

VALORES ORGANIZACIONAIS E GESTÃO DA DIVERSIDADE: A REALIDADE DE UMA TRANSNACIONAL NA ÁREA DE PETRÓLEO E GÁS

Izabela Maria Rezende Taveira - UFF - Universidade Federal Fluminense

Ernani Viana Saraiva - UFF - Universidade Federal Fluminense

Matheus Rangel Da Silva

Resumo

Este trabalho teve como objetivo analisar como os líderes de uma empresa percebem os valores organizacionais organizacionais, visando identificar se a liderança possui valores compatíveis com os pressupostos de uma gestão em prol da diversidade. Para isto a pesquisa buscou identificar os valores idealizados e os praticados no cotidiano desta empresa, a saber: Autonomia x Conservadorismo, Igualitarismo x Hierarquia e Harmonia x Domínio. A pesquisa foi desenhada com um viés metodológico descritivo, explicativo e exploratório conforme propõe Vergara (2014). Foi utilizado para coleta de dados o inventário de Valores Organizacionais (IVO) de Tamayo, Mendes e Paz (2000). Tal questionário foi aplicado em 60% das lideranças principais de uma empresa do ramo de petróleo e gás. Os resultados revelam que os líderes se preocupam com os aspectos ligados às práticas inclusivas da diversidade, apesar de apresentarem um perfil conservador. Demonstra também que a maioria dos valores desejados não estão sendo praticados, o que foi observado por meio da análise dos desvios padrões. Verifica-se pela análise dos dados sociodemográficos que onde há mais diversidade é na faixa etária e que a maior lacuna entre a realidade e o desejável aparecem nos valores Harmonia e Igualitarismo.

Palavras-chave: Gestão da diversidade. Gestão de pessoas. Cultura e valores organizacionais

Abstract

The purpose of this work was to analyze how the main leaders of a oil and gas company in Macaé perceived the organizational values, to characterize whether the leadership has values compatible with the assumptions of management in favor of diversity. For this, the research was designed to identify the idealized values and those practiced in the daily life of this company, namely: Autonomy x Conservatism, Equality x Hierarchy and Harmony x Domain. The research was designed with a descriptive, explanatory and exploratory methodological bias as proposed by Vergara (2014). The Organizational Values Inventory (IVO) by Tamayo, Mendes and Paz (2000) was used for data collection. The results reveal that leaders are concerned with aspects linked to inclusive practices of diversity, despite having a conservative profile. Demonstrated too that most of the desired values are not being practiced, which was observed through the analysis of standard deviations. It can be seen from the analysis of sociodemographic data that where there is more diversity is in the age group and that the greatest gap between reality and what is desirable appears in the values Harmony and Equality.

Keywords: Diversity management. People management. Culture and organizational values

Valores Organizacionais e Gestão da Diversidade: A Realidade de uma Transnacional na área de Petróleo e Gás

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar como os líderes de uma empresa percebem os valores organizacionais organizacionais, visando identificar se a liderança possui valores compatíveis com os pressupostos de uma gestão em prol da diversidade. Para isto a pesquisa buscou identificar os valores idealizados e os praticados no cotidiano desta empresa, a saber: Autonomia x Conservadorismo, Igualitarismo x Hierarquia e Harmonia x Domínio. A pesquisa foi desenhada com um viés metodológico descritivo, explicativo e exploratório conforme propõe Vergara (2014). Foi utilizado para coleta de dados o inventário de Valores Organizacionais (IVO) de Tamayo, Mendes e Paz (2000). Tal questionário foi aplicado em 60% das lideranças principais de uma empresa do ramo de petróleo e gás. Os resultados revelam que os líderes se preocupam com os aspectos ligados às práticas inclusivas da diversidade, apesar de apresentarem um perfil conservador. Demonstaram também que a maioria dos valores desejados não estão sendo praticados, o que foi observado por meio da análise dos desvios padrões. Verifica-se pela análise dos dados sociodemográficos que onde há mais diversidade é na faixa etária e que a maior lacuna entre a realidade e o desejável aparecem nos valores Harmonia e Igualitarismo.

Palavras-chaves: Gestão da diversidade. Gestão de pessoas. Cultura e valores organizacionais

INTRODUÇÃO

No mundo globalizado os avanços da sociedade tem forçado as empresas e seus líderes a avaliarem seus valores e adaptá-los conforme as necessidades da sociedade e de seus trabalhadores, caso contrário será cada vez mais difícil manter a competitividade mediante o cenário de mudança que é cotidiano no comportamento social. Isto ocorre por questões diversas como políticas, mudanças governamentais, movimentos sociais, mudanças econômicas e financeiras, mudanças da moda, mudanças do micro ao macro.

Esses avanços e mudanças, especialmente do mercado consumidor contribuíram para a expansão das organizações que buscam atender a crescente demanda, fazendo com que as necessidades de encontrar novos negócios e conquistar nichos diferentes de mercados ou clientes, passem a ser questão de sobrevivência. Com isso podemos observar que há um crescimento da diversificação dos gostos e costumes de toda a população, construindo tendências de aumentar as possibilidades do trabalhador dentro do mercado de trabalho ou até mesmo no seu cargo e ou empresa.

Com a gestão adequada da diversidade, a organização contribui para sociedade com sua responsabilidade social. Aliados a esses fatores de globalização, sustentabilidade e da necessidade das empresas em se adaptarem para manter a sobrevivência e desenvolvimento, os estudos da gestão da diversidade nas organizações se mostram necessários tendo crescido nos últimos anos. Entretanto, verifica-se poucos estudos que articulem diversidade, liderança, cultura e valores organizacionais, especialmente na área de Petróleo e Gás para facilitar a gestão da diversidade.

Tal correlação torna-se necessária para se verificar até que ponto uma empresa possui ou não uma cultura organizacional que favoreça ou prejudique a gestão da diversidade antes de se pensar em ações e programas em prol da diversidade. Este foi o problema que deu origem a este diagnóstico para que com os resultados os gestores possam atuar estrategicamente com mais solidez, alinhando os objetivos da empresa, aos valores e a gestão da diversidade. Muitas vezes torna-se inicialmente necessário analisar os valores que moldam cultura organizacional de uma empresa para posteriormente se implantar programas com o foco na gestão da diversidade.

