

## Da Diversidade às Diferenças: Proposta e Reflexões a Partir de um Estágio-Docência na Graduação em Administração<sup>1</sup>

Henrique Luiz Caproni Neto

### Resumo

Buscamos trazer uma proposta para discussão sobre diversidade e diferenças nas organizações e no mundo do trabalho e reflexões a partir da experiência de um estágio docência realizado por um mestrando em uma Universidade Federal localizada no Sudeste do Brasil. Abordamos as perspectivas da diversidade e das diferenças nas organizações, apoiando-nos em autores organizacionais e da teoria social; tratamos este trabalho em uma vertente qualitativa; e analisamos algumas situações e reflexões que ocorreram no desenrolar da disciplina; por fim, apresentamos nossas considerações. A importância deste trabalho está associada a uma visão política em prol da cidadania, da não discriminação, bem como de direitos humanos. Consideramos relevante que este tipo de problematização seja abordado diretamente nos cursos de graduação em administração de modo a permitir a ressignificação e contestação no campo organizacional e acadêmico.

### Palavras-chave

Diversidade. Diferenças. Graduação em Administração.

### Abstract

We seek to discuss diversity and differences within organizations and the labor world, as well as reflections upon the experience of a teaching internship performed by a student in a master's degree program at a Federal University located in the Southeast of Brazil. We approach the perspectives of diversity and differences within organizations, relying on organizational and social theory authors; this is a qualitative work; and we analyze some situations and reflections that occurred throughout the process. Finally, we present our considerations. The importance of this work is associated with a political view for citizenship, non-discrimination, as well as human rights. We consider it relevant that this type of problem is addressed directly in undergraduate programs in Administration in order to allow the resignification and contestation in organizational and academic fields.

### Keywords

Diversity. Differences. Administration Undergraduate Program.

## INTRODUÇÃO

Nesta contribuição vivencial, busca-se trazer uma proposta para discussão sobre diversidade e diferenças nas organizações e reflexões a partir de uma experiência de estágio docência realizado em uma Universidade Federal localizada no Sudeste do Brasil. O objetivo foi trazer tanto uma perspectiva gerencial sobre a diversidade nas organizações como uma visão crítica sobre a gestão da diversidade e as diferenças no trabalho e na sociedade.

Como dito por Irigaray e Queiroz (2014), a importância desses estudos está relacionada com o entendimento de como os alunos apreendem as múltiplas identidades sociais existentes, como lidam com discriminações e desigualdades sociais e como as escolas as têm abordado, contribuindo para políticas públicas de cidadania, além de fazer com que a academia repense a grade curricular da graduação. Em pesquisa empírica dos autores com alunos de IES do Rio de Janeiro, constatou-se que a diversidade com relação à cidadania é apenas tangenciada em disciplinas de estudos organizacionais, havendo pouca associação com a prática profissional. Com questionamento semelhante, Souza e Souza (2012), ao analisar o trabalho de professores de administração, questionam se estamos produzindo administradores éticos e coerentes ou administradores extremamente competitivos.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: primeiro, tratamos das perspectivas das diversidades e das diferenças nas organizações. Em seguida, a metodologia do trabalho e a proposta da disciplina. Então, analisamos algumas situações e reflexões que ocorreram na disciplina. E, por fim, apresentamos as considerações. Entendemos que este trabalho não é um modelo definitivo para ser seguido nas Escolas de Administração como uma possibilidade, pois trata-se de um trabalho inicial e que sempre deve estar aberto à crítica e à contestação.

## DA DIVERSIDADE ÀS DIFERENÇAS

A preocupação com a diversidade nas organizações sucede com maior alcance geográfico, principalmente, a partir de 1990, em companhias subsidiárias de empresas norte-americanas. Seu surgimento nos Estados Unidos da América foi especialmente uma forma de se afastar da polêmica das ações afirmativas e práticas de *equal employment opportunity* posto que a gestão da diversidade teria como base meritocracia e não favorecimento (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; AGOCS; BURR, 1996; HOLVINO; KAMP, 2009). Assim, “enquanto a mudança da ação afirmativa para a gestão da diversidade forneceu uma forma revisada de prosseguir os objetivos de igualdade previstos nos movimentos de direitos civis, surgiram novas dificuldades, tensões e fortes críticas” (HOLVINO; KAMP, 2009, p. 396). Ao mesmo tempo, um discurso em que a diversidade foi construída como vital para que as organizações atingissem seus objetivos em prol de um modelo organizacional multicultural visando inclusão (HOLVINO; FERDMAN; MERRIL-SANDS, 2004).

Nessa direção, Fleury (2000, p. 21) entende que seu objetivo “é administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho a fim de atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria”. Para tanto, as

organizações utilizariam políticas para diversificar a força de trabalho como treinamento para conscientização de diferenças, divulgação do programa de diversidade, formação de equipes heterogêneas, revisão de estratégias, construção de indicadores, *mentoring*, orientação de novos membros, representação em comitês-chave, dentre outros (FLEURY, 2000; HANASHIRO; CARVALHO, 2005; HOLVINO; FERDMAN; MERRIL-SANDS, 2004).

Fleury (2000) defende claramente a diversidade como uma prática gerencial que deve adicionar valor à organização e sem conteúdo ideológico, o que em si podemos ver como uma ideologia. A diversidade e sua gestão buscam exaltar: meritocracia, vantagem competitiva, inovações por diferentes ideias e ampliação do conceito, abrangendo todas as diferentes identidades: etnia, religião, gênero, sexualidade, dentre outras (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

No Brasil, a preocupação com a gestão da diversidade surge nos anos de 1990 e, somente em 1996, o governo brasileiro começa a se preocupar oficialmente com políticas para promover a igualdade nas oportunidades de emprego e no tratamento. Porém, movimentos sociais e de responsabilidade social nas organizações têm sido os principais difusores de práticas de gestão da diversidade nas empresas brasileiras. Entende-se que não há respostas formatadas para a gestão da diversidade no contexto brasileiro, mas que se deve reconhecer a questão do preconceito e da discriminação (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

A visão gerencial da gestão da diversidade é criticada pela transposição de práticas norte-americanas que não consideraram o momento social do país, sendo que o reducionismo do conteúdo ideológico é somado ao mito da democracia racial brasileira, ou seja, evidencia-se o ideal de neutralidade e de racionalidade técnica associado à administração em que questões políticas são reduzidas a problemas técnicos formalizados e funcionalizados, de modo a negar toda a complexidade, história e conflito social envolvidos nessa questão, pois

Na organização capitalista do trabalho, o papel dos indivíduos sempre esteve atrelado à sua utilidade para reprodução do capital, para a qual não há diferença em termos étnicos, sexuais e religiosos, desde que produzam e consumam. [...] As diferenças sempre foram cultivadas dentro da lógica funcionalista da gestão, apesar da roupagem de igualdade para todos (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 26).

Nesse sentido, Saraiva e Irigaray (2009), a partir de um estudo de caso com uma multinacional, criticam a diversidade, mostrando que a mesma é, muitas vezes, uma questão de discurso e não de prática, pela qual as empresas buscam legitimidade e adesão de seus trabalhadores ao projeto organizacional, reputação no mercado e projeção de uma imagem socialmente responsável. As contradições entre os discursos e as práticas adotadas associam-se a processos de preconceito por parte dos empregados, permissividade em nível gerencial, ausência de senso coletivo de diversidade e direcionamento das políticas de estímulo à diversidade e inclusão mais voltadas para o mercado do que para as demandas sociais. Assim, ao abordar a visão dos “diferentes”, os autores analisam:

As políticas de estímulo à diversidade parecem não ser adequadamente compreendidas, porque não dizem respeito a lidar com todos como iguais, mas de perceber e tratar as diferenças com equidade. Não é desconsiderando as assimetrias que se incluem segmentos discriminados nas organizações, mas considerando que as diferenças são um ganho ao refletirem a heterogeneidade da sociedade (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 344).