Políticas de ação afirmativa oferecem oportunidades de inclusão contribuindo para o aumento da produtividade e de qualidade de vida no ambiente organizacional. Assim, na maioria das vezes será o setor de gestão de pessoas responsável pelo desenho de programas focados na promoção da diversidade e inclusão. Neste sentido, o desenvolvimento de lideranças torna-se necessário, daí a importância do mapeamento dos valores idealizados e realmente praticados por tais líderes conforme foi proposto por esta pesquisa.

No ponto de vista social tais ações e políticas implementadas pelos líderes de uma organização influenciam na busca coletiva e individual pela representatividade dentro das comunidades e locais de trabalho. A representatividade influencia na produtividade, no aumento do comportamento de cidadania organizacional, no sentimento de pertencimento trazendo motivação e identificação com a identidade da empresa. A representatividade contribui para a melhoria do desenvolvimento e conseqüentemente para a saúde organizacional.

Assim o desafio deste trabalho foi verificar se a liderança de uma empresa de óleo e gás possui valores compatíveis com os pressupostos que norteiam uma gestão em prol da diversidade. Além disso, buscou-se entender como os líderes desta empresa percebem os valores organizacionais. Para atingir estes objetivos foram medidos e comparados os valores praticados e idealizados pelos líderes visando identificar sua compatibilidade com uma gestão que favoreça a gestão da diversidade.

REFERENCIAL TEÓRICO

Gestão de pessoas, luta de classes e capitalismo

Gestão de pessoas é um campo dos estudos teóricos de administração de empresas que se conceitua como a forma que uma organização se estrutura para orientar e gerenciar os comportamentos humanos no ambiente de trabalho segundo defendem, Carvalho e Vasconcelos (2005). Isso nos leva a pensar na administração estratégica, prática dos recursos humanos afim de alcançar vantagem competitiva.

As atividades a serem desenvolvidas pelo RH devem ser constantemente modeladas e repensadas, para garantir que as boas práticas permaneçam e que práticas inovadoras se sobressaiam das práticas ruins, do ponto de vista estratégico, a fim de garantir a obtenção dos objetivos de curto e longo prazo, considerando as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades dos atores de força de trabalho.

As aprendizagens nas organizações se desenvolvem a partir da reflexão do como e do porquê determinadas ações e atitudes devem ser tomadas, criando conceitos e o modo de agir. Como observa Kim (1993), tais reflexões devem ser dotadas de inteligência emocional visto que é um método aguçado de obter informação, fazendo parte do processo de tomadas de decisões gerenciais.

No início, a gestão concentrava-se nas tarefas e atividades. De acordo com Cunha (2019) com a contribuição da escola científica de administração de Taylor, surgiram algumas perspectivas diferentes em estilos de organizações. Uma delas seria através de processos empíricos nos locais em que muitos desperdícios ocorrem, visto que não havia presença de técnicas que favoreciam tais análises.

Em uma segunda perspectiva o Taylorismo traz a racionalização do trabalho. “A realização mais rápida possível das tarefas oficiais, além de inequívoca e contínua, é atualmente dirigida à administração, em primeiro lugar, pela economia capitalista moderna” (Weber, 1999, p. 212). A consciência da dominação sobre as massas mostra que existe uma hierarquia entre empresas e trabalhadores sendo assim, a modernidade do capitalismo nos trouxe a uma tendência de racionalizar o trabalho, a fim de controlar as atividades da massa dominada perante os objetivos da gestão. Guerreiro (2008) vai além e nos revela que:

Sistemas de racionalização, que se constituíram a partir de Taylor, não são criações abruptas, mas se precipitaram de um ambiente sociocultural que se formou muito lentamente. Eles são consequência lógica de uma radical transformação da atitude do espírito humano em face da natureza e da sociedade. (p. 43).

Uma análise nesta vertente mostra que o processo de taylorismo pelo qual a sociedade passou foi uma divisão de águas entre o trabalho operário para o modo capitalista, despertando lutas de classes e o desejo de ascensão econômica dos trabalhadores. Tudo isso despertou o que Braverman (1977) descreve como:

Um enorme aumento no tamanho das empresas, os inícios da organização monopolística da indústria, e a intencional e sistemática aplicação da ciência à produção. O movimento da gerência científica iniciado por Frederick Winslow Taylor nas últimas décadas do século XIX foi ensejado por essas forças. (p. 82).

Uma terceira vertente taylorista analisa como as lutas de classes e o desenvolvimento da produção fazem parte do capitalismo, e que estes fatores desenvolveram as formas de

gerenciar visto que são desempenhados papéis antagônicos nos integrantes de uma organização. Atualmente podemos enxergar um cenário segundo Silva (2005), no qual as organizações buscam processos mais completos com ênfase na estrutura, pessoas, meio ambiente e na tecnologia mostrando a contribuição e relevância de várias teorias para os atuais modelos de gestão.

Uma segunda idealização mais recente, Braverman (1987) descreve um modelo de gestão mais integrativo que pode ser adotado com inserção das vontades coletivas e interesses de modo geral, fazendo-se enxergar uma organização mais orgânica, flexível e que entende e valoriza a contribuição individual e coletiva entregue pelos seus funcionários.

A abordagem feita na teoria da contingência citada por Fangundes et al (2010) nos expõe que nenhum modelo de gestão e estrutura é absoluto, que toda empresa apresenta portes distintos e que por isso a organização interna e externa se mostra diferente em cada empresa., Assim cada empresa busca uma gestão adequada a sua necessidade micro, acrescentando ainda o contexto com seus fatores macros culturais, políticos, ambientais, econômicas e ou sociais que também impctam na realidade de cada organização. Portanto todos esses aspectos compõe uma ampla gama da diversidade das ciências necessárias para contribuírem com a gestão, especialmente aquelas realcionadas a gestão da diversidade.

A economia mundial a cada década se aprimora, mudando suas dinâmicas, os países e suas formações políticas. Este movimento produz novas demandas mundiais para os grupos internacionais como para a Organização das Nações Unidas (ONU), Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN). Organização Internacional do Trabalho (OIT). Tais organizações criam agendas e compromissos através de tratados a fim de garantir o desenvolvimento de suas civilizações como nos mostra Castro (2012). Como exemplo temos o Trabalho Decente como o oitavo objetivo de desenvolvimento sustentável na sua agenda para 2030 que também tem como propósito estimular o investimento na diversidade e inclusão social nas organizações.

Conforme propõe Maciel (2008), torna-e necessário a presença de uma área de gestão de pessoas, que entenda de seres humanos e seu comportamento individual, organizacional e societal não somente de números ou de economia. Entender os sistemas sociais, políticos e economicos nos quais as pessoas estão inseridas, para poder prever as tendências de comportamento do mercado..

Modelos de gestão de pessoas

Conforme Demo; Fernandes; fogaça, (2017) a gestão de pessoas moderna possui duas vertentes uma mais dura e conservadora e outra moderna e suave. A versão mais conservadora foca mais na disposição das políticas de RH com a estratégia empresarial, com enfoque nas medições quantitativas e calculativas, entende-se pessoas como qualquer outro recurso econômico. A Versão Soft, mais moderna, de acordo com Legge (1995) além de priorizar pela ocorrência dos dois itens anteriormente citados, entende as pessoas que compõem as organizações como recursos valiosos, patrimônio organizacional que garante a competitividade perante o mercado. Deste modo entende-se os colaboradores e trabalhadores são um recurso que gera valor para a empresa, deixando de considerá-los como passivos econômicos.

O tema gestão de pessoas estabelece principalmente, as relações que as empresas pretendem manter em contrato com seus empregados. Se a mesma se baseia em um sistema de recompensa pelo desempenho ou se pela troca de comprometimento por qualidade do trabalho a ser realizado; o quanto de participação a empresa pretende obter de seus empregados; a importância dada ao recrutamento externo ou interno e na avaliação de desempenho se será feita de forma individual, coletiva ou mista como aborda Lacombe; Tonelli (2001). Embora o tema se mostre complexo por se inserir em um contexto político, social, ideológico e comportamental, o mesmo orienta a tomada de decisão e ação ao simplificar a realidade.

Entre algumas dessas perspectivas dentro da área de gestão de pessoas estão a do modelo de gestão Mainstream e o Modelo crítico de Greenwood; Freeman (2011). A cultura do mainstream é um modelo de gestão que se posiciona orientando todas as ações, até mesmo as de gestão de pessoas, que por sua vez busca atingir os objetivos organizacionais. Ainda segundo os autores existe também o modelo crítico onde o modelo é visto como uma forma de manipular os trabalhadores e controlá-los, tornando todos os colaboradores gerenciáveis através da implementação das regras, valores e rotinas de trabalho. Vale a pena lembrar que diversas teorias foram criadas ao longo dos anos e têm diferentes contribuições e métodos.

Conforme Mascarenhas; Carvalho; Vasconcelos (2005) existem dois modelos de gestão de pessoas que podem ser aplicados às organizações, o modelo orgânico e mecânico. O primeiro se aplica às organizações orgânicas onde os comportamentos e os desenvolvimentos das interações humanas são muito mais significativos e tem maior impacto no desempenho da organização como um todo. Este modelo se utiliza de uma política de gestão de pessoas onde se entende que; as empresas são compostas por diferentes atores e colaboradores que por sua vez possuem diversas logicas e critérios de ação, possuindo diferentes interesses e responsabilidades. Simon (1955) na sua teoria de racionalidade limitada detalha este modelo. Um bom gerente, segundo este modelo, é capaz de manter e coordenar os interesses particulares dos diversos colaboradores de grupos diferentes pensando em achar soluções junto da diretoria para integrar os interesses organizacionais e os interesses particulares.

Um modelo mais mecânico segundo Burns; Stalker (2001) é uma ideia bastante rejeitada pelas organizações mais contemporâneas, por ser incompleta não atendendo a demanda dos diversos setores organizacionais de uma empresa. É um modelo que funciona mais quando uma empresa não apresenta mudanças, ou setores dinâmicos, quando tem um ambiente mais estável, considera a organização como um ambiente mais conservador e fechado.

Woodward (1958) em sua pesquisa sobre a teoria do contingenciamento, propõem que ao longo do tempo que as empresas evoluem com o avanço das tecnologias, elas vão passando de um modelo com uma estrutura mecânica para uma estrutura mais orgânica. Em seu trabalho Ribeiro (2005 apud Magalhães Filho; Pereira, 2013) faz uma abordagem que nos revela os antigos papéis da área de recursos humanos e os novos papéis e basicamente os antigos papéis da área.

Assim, os modelos mais antigos visam controlar rigidamente a carreira dos funcionários, manter em segredo tudo relacionado ao departamento de RH e tornar o departamento fechado e a parte da organização. Já em contrapartida os novos papéis segundo os autores visa integrar o departamento aos demais facilitando o desempenho das funções de todos, buscando a diversidade e o aumento do capital intelectual para garantir a capacidade de inovação da empresa para se adaptar aos novos desafios e demandas atuais.

Conceituando a diversidade

Nas empresas são encontradas as diversidade sociais que existem no mundo real, são encontrados grupos como: brancos, negros, heterossexuais, homossexuais, transsexuais, não binários, índios e outras derivações étnicas; brasileiros e outras nacionalidades; ricos e pobres; pessoas criadas na cidade e na zona rural; colaboradores com alta e com baixa escolaridade; homens e mulheres; religiosos dos mais diversos tipos de crenças e não crentes; jovens e velhos; profissionais em início de carreira e pré-aposentados; gestores e executores etc.

Esses diversos grupos se encaixam e coabitam dentro de uma organização e como cita Thami (2014) “Sem um ambiente que funcione bem para todos os empregados, a diversidade trabalha contra a empresa, simplesmente porque a empresa, não tem ambiente que propicie a convivência”. Já Thomas Jr. (1991, p. 49). considera que o engajamento e envolvimento dos funcionários com a diversidade requer que eles abandonem os próprios valores em prol dos

valores universais que seriam favoráveis para todos.

O conceito de Diversidade é discutido de maneira que não se aplica definições concretas e para alguns autores como Chatman; Flynn (2001) a diversidade pode ser considerada um valor crucial de sucesso de uma organização, porém não existem dados específicos que comprovem que a diversidade, por si só, seja o fator mais relevante de sucesso. O que determinados estudos indicam é que se tratando dos colaboradores das empresas, algumas variáveis em termo de características demográficas (sexo, idade, raça ou nacionalidade) e/ou capital humano (educação, especialidade funcional, tempo de serviço na organização ou no cargo) são utilizadas no alcance do sucesso quando há boas práticas de gestão de RH. Tais praticas tendem a criar maneiras de perceber os comportamentos dos grupos de forma a extrair o diferencial que serão vantajosos para o desenvolvimento da organização conforme propoe Triguero-Sánchez; Penã-Vinces; Guillen (2018).