Nesse contexto, vale refletir sobre os conceitos de diversidade. Há algumas perspectivas a respeito: definições mais restritas, as quais enfatizam “raça” (ou etnia) e gênero; amplas, referindo-se a todas as diferenças entre as pessoas (NKOMO; COX JR., 2012). Nkomo e Cox Jr. (2012) criticam a falta de especificidade e rigor do termo, mas reconhecem haver uma compreensão comum no mundo acadêmico de que se está tratando de diversidade de identidades. Porém, há problemas nessas definições como advertem Holvino e Kamp (2009), posto que o foco em diferenças individuais dilui a gestão da diversidade incluindo todos os tipos de diferenças, tratando as diferenças culturais, cognitivas e sociais como se fossem as mesmas. Evitando a questão das relações de poder desiguais e da desigualdade estrutural, e confunde o preconceito individual com desvantagens sistêmicas e institucionais.

No Brasil, Flores-Pereira e Eccel (2010) ressaltam que, na produção acadêmica em administração, a diversidade é entendida com o que se distância da identidade do homem branco, heterossexual e sem deficiências. Relaciona-se o conceito a grupos excluídos ou marginalizados pela sociedade, a partir da situação das minorias. Dessa forma, são incluídos na categoria de diversidade mulheres, não brancos, não heterossexuais e pessoas com deficiência. Além disso, podemos incluir pessoas transgêneras, pobres, não católicas e com origem fora das Regiões Sul e Sudeste do país.

Nesse contexto, acreditamos que o conceito de diferenças pode contribuir para as reflexões e críticas à diversidade, principalmente elucidando que, na crítica à diversidade, qualquer ambiente é composto por várias identidades ou marcadores sociais de diferença (raça, gênero, sexualidade, classe, origem etc.). Pode-se, com a perspectiva das diferenças, problematizar e colocar em cheque estas identidades, sem reforçar os estereótipos sobre as mesmas, ou seja, reproduzindo ou subvertendo o que é “normalizado” ou “anormalizado”, pois não se consideram na diversidade brancos, heterossexuais ou homens. De modo que tudo que é normal é invisível, a norma atua pela sua invisibilidade, apresentando-se como “naturalizada” (SOUZA; CARRIERI, 2010; BUTLER, 2004; MISKOLCI, 2012). Como dito por Holvino e Kamp (2009, p. 398, tradução nossa):

Feministas, pós-estruturalistas, pós-colonialista e estudiosos da analítica *queer* reformularam as diferenças como relacionais, construídas socialmente, constitutivas da identidade subjetiva do sujeito, significando relações de poder, múltiplas, contraditórias, contextuais e fluídas [...] Mas, no entanto, as noções de identidade essencializadas, fixas e a-históricas dominam a prática da gestão da diversidade e infiltram-se através de pesquisas.

Nesse sentido, Rodrigues e Abramowicz (2013) tratam de diferentes concepções de diversidade e diferença: a primeira, na qual diferenças e ou diversidades são contradições

que podem ser apaziguadas por meio da tolerância e repactuação, sem esgarçar o tecido social, sintetizadas pelo multiculturalismo; a segunda, na qual diferenças ou diversidades são termos neoliberais para ampliar as fronteiras do capital, pela maneira que comercializa formas de vida a partir de uma maquinaria de produção de subjetividades; e a terceira, enfatizando as diferenças como produtoras de diferenças, as quais não podem se apaziguar, pois não se tratam de contradições. Logo, adotamos a terceira concepção, lembrando que a indiferenciação conceitual esconde as desigualdades e as diferenças, tendo em vista que pedir tolerância ainda significa manter intactas as hierarquias do que é considerado hegemônico e universal.