A pluralidade do comportamento humano por muito tempo foi vista como perigosa e prejudicial ao trabalho, principalmente no começa da era industrial, quando organizações por anos tentaram defender a ideia de padronização do modo de trabalho de maneira a tornar homogêneo os ambientes de trabalho e suas divisões para obter desempenho igual e assim maior lucro e produtividade. Com o avanço da globalização foi observado que as lutas e os ideais defendidos por diversos grupos geraram conteúdos e experiências que explicitam que todos seres humanos tem maneiras diferentes de pensar, possuem estilos de vida diferenciadas e valores pessoais distintos.

Incentivar a inclusão do diferente em uma cultura já pré-estabelecida abre caminhos para a inovação e a criatividade, que podem garantir a manutenção e adaptabilidade de qualquer negócio diante do mercado competitivo. Bauer (2016) explique que o grande desafio social atual da diversidade está em sincronizar Universos distintos em uma unidade especifica da vida, ou seja, como encontrar o equilíbrio para o relacionamento das diferenças em um espaço de coexistência.

Ao definir o que caracteriza a diversidade deve-se priorizar a unidade que compõe este universo, a identidade. Cada ser vivo possui uma identidade no qual são encontradas características especificas que os levam a sua identificação e pertencimento aos grupos culturais, raciais, étnicos, religiosos etc. Bauer (2016) revela que uma característica comum as culturas ocidentais é possuir o essencialismo, onde seu conceito define a identidade como a essência do “eu”. Segundo essa lógica todo individuo nasce com uma essência fixa da identidade, ou seja, todas as caraterísticas físicas e psicológicas definem a sua identidade, em contrapartida ao relativismo, onde a identidade é vista como uma construção social em que as características que compõem a identidade são relativas aos contextos sociais que elas se inserem.

Esclarecer o conceito de diversidade é importante para definir os horizontes de ações e políticas organizacionais. Os sindicatos de trabalhadores em educação que são organizações públicas podem ser utilizados como exemplo no sentido de que compreendem políticas de questões ligadas ao gênero e diversidade sexual como categorias secundarias, conforme aponta Ferreira (2008). Os avanços sociais ocorridos nas últimas décadas possibilitaram maior visibilidade para assuntos sobre a diversidade, revelando a importancia da redistribuição continua do poder para representar mais pessoas e grupos diferentes. A manutenção do poder em um mesmo grupo por longo tempo em uma democracia é uma das maiores ferramentas de dominação e manutenção das desigualdades sociais.

MÉTODO

Tomou-se como base para a pesquisa a taxionomia apresentada por Vergara (2005), que a classifica a pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins a pesquisa pode ser

classificada como exploratória, descritiva e explicativa. Exploratória pois, apesar do assunto sobre diversidade ser tão importante, trata-se de um assunto pouco estudado na área de Petróleo e Gás e em especial em Macaé. Descritiva pois visou descrever os valores organizacionais praticados e idealizados por tais gestores. Da mesma forma buscou-se descrever a representação de diversidade dessas lideranças. Explicativa, pois através da escala aplicada, buscou-se explicar os estilos mais predominantes, tendo como base a percepção dos próprios líderes.

Para isto foi realizada uma pesquisa de campo em uma empresa de Óleo e Gás em Macaé. Foi utilizado o Inventário de Valores Organizacionais (IVO). Essa escala foi construída e idealizada por Tamayo; Mendes; Paz (2000). Tal escala se baseia em valores culturais que se encontram em três dimensões com extremos opostos, são essas:

Tabela 1: Dimensões de valores organizacionais

Autonomia	Versus	Conservadorismo
Igualitarismo	Versus	Hierarquia
Harmonia	Versus	Domínio

Fonte: Tamayo; Mendes; Paz (2000). Adaptado pelos pesquisadores.

Dentro de cada extremo encontram-se itens que se enquadram aos valores no qual pertencem. O extremo da Autonomia avalia o quanto a empresa empodera a autossuficiência e valoriza a responsabilidade individual de seu empregado em harmonia com as necessidades da organização. O extremo Conservadorismo avalia o quanto a empresa percebe a necessidade manter as normas e padrões de comportamentos já existente naquela organização a fim de preservá-los e impedir que perturbações a esses padrões ocorram.

O extremo Igualitarismo avalia o engajamento da organização por um plano estrutural que permite o tipo participativo dos relacionamentos, equilibrados, justos e igualitários. O extremo Hierarquia avalia o quanto a organização valoriza os papéis sociais e seus graus de importância e influencia dentro de um plano estrutural que permite a fiscalização e supervisão. O extremo harmonia avalia o padrão harmônico da empresa com seu meio ambiente, respeitando a natureza e seus adversários. O extremo Domínio avalia o quanto a empresa pretende manter sua assertividade através do domínio dos seus recursos e ferramentas de trabalho também como do mercado e da área específica de atuação.

A utilização (IVO) elaborada por Tamayo; Mendes; Paz (2000). teve como objetivo medir os valores idealizados e os valores realmente praticados pelos líderes de uma empresa de Óleo e Gás em Macaé de modo a verificar se esses valores são compatíveis com uma gestão em prol da diversidade.

A média foi calculada a partir das instruções dos autores da escala. Foi feito o somatório das respostas fornecidas em cada pergunta e em seguida é somado com o resultado das perguntas que estão vinculadas ao mesmo valor e então o resultado foi dividido pelo número de perguntas pertencentes em cada valor motivacional obtendo-se assim um score dentro de uma pontuação máxima de 96 pontos. A pontuação média das respostas atribuídas pelos participantes para cada valor expõe uma leitura a partir da visão geral do que eles percebem da realidade e uma visão geral do que eles esperam sobre a cultura organizacional da empresa.

O questionário foi aplicado presencialmente em 17 gestores de uma empresa do ramo de petróleo e gás, antes da realização um módulo de um programa de desenvolvimento de liderança direcionado para o universo dos 30 principais líderes desta empresa em Macaé. Assim obteve-se uma amostra de 56,66% destas principais lideranças.

RESULTADOS

Análise dos dados sociodemográficos

Os dados sociodemográficos revelam do total de participantes, 29% são do gênero feminino, enquanto 71% é do gênero masculino, ninguém se autoavaliou como de outro gênero. Em relação à faixa etária, a maioria dos participantes possui entre 36 e 45 anos, correspondendo a 41% do total, enquanto 29% possuem entre 26 e 35 anos, e 30% estão acima dos 46 anos. Nenhum dos respondentes tinha menos de 26 anos.

Em relação à escolaridade, a maioria possui pós-graduação ou MBA completo, ou seja cerca de 53% dos participantes, enquanto 29% possuem ensino superior completo, 12% está cursando o ensino superior e outros 6% está cursando ensino técnico. Tratando-se de nível hierárquico dentro das empresas, 53% encontram-se no nível de gerência e 47% no nível de coordenador revelando uma concentração em dois níveis de hierarquia.

Em relação ao tempo em que os participantes possuem trabalhando na empresa em que atuam, a maioria tem mais de 5 anos, ou seja, 76% do total, enquanto 12% tem entre 3 e 5 anos, 6% possuem entre 1 e 3 anos e outros 1% a menos de 1 ano na mesma empresa. Em relação a orientação sexual 94% dos participantes se declaram heterossexual enquanto 6% homossexual, nenhuma outra orientação sexual foi declarada.

Quanto a religião a maioria, isto é; 76% dos participantes declaram ser católicos, 12% se consideram evangélicos, 6% são de religiões espíritas e 6% consideram não possuir religião. Quanto a raça a maioria se autodeclarou branco; com 53% do total, 41% dos entrevistados se declaram pardos e 6% se declaram amarelos, ninguém se declarou negro ou indígena. A pesquisa conta com um nono item de avaliação que indagava aos participantes se os mesmos possuíam algum tipo de deficiência e nenhum deles assinalou que sim.

Análise do Inventário de valores organizacionais (IVO)

Como descrito no método a média foi calculada conforme propoe os autores da escala. Assim, a pontuação média obtida no valor autonomia foi de 5,67 pontos para os que desejam esse valor para a empresa e atribuíram uma pontuação média de 4,37 pontos para a realidade deles hoje, vale ressaltar que a pontuação máxima é de 6 pontos. Os resultados revelam uma distância de 1,3 pontos entre o que os líderes desejam em relação a este valor e como ele é vivenciado na realidade cotidiana.

Para o valor conservadorismo foi atribuído uma pontuação media de 5,91 pontos para o que eles esperam e querem desse valor e média de 4,51 para o que eles percebem da prática desse valor na realidade cotidiana. A pontuação máxima é de 6 pontos. Para alcançar seu objetivo com esse valor os líderes dessa empresa precisam subir 1,4 pontos.

O valor hierarquia obteve uma pontuação média de 5,8 pontos para o que eles desejam a desse valor e revela que os participantes enxergam uma média de 4,8 pontos para a realidade da empresa no momento em que os líderes responderam o questionário. Para alcançar os objetivos que eles pretendem na empresa precisam crescer 1 ponto.

Quanto ao igualitarismo o valor medio atribuído ao desejo dos participantes para a empresa é de 5,7 pontos e o valor medio atribuído ao que eles percebem da realidade da empresa é de 4,2 pontos. Ou seja, para alcançar o objetivo que eles esperam na empresa precisam avançar 1,5 pontos.

O valor domínio obteve uma pontuação media de 5,7 pontos para o que eles desejam do valor para empresa e uma pontuação media de 4,5 pontos para o que eles percebem na sua prática na realidade da empresa. Assim, este valor possui uma lacuna de 1,2 pontos entre o real e o desejado.. Já o valor Harmonia da empresa alcançou uma pontuação media de 5,56 pontos

para o que eles desejam da empresa dentro de uma pontuação máxima de 6 pontos e uma pontuação de 3,59 para o que eles enxergam na realidade no momento em que responderam o questionário. Para alcançar a pontuação desejada pelos participantes a empresa precisa crescer um total de 1,97 pontos. Este é o valor que mais precisa ser desenvolvido segundo essa escala.

Na tabela abaixo está listado todas as pontuações medias por valor e a lacuna da pontuação média, que são os pontos necessários para que os líderes atinjam a pontuação média desejada.

Tabela 2: Médias e Lacunas dos Valores praticados na realidade e desejados

Tipos Motivacionais	Média da pontuação do real	Média da pontuação do desejado	Diferença de pontuação
Hierarquia	4,84375	5,8	1,0
Domínio	4,5	5,7	1,2
Autonomia	4,375	5,7	1,3
Conservadorismo	4,5125	5,9125	1,4
Igualitarismo	4,2	5,7	1,5
Harmonia	3,59375	5,5625	1,97

Fonte: Dados processados pelos pesquisadores.

Na tabela acima observa-se que o valor que está mais equilibrado entre todos os líderes é hierarquia; em primeiro lugar com 1 ponto a ser desenvolvido e domínio em seguida com 1,2 pontos. Entretanto, o valor que mais precisa ser desenvolvido é a harmonia e o igualitarismo respetivamente com 1,97 pontos e 1,5 pontos de lacuna entre o que eles observam na realidade e o que eles desejam desse valor para o ambiente organizacional.

Para se aprofundar e identificar onde há maior concordância entre os participantes foi usado a análise do desvio padrão. Com base nas respostas do questionário foi observado que o desvio padrão entre a realidade e o desejo dos líderes em relação a Autonomia é de 0,46 e 0,16 respetivamente. Isso significa que há um consenso maior entre o que eles desejam a respeito da autonomia da empresa e um consenso menor entre o que eles percebem em relação a autonomia na realidade.

Já o desvio padrão entre a realidade e o desejo dos líderes em relação ao conservadorismo é de 0,65 pontos e 0,16 pontos respetivamente. Isso significa que há um consenso maior entre o que eles desejam a respeito do conservadorismo da empresa e o consenso menor entre o que eles percebem em relação a necessidade manter as normas e os procedimentos padrões da empresa.

Por outro lado, o desvio padrão entre a realidade e o desejo dos líderes em relação a hierarquia da organização é de 0,58 pontos e 0,13 respetivamente. Isso significa que há um consenso maior entre o que eles desejam a respeito da organização valorizar os papeis sociais e seus graus de importância e influencia dentro de um plano estrutural que permite a fiscalização e supervisão da empresa e o consenso menor entre o que eles percebem em relação a essa hierarquia na pratica.