Focamos as diferenças para uma epistemologia pós-estruturalista reconhecendo a construção discursiva e social das diferenças envoltas na e pelas relações de poder (FOUCAULT, 1988), distanciando-se do foco na identidade fixa e unificada (SOUZA; CARRIERI, 2010). Nesse contexto, critica-se a ontologia do sujeito universal, essencialista e binário que é tido como o homem branco heterossexual para um sujeito construído nas interseções das diferenças como “cor”, gênero, sexualidade, classe social, corpo, sempre contingente e político (BUTLER, 2003). A diferença enfatiza que as categorias ou identidades não podem ser tomadas de forma isoladas ou ainda binárias, mas que masculino contém feminino e vice-versa, bem como cada identidade é atravessada e interseccionada por outras categorias identitárias, ou seja, classe constitui e é constituída por raça, gênero, sexualidade. De modo a considerar a produção de diferenças, pois, devido a essas interseccionalidades, os sujeitos não são idênticos, ou seja, a categoria “mulher” não pode ser tida como universal, tendo em vista que mulheres negras, lésbicas, de classe média, operárias, não são semelhantes a mulheres brancas de classe média e heterossexuais. Enfim, a diferença está dentro da categoria “mulher” e dentro de todas as categorias (BUTLER, 2003).

Sobre as interseccionalidades, Baines (2010) argumenta que as relações de classe, raça, origem e gênero devem ser consideradas como um amálgama contínuo e dinâmico ou como um conglomerado em que componentes instáveis estão sempre mudando em relação ao outro, e como subordinação e dominação estão em qualquer organização ou atividade organizativa. Como exemplifica Holvino (2010, p. 253, tradução nossa), ao discutir as experiências de mulheres de cor nas organizações:

Devido à prevalência de pessoas de cor em empregos de baixo escalão, o que restringe suas oportunidades econômicas e status, é difícil separar claramente a história racial da história de classe na vida das mulheres de cor. A experiência de classe para mulheres de cor não é separada, mas parte integrante de sua experiência de raça e gênero e vice-versa.

Nas interseções entre raça, classe e gênero, Holvino (2010) elucida que o feminismo socialista traz duas grandes contribuições: o foco na classe como uma dimensão importante das diferenças e das relações desiguais de poder entre mulheres; a incorporação de descrições concretas de mulheres de diferentes raças, etnias e classe nas organizações de trabalho. Também evidencia que o pós-estruturalismo contribui: ao entender as identidades como múltiplas, instáveis e não essenciais; ao revelar a criação de alternativas para outras formas de pensar e fazer organizações que decorrem da desconstrução do texto escrito e social; e buscar

com que os pesquisadores ajam reflexivamente em relação a sua posição nas intersecções em torno das quais procuram produzir conhecimento. Por fim, o principal ponto do feminismo pós-colonial é estudar os processos de colonização e globalização e seu impacto diferencial sobre mulheres e homens nos países desenvolvidos e em desenvolvimento. Além de resistir a construir o “outro” como uma vítima, sendo importante estudar não apenas sua opressão, mas, também, sua resistência e agência.

Dessa forma, a diferença nunca é origem e nem fim, mas tem potencial para o deslocamento da estrutura, pode ser compreendida como um jogo, um efeito, produção de diferenças sem origem, conforme Derrida:

Nesse deslocamento se poderia afirmar que a *différance* supõe um constante processo de diferenciação. A *différance* está no jogo de remetimentos com o outro, jogo a partir do qual as referências são constituídas, num devir permanente em que a identidade fixa é substituída pelos efeitos de um processo contínuo de deslocamento [...] Por ser esse processo permanente, a *différance* não é um conceito, não tem existência nem essência, não é a origem de todas as diferenças, não é uma diferença primária e primeira, não é um tipo privilegiado de diferença a partir da qual todas as outras diferenças acontecem, não é fixa. Derrida trata essa característica da *différance* como jogo que “produz” – as aspas são dele – os efeitos de diferença (RODRIGUES, 2012, p. 147-148).