O desvio padrão entre a realidade e o desejo dos líderes em relação ao igualitarismo é de 0,34 pontos e 0,15 pontos respetivamente. Isso significa que há um consenso maior entre o que eles esperam a respeito do engajamento da organização por um plano estrutural que permite o tipo participativo dos relacionamentos, equilibrados, justos e igualitário e o consenso menor entre o que eles percebem na prática em relação ao igualitarismo. Odesvios estão relativamente baixos o que significa um maior alinhamento entre eles nesse valor.

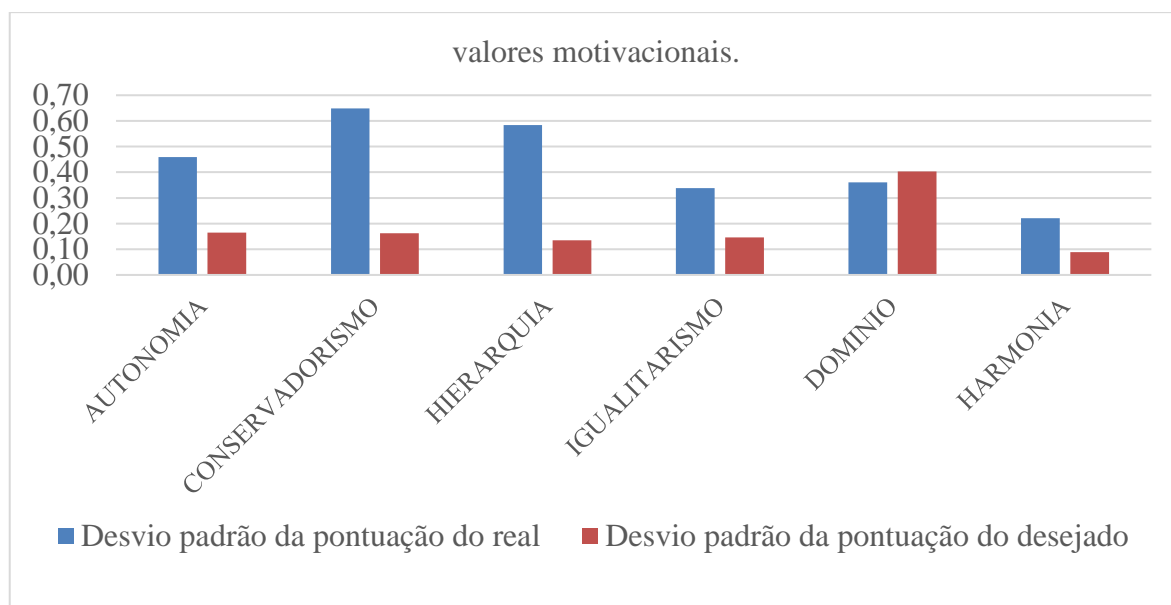
Já o desvio padrão entre a realidade e o desejo dos líderes em relação ao domínio é de 0,36 pontos e 0,40 pontos respetivamente. Isso significa que há um consenso maior entre o que

eles percebem a respeito do grau de assertividade da empresa em relação ao domínio dos seus recursos, da competitividade e mercado de atuação na prática cotidiana. Entretanto os líderes discordam mais em relação ao que desejam desse domínio.

Por último, o desvio padrão entre a realidade e o desejo dos líderes em relação a harmonia é de 0,22 pontos e 0,09 pontos respectivamente. Isso significa que existe um consenso maior entre o que eles desejam do seu meio ambiente, do convívio com seus concorrentes e a natureza do que aquilo que acontece na prática cotidiana da empresa. Os líderes discordam mais em relação ao que percebem na prática em relação a essa harmonia. Entretanto esse foi o valor em que houve as menores variações, ou seja, é o valor em que há o maior consenso geral.

Abaixo na figura pode ser observado um quadro geral dos desvios padrões onde o desvio padrão da pontuação do real mostra-se maior nos valores conservadorismo e hierarquia, revelando o ponto onde os participantes mais discordam quanto ao real e onde todos possuem maior heterogeneidade em relação a opinião do real

Figura 1: Desvio padrão dos valores gerais



Fonte: Dados processados pelos pesquisadores.

Quanto ao desvio padrão da pontuação do desejado; o valor domínio tem maior divergência entre as avaliações dos participantes, revelando que os líderes pesquisados possuem opiniões mais diferentes a respeito do que esperam desse valor na empresa, e é o único valor em que eles concordam mais com a realidade do que com o que desejam. O valor conservadorismo tem a maior pontuação de desvio padrão, o que indica que entre todos os valores é o que se obtém um menor consenso dos respondentes a respeito do que eles enxergam da realidade.

Para uma análise mais profunda, a fim de se obter diferentes estratégias e ações, os dados podem ser analisados conforme seus grupos sociodemográficos. As médias e os desvios padrões separados de acordo com o grupo social de cada participante a começar pelo gênero, onde o grupo feminino mostra-se mais heterogêneo em suas opiniões que o grupo masculino. Vale ressaltar que há mais respondentes do gênero masculino do que do grupo feminino, com 4 mulheres nesses cargos de liderança e 12 homens no cargo de liderança. Abaixo uma análise da percepção entrevistados no que concerne aos valores organizacionais, considerando as dimensões propostas por Tamayo; Mendes; da Paz (2000): autonomia, conservadorismo, hierarquia, igualitarismo, domínio e harmonia. Considerando o coeficiente de variação dos

valores Autonomia e Conservadorismo pesquisado no grupo do gênero.

Tabela 3: Percepção do polo da autonomia e conservadorismo para o grupo de gênero

Dimensão	Escala	Gênero feminino			Gênero masculino		
		Média	Desvio padrão	Coef. variação	Média	Desvio padrão	Coef. Variação
Autonomia	Real	4,19	0,55	13%	4,44	0,61	14%
	Desejado	5,81	0,13	2%	5,63	0,20	4%
Conservadorismo	Real	3,90	1,21	31%	4,72	0,52	11%
	Desejado	5,90	0,22	4%	5,92	0,14	2%

Fonte: Dados processados pelos pesquisadores.

Conforme apresentado na tabela 3, a percepção dos líderes na escala do real, em autonomia, as mulheres obtiveram média (4,19) com CV=13%, apresentando maior homogeneidade em relação homens que apresentam uma média (4,44) com CV=14%, demonstrando assim maior heterogeneidade. No conservadorismo as mulheres tiveram média (3,90) com CV=31%, e homens uma média (4,72) com CV=11%, considerando uma dispersão nesse valor bem maior para as mulheres do que para os homens. Na Escala do Desejável, as mulheres apresentam para autonomia uma média (5,81) com CV=2%, que mostra um consenso maior em relação aos homens cuja média (5,63) obteve CV=4%, já no conservadorismo as mulheres apresentam uma média (5,90) com CV=4% e os homens (5,92) com CV=2%, o que apresenta uma dispersão maior para as mulheres do que para os homens entre as categorias com diferença moderada entre as dispersões

Verifica-se que, dentro da dimensão Autonomia e Conservadorismo, na percepção da escala do real, a autonomia é mais forte entre as mulheres, o que mostra que na percepção desta categoria, a organização busca favorecer a autonomia das mulheres, com incentivos a encontrar suas metas e encontrar seus próprios interesses, enquanto entre os homens foi o valor conservadorismo, mostrando que estes percebem a Instituição como conservadora. No desejável nesta dimensão para os homens é mais forte quanto ao conservadorismo, e demonstra mais congruência na percepção do desejado dos homens para com o almejando nas duas categorias, percebe-se que talvez por ser o maior grupo dominantes os homens queiram conservar as normas e cultura da empresa, em contrapartida as mulheres que são um grupo menor buscam maior autonomia para se sobressair em relação ao outro grupo.

De acordo com a tabela 4, abaixo, na escala do real percebe-se que as mulheres apresentam para hierarquia média (4,63,) com CV=14%, isso significa que a mesma tem uma opinião menos dispersa em relação aos homens, cuja média (4,92) destes foi com CV=12%. Já para o igualitarismo, as mulheres apresentam uma média (4) com CV=13%, mostrando que para estes, a percepção é mais heterogênea que para os homens, os quais obtiveram uma média (4,29,) com CV=7%, e opiniões com mais uniformidade. Na escala do desejável, para as mulheres a hierarquia obteve uma média (5,88) com CV=4%, indicando maior variância nas opiniões em relação aos homens, onde a média (5,78) apresenta CV=2%. Para as mulheres o igualitarismo obteve uma média (5,75) com CV=5%, e os homens (5,65) com CV=3%, apresentando assim maior homogeneidade.

Tabela 4: Percepção do polo da hierarquia e igualitarismo para o grupo de gênero

Dimensão	Escalas	Gênero feminino			Gênero masculino		
		Média	Desvio padrão	Coef. variação	Média	Desvio padrão	Coef. Variação
Hierarquia	Real	4,63	0,67	14%	4,92	0,57	12%
	Desejado	5,88	0,21	4%	5,78	0,12	2%
Igualitarismo	Real	4,00	0,52	13%	4,29	0,32	7%
	Desejado	5,75	0,29	5%	5,65	0,16	3%

Fonte: Dados processados pelos pesquisadores.

No que se refere à dimensão que relaciona Hierarquia e Igualitarismo, na escala do real do valor hierarquia se obteve as maiores medias para os dois grupos em relação a todos os outros valores de ambas os gêneros. Isto pode estar associada ao papel social desenvolvido pelos entrevistados na pesquisa, devido a eles desempenharem função de liderança o valor hierarquia estar sendo valorizado. O desejável não foi a maior pontuação das médias das dimensões, mas também tiveram notas altas. O igualitarismo prevaleceu para os homens, isso significa que os mesmo tem maior participação nos processos. O Igualitarismo teve umas das menores notas na percepção do real para ambos os gêneros. Isso destaca ausência de igualdade no dia a dia organizacional. Mas ambos os valores estão mais bem desenvolvidos para os homens que para as mulheres.

Na tabela 5, as últimas duas dimensões, na escala do real para domínio, a percepção das mulheres obteve uma média (4,56) com CV=14%, e os homens média (4,53) com CV=7%, mostrando menor variação. Na Harmonia, as mulheres apresentam uma média (2,50) com CV=0%, a menor media para os valores tanto quanto para o real quanto para o desejado e tendo a variação zerada, o que significa que o ambiente organizacional estar pouco harmônico para o grupo na realidade. Os homens tiveram média (3,96) com CV=7%, onde a dispersão entre eles é maior que para elas.

Na escala do desejável, a percepção das mulheres para o domínio tem média (5,91) com CV= 3%, a segunda maior pontuação das escalas, mostrando que para elas esse é um dos valores mais percebidos dentro da organização, mostrando maior homogeneidade das opiniões do que entre os homens, cuja média (5,66) foi com CV=8%. Para Harmonia, o desejável entre as mulheres foi de média (5,38) com CV=3%, já entre os homens foi uma média (5,63) com CV=1%, onde esse valor tem maior homogeneidade entre os homens na escala do real.

Tabela 5: Percepção do polo domínio e harmonia para o grupo de gênero

Dimensão	Escalas	Gênero feminino			Gênero masculino		
		Média	Desvio padrão	Coef. variação	Média	Desvio padrão	Coef. Variação
Domínio	Real	4,56	0,62	14%	4,53	0,34	7%
	Desejado	5,91	0,19	3%	5,66	0,48	8%
Harmonia	Real	2,50	0,00	0%	3,96	0,29	7%
	Desejado	5,38	0,18	3%	5,63	0,06	1%

Fonte: Dados processados pelos pesquisadores.

Nesta avaliação das dimensões percebe-se que para ambos os grupos o valor domínio tem maior pontuação na escala do real e desejado. As mulheres obtiveram a menor pontuação

na realidade da harmonia, o que revela que o grupo se depara com uma realidade onde o valor domínio é mais forte.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que foi alcançado o objetivo de medir e identificar os valores organizacionais idealizados e praticados pela liderança desta empresa de óleo e gás em Macaé. Também foi possível identificar o quanto tais valores favorecem ações em prol da gestão da diversidade, ao identificar dentro das dimensões estudadas quais os valores mais praticados e quais os valores mais desejados.

A concepção que os líderes possuem a respeito da realidade e do que eles desejam tem uma variação muito grande. Os resultados mostram que a maioria dos valores desejados não estão sendo praticados, o que foi observado por meio da análise dos desvios padrões. Verifica-se pela análise dos dados sociodemográficos que onde existe mais diversidade é na faixa etária. No caso do gênero a maioria são homens. Em orientação sexual não existe pluralidade, ou seja, não existe uma valorização em diversidade sexual, visto o número restrito de mulheres e apenas um participante declarou homossexualidade. Não se sabe até que ponto outros não se sentiram confortáveis para se declarar.