## **METODOLOGIA**

Este trabalho tem um cunho qualitativo pela relevância da subjetividade face às estruturas sociais (HAGUETTE, 2003). Quando se ministrou a disciplina, não pensamos em transformá-la em artigo, mas, devido a tantas inquietações geradas pelos embates, atitudes e discursos no decorrer dela, acreditamos que seria relevante para o debate sobre diferenças e preconceitos na sala de aula e na Administração.

Com relação aos dados, durante todas as aulas, o autor sempre estava com seu *notebook*, fazendo algumas poucas anotações de acontecimentos que lhe chamaram a atenção na disciplina, registros assistemáticos (ANGROSINO, 2009), bem como registros a partir da memória do pesquisador, pois “lembração puxa lembrança” (BOSE, 1994, p. 39), tendo em vista que, pela posição do autor enquanto pesquisador de sexualidades e gêneros, muitos discursos o “marcaram”, pois a elaboração dessa disciplina está relacionada com sua vivência em sociedade bem como com seus trabalhos antes do ingresso ao mestrado, no qual estudou sexualidades e gênero.

Sobre o perfil dos alunos: no turno diurno, 27 alunos se matricularam e 21, de fato, cursaram a disciplina, sendo 14 do gênero masculino e sete do gênero feminino; uma aluna do curso de ciências contábeis e os demais do de administração; no turno noturno, 35 alunos se matricularam e 26 cursaram a disciplina, sendo oito do gênero masculino e 18 do gênero feminino; havia duas alunas do curso de relações internacionais, uma aluna do de jornalismo, uma do de sistemas de informação, uma de psicologia, uma de educação, dois alunos de sistemas de informação e 18 de administração.

O objetivo da disciplina foi abordar aspectos fundamentais da diversidade enquanto uma temática da administração, enfocando suas múltiplas interfaces com as questões de gênero, sexualidade, deficiência, “raça” e etnia, e classe social e origem.

Nas primeiras aulas, discutiu-se com os discentes sobre a ementa, sobre suas expectativas e foi explicado que se tratava de uma matéria reflexiva e interdisciplinar, envolvendo textos de estudos organizacionais, sociologia, antropologia, educação, psicologia e gênero. As primeiras aulas foram expositivas: a primeira tratava do surgimento das ações afirmativas e da gestão da diversidade considerando o contexto norte-americano, bem como as demandas dos movimentos sociais em busca de educação e trabalho. A segunda focava o que havia sobre diversidade organizacional no contexto brasileiro, sobre experiências de empresas nacionais, a busca da definição do conceito de diversidade bem como a complexidade envolta nela. Já a terceira aula trazia uma visão crítica em relação à diversidade e o conceito de diferenças.

A quarta aula tratava especificamente de artigos envolvendo experiências de mulheres e gênero. Em seguida, o foco voltou-se para a homossexualidade masculina. Depois, fomos para lesbianidades e bissexualidades, lembrando que são escassos os trabalhos que envolvem lésbicas no contexto nacional e ainda mais aqueles sobre bissexuais. A aula seguinte tratou de sujeitos transgêneros. Depois, a disciplina enfocou pessoas com deficiência. A temática seguinte envolvia as relações raciais. Por fim, a última temática envolvia pobreza e origem.

A elaboração da ementa, a realização de todas as aulas, a confecção e correção de provas, foram realizadas pelo estagiário-docente, enquanto mestrando. A disciplina era eletiva, de 30 horas, ministrada para o diurno e o noturno. Foi desenvolvida mediante exposições dialogadas de cada tema pelo estagiário-docente, associada às leituras dirigidas recomendadas para cada aula, apresentação de seminários pelos estudantes, conforme a bibliografia básica, incentivando o debate e suas próprias experiências. Ocorreu no primeiro semestre de 2014.

A avaliação do processo de ensino-aprendizagem foi realizada por provas, apresentação de seminários e pela produção de narrativas para as quais o aluno escolhia algo “diferente” que lhe interessasse, buscando conversar sobre sua trajetória de vida e profissional. Ao final da disciplina, foi feita a apresentação de tal história em sala de aula.

## **ANÁLISE DOS DADOS**

Alguns pontos e situações que ocorreram no desenrolar da disciplina merecem destaque: percebemos que alguns alunos se mostraram incomodados com algumas temáticas. Destarte, tivemos alguns que desistiram de cursá-la logo na primeira ou segunda aula, quando apresentei a ementa da disciplina, e outros ao decorrer da mesma. Por exemplo, no turno diurno, quando discutimos sobre a vestimenta das mulheres, como saias curtas, um aluno dizia que achava que “até como uma forma de proteção a alguma violência, elas não deveriam utilizar”, mostrando sutilmente machismo (BOUDIEU, 2003; FLORES-PEREIRA; ECCEL, 2010). Este aluno desistiu da disciplina.

Trabalhamos de forma interativa em todas as aulas. Nas aulas iniciais, levamos uma postagem

do *Facebook* que possibilitou uma crítica ao “homem padrão” valorizado socialmente, filmes/propagandas de grandes empresas sobre a gestão da diversidade nelas, algumas notícias de jornais sobre homofobia que estavam em pauta na época. Buscamos fomentar as discussões durante as apresentações dos seminários, possibilitando espaço e respeito a posições contrárias às nossas. Sempre dissemos: “você não precisa concordar ou ter a mesma opinião que eu tenho sobre determinado assunto”.

A sessão sobre ações afirmativas foi uma das mais controversas durante o curso. Alguns alunos reconheciam as desigualdades históricas construídas em torno de alguma identidade coletiva como ponto de apoio. Outros as viam como um privilégio. E ainda alguns as consideravam uma forma de gerar mais preconceito, mesmo entendendo que são medidas provisórias. Portanto, notamos que é um tema polêmico e complexo tanto em nível social quanto acadêmico (AGOCCS; BURR, 1996; PEREIRA; HANASHIRO, 2010).

Buscamos nos aproximar dos alunos questionando sobre suas vivências profissionais: como, por exemplo, se já haviam trabalhado em empresas que possuíam políticas de diversidade ou de respeito à diferença. Nenhum aluno relatou haver este tipo de política em suas organizações. Se havia, preferiram não comentar, ou, de fato, não havia, soando ainda como um discurso longe da realidade (SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

A discussão sobre preconceito contra homossexuais masculinos também gerou embates durante um seminário. Ouvimos de um aluno que: “Não existe preconceito contra homossexuais e que as homossexualidades são múltiplas”. Algo que os outros alunos rebateram, pois acreditavam que, de fato, tal preconceito existe de forma explícita ou velada na nossa sociedade (SIQUEIRA *et al.* 2009).

A temática da analítica *queer* foi complexa para que os alunos pudessem entender de forma realmente satisfatória: a desconstrução do binarismo de gênero e relacioná-lo com as discussões sobre poder (SOUZA; CARRIERI, 2010), compreendendo gênero como performatividade, ou seja, como algo processual, construído discursivamente, um fazer e não um ser (BUTLER, 2003), o que ficava mais claro quando falávamos de travestis, mas não de heterossexuais, no sentido de que todas essas identidades são construídas nas relações de poder. Por exemplo, uma aluna do noturno contou uma história sobre o filho de um familiar, cuja professora pedia que o menino dançasse com outros meninos para uma atividade escolar, mas ele só queria dançar com as meninas. E a aluna não concordava com a professora, pois, para ela, era como se fosse natural o menino gostar de dançar com meninas, não como um processo de subjetivação de gênero e sexualidade (BUTLER, 2003). Então, respondemos: “por que será que a gente gosta ou não gosta!?”.