Quanto a religião existe uma variedade, mas a maioria são católicos. Quanto as raças houve uma divisão entre brancos e pardos, revelando certa ausência de representatividade. Verifica-se na literatura que existe uma dificuldade das pessoas se identificarem quanto a sua cor. Os resultados mostram que há pouca representatividade no ambiente da empresa, por mais que o tema respeito da diversidade esteja amplamente divulgado na sociedade.

Verifica-se que a maior lacuna entre a realidade e o desejável aparecem nos valores Harmonia e Igualitarismo. Destaca-se que estes podem ser considerados os valores mais favoráveis aos pressupostos de uma gestão que valoriza a diversidade. Este resultado revela que a empresa necessita desenvolver ações mais focadas no desenvolvimento desses valores, pois o não desenvolvimento dos mesmos pode prejudicar a implantação de ações em prol da diversidade impactando, por consequência, no grau de satisfação com a qualidade de vida no trabalho e no desempenho e resultados. Além disso, é fundamental que medições como estas sejam realizadas com frequência para que possam balizar as políticas de gestão da diversidade.

Existem limitações neste estudo que pode ser aprofundado para análise além dos grupos de gênero, de modo a revelar para cada característica social (Idade, raça, religião, portadores de deficiência, etc) os valores que podem ser fortalecidos para que a empresa se mantenha favorável a uma gestão em prol da diversidade. Grupos focais com as lideranças também seria uma técnica qualitativa de pesquisa, que poderia ajudar a aprofundar no entendimento das tendências obtidas por meio das frequências analisadas. Tal análise poderá fundamentar intervenções com mais solidez e eficácia pela organização. Esta pesquisa foi realizada dentro de uma única empresa, sugere-se estudos também em outras empresas no setor de petróleo e gás em Macaé, para que se possa comparar os resultados visando o desenho de políticas públicas e privadas que estimulem a promoção da diversidade no setor de Petróleo e Gás.

REFERÊNCIAS

BAUER, T. Cultura da diversidade: uma orientação teórica para a prática cultural de cooperação. *Galáxia*, São Paulo. n. 33. 2016

BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista: A degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro, RJ: Zahar, 1977

_____. *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

BURNS, T.; STALKER, G. Mechanistic and organic systems. In: SHAFRITZ, J.; OTT, J. *Classics of organizational theory*. 5. ed., Belmont: Wadsworth Group, 2001.

CASTRO, T. *Teoria das relações internacionais*. Brasília: FUNAG, 2012.

CHATMAN, J. A.; FLYNN, F. J. The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. *Academy of Management Journal*, 44(5), 956–974. 2001

CUNHA, E. P. Gênese do taylorismo como ideologia: acumulação, crise e luta de classes. *Organizações & Sociedade* [online]. 2020, v. 27, n. 95 Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/Kx3Mrq8kXXNTxbYdVxjR8xj/?lang=pt>. Acesso em: 23 mar. 2021

DEMO, G.; FERNANDES, T.; FOGAÇA, N. A Influência dos Valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. *Read. Revista Eletrônica de Administração*, 2017

FAGUNDES, J. et. all. Estrutura organizacional e gestão sob a ótica da teoria da contingência. *Gestão & Regionalidade*, v.26, n.78, sep.-dic., 2010

FERREIRA, M. O. V. Desconforto e invisibilidade: representações sobre relações de gênero entre sindicalistas docentes. *Educação em Revista*, Belo Horizonte, n. 47, p. 15-40, jun. 2008

GUERREIRO, R. A. Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho. Brasília, DF: *Conselho Federal de Administração*. p. 43. 2008

GREENWOOD, M.; FREEMAN, R. (2011). Ethics and HRM: the contribution of stakeholder theory. *Business & Professional Ethics Journal*, 30 (3), 269-292. 2011

KIM, D. H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: D. A. Klein. *A gestão estratégica do capital intelectual*. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1993.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *Revista de Administração Contemporânea*, [s.l.], v. 5, n. 2, p.157-174, ago. 2001.

LEGGÉ, K. *Human resource management: rethorics and realities*. London: Macmillan, 1995.

LEITE, P. A. R.; LOTT, T. C. C. Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais. *Revista Científica Semana Acadêmica*. Fortaleza, ano MMXIII, n. 000042, nov. 2013.

MACIEL, L.R.R.; de Araújo, R.R. A Administração e a gestão de pessoas como ferramentas de humanização do capitalismo. *Caderno de Administração*. v. 16, n.1, p. 64-74, jan/jun. 2008.

MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. DE; VASCONCELOS, I. F. G. de. Impactos da tecnologia na gestão de pessoas: um estudo de caso. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 1, p. 125-147, 2005.

MONTEIRO, S. et al. Gestão de pessoas: a valorização do humano como um diferencial para o êxito de uma organização. *Xxxv Encontro Nacional de Engenharia de produção*. Fortaleza, 2015

SILVA, U. L. da; OLIVEIRA, Á. F. Qualidade de vida e valores nas organizações: impactos na confiança do empregado. *Psicologia, Ciência e Profissão*. v.37, n.1. 2017. p. 7-17.

SILVA, R. O. *Teorias da Administração*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

SIMON, H. A. A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 69, n. 1, p. 99-118, 1955

TAMAYO, Á. et al. Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*, v. 5, n. 2, 2000. p. 289-315.

THAMI, G, et al. A Diversidade nas organizações contemporâneas: um enfoque na transversalidade de gênero. *SEGeT, XI simpósio de excelência de gestão e tecnologia*. Resende: 2014. p.17.

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

TRIGUERO-SÁNCHEZ, R.; PEÑA-VINCES, J.; GUILLEN, J. Como melhorar o desempenho da empresa por meio da diversidade de colaboradores e da cultura organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. [online]. v. 20, n. 03, pp. 378-400. 2018 Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3303>. Acesso em: 7 set. 2020

WEBER, M. *Economia e sociedade*. Brasília, DF: UnB. (1999).

SCHEIN, edgar h. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Sage, 1992.

WOODWARD, J. *Management, and technology*. London: H. M. Stationary Office, 1958.