Acredito que a dificuldade com a analítica *queer* deve-se à sua complexidade teórica e ao pouco contato explícito que tiveram com a epistemologia pós-estruturalista durante a graduação. Porém, recordamos que uma aluna do noturno também nos ajudou durante a discussão lembrando que não se pode colocar a sexualidade em “caixinhas”, pensando na fluidez das identidades, assim evidenciando a desconstrução da heteronormatividade (BUTLER, 2003; HOLVINO; KAMP, 2009; SOUZA; CARRIERI, 2010).

A discussão a respeito das relações de poder com base foucaultiana foi um ponto que buscamos destacar, enfatizando que, onde há poder, há resistências, para entender o fenômeno de sexualidade e gênero dissidentes não apenas pela via da dominação e opressão (FOUCAULT, 1988; HOLVINO, 2010).

Alguns alunos também comentaram sobre o preconceito e a violência simbólica que experienciaram com alguns professores, quando insinuavam que a falência da empresa se devia ao fato de haver uma presidenta, como se o gênero feminino fosse sinal de incompetência (BOURDIEU, 2003; SARAIVA; IRIGARAY, 2009). Outro ponto complicado foi uma aluna negra narrando que ouviu de uma professora, com posição contrária às cotas, termos pejorativos ao falar sobre o assunto durante suas aulas, algo de extremo incômodo para a aluna. Ou seja, mesmo no meio acadêmico, as diferenças relacionadas à classe e raça na sociedade parecem não ser reconhecidas de fato (HOLVINO, 2010).

As narrativas foram consideradas o ponto “alto” pelos alunos, ao fazê-las e apresentá-las. Muitos manifestaram satisfação em relação ao desenvolvimento das mesmas e uma visão crítica das mesmas ao apresentá-las. Foram variados os sujeitos: homossexuais, bissexuais, travestis, transexuais, pessoas com deficiência, um homem tatuado, negros e pessoas de origens diferentes.

Na apresentação das narrativas, houve uma situação delicada em que uma aluna, contando a narrativa de uma travesti, se emocionou com a história, pois a travesti tinha sido rejeitada por sua família e vítima de violência (CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014). E a família da aluna, de certo modo, representava família para essa travesti.

Tivemos elogios de alguns alunos que consideraram a disciplina interessante e que não esperavam ver uma disciplina com esse conteúdo ser abordada em um curso de administração. De fato, não sabemos se conseguimos trazer uma visão crítica quanto às diferenças na sociedade e nas organizações. Por ser um tema complexo, percebemos que alguns alunos não buscavam reconhecer ou se aprofundar nas relações de poder arraigadas nas organizações. Também ouvimos de uma aluna: “tem gente aqui que diz uma coisa, mas é tudo fachada”. Ou seja, como se não levassem a sério o que estavam discutindo em sala de aula (SARAIVA; IRIGARAY, 2009). Porém, também acreditamos que outros alunos tenham uma visão positiva quanto à disciplina.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Apenas salientamos a importância deste tipo de trabalho, tendo em vista a naturalização das relações de poder e de conhecimento na sociedade e no campo da administração. Além do mais, nas diretrizes curriculares do curso de graduação em administração, a diversidade ou as diferenças não são tratadas diretamente, mas se diz que uma das competências dos profissionais é “[...] abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional” (BRASIL, 2005, p. 2), ou seja, um ponto de apoio para este tipo de proposta. Portanto, temos uma visão política em prol da cidadania, da não discriminação, da não opressão e dos direitos humanos. Consideramos importante que esse

tipo de problematização também seja abordado nos cursos de graduação em administração de modo direto e enfático, permitindo a ressignificação e contestação no campo organizacional e acadêmico.

## NOTA

1 Submetido à RIGS em: mar 2016. Aceito para publicação em: abr. 2017.

## REFERÊNCIAS

AGÓCS, C.; BURR, C. Employment Equity, Affirmative Action and Managing Diversity: assessing the differences. **International Journal of Manpower**, v. 17, n. 4/5, p. 30-45 1996.

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

ANGROSINO, M. **Etnografia e observação participante**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

BAINES, D. Gender Mainstreaming in a Development Project: Intersectionality in a Post-Colonial Un-doing? **Gender, Work and Organization**, v. 17, n. 2, p. 119-149, 2010.

BOSE, E. **Memória e Sociedade: lembranças de velhos**. São Paulo: Companhia das Letras, 1994.

BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução nº 4 de 13 de julho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf). Acesso em: 17 abr. 2017.

BUTLER, J. **Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

BUTLER, J. **Undoing Gender**. Routledge: New York, 2004.

CARRIERI, A. P.; SOUZA, E. M.; AGUIAR, A. R. C. Trabalho, Violência e Sexualidade: estudo de lésbicas, travestis e transexuais. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, art. 5, p. 78-95, jan./fev. 2014.

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

FLORES-PEREIRA, M. T.; ECCEL, C. S. Diversidade nas organizações: uma introdução ao tema. In: BITENCOURT, C. e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas**:

novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Editora Bookman, 2010. p. 335-352.

FOUCAULT, M. **História da sexualidade I**. Rio de Janeiro: Graal, 1988.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 2003.

HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, G. S. Diversidade Cultural: panorama atual e reflexões para a realidade Brasileira. **Read**, Porto Alegre, v. 11, n. 5, p. 1-21, 2005.

HOLVINO, E. Intersections: The simultaneity of race, gender and class in organization studies. **Gender, Work and Organization**, v. 17, n. 3, p. 248-277, 2010.

\_\_\_\_\_; FERDMAN, B. M.; MERRIL-SANDS, D. Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: Strategies and approaches. In: STOCKDALE, M. S.; CROSBY, F. J. (Ed.). **The psychology and management of workplace diversity**. Malden: Blackwell, 2004. p. 245-276.

\_\_\_\_\_; KAMP, A. Diversity management: Are we moving in the right direction? Reflections from both sides of the North Atlantic. **Scandinavian Journal of Management**, v. 25, p. 395-403, 2009.

IRIGARAY, H. A. R.; QUEIROZ, L. G. M. Diversidade da força de trabalho: o que temos ensinado nossos alunos? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 38, 2014, **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2014.

MISKOLCI, R. **Teoria queer**: um aprendizado pelas diferenças. Belo Horizonte: Autêntica, 2012.

NKOMO, S. M.; COX Jr., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R., HARDY, C., NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. Vol.1. São Paulo: Atlas, 2006.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 4, p. 670-683, ago. 2010.

RODRIGUES, C. Performance, gênero, linguagem e alteridade: J. Butler leitora de J. Derrida. **Sexualidad, salud y sociedad**, Rio de Janeiro, n. 10, p. 140-164, abr. 2012.

RODRIGUES, T. C.; ABRAMOWICZ, A. O debate contemporâneo sobre a diversidade e a diferença nas políticas e pesquisas em educação. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 15-30, jan./mar. 2013.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SIQUEIRA, M. V. S.; SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P.; LIMA, H. K. B.; ANDRADE,

A. J. A. Homofobia e violência moral no trabalho em organizações do Distrito Federal. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 16, n. 50, p. 447-461, 2009.

SOUZA, E. M.; CARRIERI, A. P. A analítica *queer* e seu rompimento com a concepção binária de gênero. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 46-70, maio/jun. 2010.

SOUZA, S. P.; SOUZA, E. M. O trabalho docente no curso de administração: algumas (re) significações. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 28, n. 2, p. 83-102, jun. 2012.

**Henrique Luiz  
Caproni Neto**

Graduado em Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora  
e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais.