

ETNIA E EMPRESA: UMA RELAÇÃO A SER REPENSADA

ETHNIC AND COMPANY: A TO BE RETHINK RELATION

CLAUDETE OLIVEIRA

Resumo:

O maior desafio das empresas é obter do empregado um nível satisfatório de engajamento. Inúmeras políticas de motivação são implementadas ao longo do ano e consomem um considerável volume de recursos financeiros e nem sempre atingem os resultados planejados. A fim de discutir as referências simbólicas dos indivíduos e a importância de suas atribuições nas decisões que norteiam o cotidiano do trabalhador, propôs-se operar com os conceitos de engajamento e de motivação, esclarecendo a confusão teórica entre as designações de raça e de etnia. Nossos estudos fundamentam-se nas ciências que têm como foco o homem constituído culturalmente. Os contornos mais amplos embasam-se nos pressupostos de que o pertencimento étnico é determinante em muitas de nossas decisões e, com isso, procurou-se uma estratégia que facilitasse os planejamentos de gestão de pessoa, tendo como pano de fundo as referências étnico-culturais, assim como a transformação de uma cultura organizacional que poderá desencadear um processo de engajamento do trabalhador.

Palavras-chave: Etnia. Engajamento. Motivação. Organização.

Abstract: *The biggest challenge for companies is to get to a satisfactory level of employee involvement. Motivations of many politics are implemented throughout the year and consume a considerable amount of financial resources, but not always achieve the results planned. In order to discuss the symbolic references of individuals and the importance of their responsibilities in the decisions that guide the daily life of the worker, it was proposed to operate with the concepts of engagement and motivation, saying the theoretical confusion between the names of race and ethnicity. Our studies were based in science that focuses on the man made culturally. The broader contours based on the assumption that ethnicity is crucial in many of our decisions and so it was a strategy to facilitate the planning-management person, against the backdrop of the ethnic-cultural references and the transformation of an organizational culture that may trigger a process of engagement of the employee.*

Keywords: *Ethnicity. Engagement. Motivation. Organization.*

CLAUDETE OLIVEIRA
GRADUADA EM HISTÓRIA PELA
ULBRA. ESPECIALISTA EM
GESTÃO PÚBLICA PELA UFRGS.
MESTRA EM EDUCAÇÃO PELA
UNISINOS. PROFESSORA DAS
REDES MUNICIPAL E ESTADUAL E
DA PÓS-GRADUAÇÃO DO IERGS.
(claudete@yahoo.com.br)

RECEBIDO EM 19/01/2010
ACEITO EM 19/04/2010

1 INTRODUÇÃO

As pessoas são o mais valioso patrimônio da organização e, também, o recurso mais complexo de administrar. O grande dilema é como tratá-las: como pessoas ou como recursos? Toda pesquisa que venha lançar luzes sobre esta indagação torna-se relevante para as organizações. A compreensão do comportamento humano na empresa é fundamental para ações que envolvam motivação e engajamento, pois a relação entre o empregado e a empresa muitas vezes mostra-se conflituosa.

Estudos em diferentes países apontam que a minoria dos trabalhadores é de fato apaixonada por seus empregos e pelas organizações onde exercem atividade. A maioria é neutra ou desengajada, chegando a agir de forma deliberada para prejudicar os lugares em que se encontram. Esse fenômeno acaba custando caro para as empresas que investem em qualificação de recursos humanos. Inúmeros investimentos são feitos para reverter os baixos níveis de envolvimento dos indivíduos com os seus locais de trabalho. Por isso, há a necessidade de se aprofundar em pesquisas que busquem alternativas para incrementar a motivação e o engajamento dos funcionários, cujos valores, crenças e referências étnico-sociais compõem um poderoso mosaico cultural no interior de cada organização.

Os objetivos do artigo se concentram na tentativa de trazer reflexões acerca do universo empresarial e apreciar aspectos da esfera das políticas de motivação e de engajamento nas organizações, entre elas, a etnia. Em meio à confusão conceitual entre raça e etnia, o que se propõe é manter a atenção para a importância na forma de agir e de tratar as pessoas no círculo de trabalho.

2 A (DES)MOTIVAÇÃO

No artigo *Creating a Culture for Engajement*, publicado na revista *Workforce Performance Solutions*, os autores Wellins e Concelman (2005) identificaram que os empregados desengajados não são entusiastas: são desinteressados, preguiçosos e improdutivos e, frequentemente, podem induzir seus colegas a tomar atitudes negativas. Além disso, tendem a comprometer o desempenho e afetar as co-realizações da empresa. Costumam não manifestar qualquer vontade de conhecer as expectativas de seu trabalho e não pretende ascender profissionalmente. Falta-lhes curiosidade a respeito da empresa e do lugar que ocupam nela e, às vezes, inconscientes de seus atos, são pouco eficientes, demonstrando conflito interior. No dia-a-dia, parecem indispostos ou inseguros no uso de seus talentos e mal conseguem desenvolver os pontos fortes nas atribuições do trabalho, reduzindo seu potencial. Não

trabalham com paixão e estão desconectados de suas empresas: o interesse na inovação das organizações decai e eles não têm uma relação forte com os gestores e nem desfrutam de uma comunicação clara com os colegas de trabalho. Portanto não transmitem um sentimento de compromisso e não estão dispostos a assumir riscos e lutar por excelência. Trabalhadores desengajados não realizam o trabalho no tempo estipulado, não estão ligados aos seus postos de trabalho e acabam se tornando gestores tarefa, trabalhadores tarefa.

Com base nas alusões precedentes, que tipo de medidas as organizações necessitam implantar para reverter esse quadro? Fazendo uma pesquisa nos estudos da literatura atual, percebe-se que o empenho das organizações em obter essa cobiçada energia dos funcionários é crescente e justifica, por conseguinte, a necessidade de se procurar meios e soluções para que líderes e profissionais de Recursos Humanos entendam a existência de forte relação entre empregado, engajamento e real desempenho empresarial.

A partir dessa demanda, procurou-se uma alternativa para desnudar o simbólico, que — acredita-se — pode ser a chave que abrirá a porta para ações que desencadeiem um processo de engajamento e de motivação dentro da organização. Cavedon (2004) já nos alertou sobre o papel da antropologia e das pesquisas que procuram desvendar os aspectos simbólicos do mundo organizacional, e Chiavenato (1994, p. 64) reforça as ideias anteriores, explicando que para a sociedade moderna “Torna-se importante conhecer o conteúdo mental do homem e a forma como esse conteúdo é adquirido, isto é, suas percepções e como elas agem como sistema de filtro por intermédio dos quais concebe a realidade ambiental em que vive”.

Concordamos com a asserção do autor, pois entendemos o homem como uma construção cultural. Os contornos mais amplos desse nosso estudo baseiam-se nos pressupostos de que o pertencimento étnico é determinante em muitas de nossas decisões, o que fundamenta uma medida que facilita os planejamentos de gestão de pessoas, tendo como pano de fundo as referências étnico-culturais e, a partir daí, a transformação de uma cultura organizacional que poderá desencadear um processo de engajamento do trabalhador. Isso porque o comportamento humano é complexo e sempre depende de inúmeras variantes. No caso do engajamento no trabalho, têm-se fatores internos e externos que determinam ou não o engajamento com os objetivos da organização. Para Chiavenato (1994), é impossível compreender o comportamento das pessoas sem um mínimo de

conhecimento da motivação de seu comportamento. Para o autor, o motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a propensão a um comportamento específico. As necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento.

Uma das maiores dificuldades dos líderes é entender as diferenças entre as pessoas, percebendo que não são somente de ordem biológica. As diferenças são também determinadas pelo referencial simbólico do contexto social no qual se está inserido e determinam a existência de diferenças no interior de um grupo social e/ou organizacional, sendo essas criações ou ferramentas sociais produtos de ações individuais ou coletivas que irão determinar a cultura das organizações.

As empresas são formadas por indivíduos construídos culturalmente, impregnados de valores, representações, símbolos e tradições. Por isso não são neutros diante dos atos e fatos presentes em seu dia-a-dia. Daí a importância de entender claramente que certamente nosso referencial étnico-cultural se manifestará em vários momentos dentro das organizações, dando enfoque específico nas análises e interpretações e, principalmente, nas ações.

3 PERTENCIMENTO ÉTNICO E A EMPRESA

Várias correntes étnicas contornam a formação da sociedade e ocupam praticamente todos os ramos das atividades econômicas, sociais, culturais e religiosas, das quais emerge um abrangente contexto étnico-cultural em que estão inseridos, explicitando um colorido mosaico da sociedade (OLIVEIRA, 2000). Entre as etnias mais expressivas estão alguns grupos de índios que, embora se admita, possam ter tido origem comum, diferenciam-se por sua distribuição geográfica com costumes e usos distintos, inclusive do ponto de vista linguístico, além de apresentarem uma visão específica de mundo.

As demais correntes étnicas que vieram para cá, mesmo enfrentando a dura realidade procuraram manter-se fiéis à referência histórica da maneira mais autêntica possível e, também, às suas tradições, valores e concepções. Sua história e cultura ficam registradas nas formas de falar, sentir, se comportar, de professar seus cultos religiosos, trabalhar, viver, enfim, no modo específico de entendimento do mundo. Essas características fornecem a pluralidade de partes diferenciadas que dão realce tanto à sociedade quanto às organizações. No artigo “Cognição nas Organizações de Trabalho”, Bastos (2004, p. 177) identifica o mencionado até aqui: “A dinâmica e os processos da organização se entrelaçam com os processos e dinâmicas de

indivíduos e de grupos em determinados espaços de tempo que delimitam e circunscrevem suas interações.”

Assim, dificilmente encontraremos um comportamento espontâneo, isto é, sem finalidade alguma. Sempre haverá objetivo, que poderá ser implícito ou não. Para os gestores de RH, mesmo existindo diferenças culturais e objetivos subjetivos, o processo que dinamiza o comportamento é basicamente o mesmo para todas as pessoas. Talvez seja por isso que, entre as informações pessoais que são solicitadas pelo departamento de RH, a raça da pessoa precisa ser declarada. Conforme a teoria, acreditamos que o dado deveria traduzir um conjunto de referências culturais que embasaria várias estratégias de políticas de RH nas organizações.

A partir dessa perspectiva, não há sentido em o trabalhador anunciar sua raça à organização, porque, assim como a etnia, a raça é uma categoria histórica. Esse termo, embasado na ideia de diferença e semelhança biológica, é, relacionado — às vezes, precipitadamente — às capacidades intelectuais, costumes e estilos de vida. Para Hall (1997), um povo não pode ser distinguido do outro por fatores genéticos ainda que, quando se refere à raça, frequentemente se enfatize mais as características físicas. O termo raça é usado amiúde para indicar as características biológicas dos indivíduos; já a etnia se debruça sobre os aspectos sociais e culturais, englobando a sua dimensão histórica.

É fundamental distinguir os conceitos de raça e etnia, uma vez que se gerou uma confusão de significados, iniciada no século XIX por teorias que defendiam a superioridade racial. Segundo Meyer (1996), essa confusão entre raça e etnia tem sua disseminação no advento da Segunda Guerra Mundial, quando o termo etnia ganhou um uso mais generalizado pelas doutrinas racistas, estruturadas com base em noção biológica de raças que ascenderam com o nazismo. A intenção de tal noção foi a de enfatizar que os grupos humanos se associavam a um fenômeno histórico e cultural e não a categorias de pessoas biologicamente determinadas, tendo traços morais e intelectuais hereditários em comum. A definição de etnia serviria, portanto, para diferenciar o fato natural do simbólico-social, mas o conceito acabou deturpado com os significados de raça, colocando em xeque um enfoque fundamental: distinção entre raça e etnia, com base na dicotomia natureza/etnicidade, entendida como identidade cultural.

Pujadas (1993) esclarece que os grupos raciais são basicamente classificados em função de traços fenotípicos e caracterológicos, e não culturais. Segundo ele, a identidade étnica baseia-

se no conjunto de elementos selecionados dentro de uma determinada herança cultural. A raça é uma determinação de mão única da cultura dominante, e a identidade étnica é uma autodefinição, é a posição do próprio grupo em relação ao contexto sócio-político no qual está inserido.

Segundo Poutignat e Streiff-Fenart (1998), Vacher de Lapouge dá uma nova conotação ao vocábulo etnia para prevenir a confusão com o vocábulo raça, definido por ele como um conjunto de indivíduos possuidores de um determinado tipo hereditário — o fator fundamental da história. E etnia, para o autor, são as qualidades psicológicas como um modo de agrupamento formado a partir de laços intelectuais, como cultura e língua. Esses grupos sociais não podem ser confundidos com raça e, até certo ponto, são opostos a ela.

Cuche (1999) comenta a dedicação de Frans Boas na tentativa de mostrar a inadequação da ideia de uma ligação entre traços físicos e traços mentais. Para ele, não haveria dúvida de que os dois aspectos resultavam de análises totalmente diferentes. E, por ser contrário a essa posição, adotou o conceito de cultura que lhe pareceu mais adequado para caracterizar a diversidade humana. Justificando suas conclusões, salientou que não há diferença de natureza biológica entre os primitivos e os civilizados, e sim diferenças de culturas que não são natas, mas adquiridas.

Para Guedes, Gondim e Silva (2004, p. 166), “O ser humano, ao se inserir em determinado tipo de organização, carrega consigo múltiplos valores pessoais herdados da sua cultura [...] e representa, portanto, pontos de vista extremamente consolidados”.

Nesse ínterim, Enguita (1995) destaca o caráter relacional, não rígido, do conceito de etnia, tanto que o termo etnia tem se ligado a grupos diferenciados em vista de raça, religião, origem, língua, folclore ou algumas combinações destes e de outros aspectos ligados supostamente a um elo comum. Mas realça que o termo etnia tem sido usado para designar apenas algumas dessas diferenças. Já Pujadas (1993) define a etnia como um sentimento de pertencimento a um grupo, com referências culturais comuns: é uma identidade coletiva e, ao mesmo tempo, individual. Constrói-se e transforma-se na interpenetração dos grupos sociais, obedecendo aos critérios de inclusão e exclusão, que vão definir o pertencimento ou não de um grupo ou de outro.

Assim, é fundamental perceber a existência desses grupos no interior da organização, porque se a empresa valoriza o empregado, tenderá a adotar políticas que incentivem o desenvolvimento pessoal e o reconhecimento dos referenciais simbólicos no ambiente de trabalho, e essa ação poderá levar — com o discricionário esforço de tempo e energia, com paixão e com emoção — a um desempenho próspero

das atividades, com compromisso com a sua execução. E logo: “[...] a convergência de valores pessoais e organizacionais terá repercussões visíveis na compreensão e na caracterização da motivação da força de trabalho nas organizações” (PUJADAS, 1993, p.168).

É evidente que não podemos definir o étnico por uma lista de traços, sejam quais forem os critérios utilizados. Segundo Poutignat e Steiff-Fenart (1998), isso é impossível por não se encontrar um conjunto de traços culturais que faça distinção entre um grupo e outro, e a variação cultural não permite por si só a compreensão e o delineamento dos limites étnicos. Em outras palavras, identidades distintas podem manter-se mesmo quando não existem traços culturais comuns comprovados, mas, pelo contrário: a diversidade étnica pode existir independentemente da homogeneidade cultural observada. O problema que se apresenta não se resume em estudar como os traços culturais estão distribuídos, mas como a diversidade étnica é socialmente articulada e sustentada. Independentemente da posição hierárquica que o indivíduo ocupa, a identidade étnica está no fundamento principal da diversidade, pois as fronteiras étnicas persistem e as relações de importância vital são mantidas através delas.

Portanto a identidade étnica não pode ser definida de maneira estática, isto é, desarticulada de um processo de interações, porque é uma construção histórica, ou seja, construída culturalmente ao longo dos anos. E essa cultura define as representações e os símbolos como significativos na construção dessa identidade. Então ela não pode ser entendida fora de um processo e nem confundida com raça. Os autores Guedes, Gondim e Silva (1994) percebem que cada pessoa chega à organização com uma bagagem de conhecimento, e que isso irá influenciar no seu desempenho profissional. “Agir orientado por uma política de participação genuína impõe, da parte dos dirigentes, reconhecer a capacidade e a disposição do trabalhador de contribuir efetivamente para os objetivos organizacionais. Quando o conhecimento do trabalhador é ignorado, a tendência é que ele se sinta desmotivado e resistente para eventuais mudanças” (GONDIM; SILVA, 1994, p.165).

No entanto, é complexo falar em identidade étnica, porque acontecem “processos de singularização” (GUATTARI, 1986) ou “processos identitários” (NÓVOA, 1992) que formam a consciência de si. E é significante porque as identidades são construídas histórica e biologicamente. Essa mesma forma de compreender o processo identitário é proposta por Hall (1997) quando afirma que a identidade

unificada, completa, segura e coerente é uma fantasia, e está profundamente inserida no processo de representação localizado no tempo e no espaço simbólico.

Portanto, esse novo caminho que poderá se abrir em relação ao fenômeno da etnicidade e aos interesses com os quais algumas organizações estão tratando, indica que as questões teóricas e empíricas vão além de um simples ressurgimento das preocupações com o referencial simbólico. O interesse pelo estudo da etnicidade não é decorrência da "imposição" do novo paradigma que valoriza o pluralismo. É, porém, a indicação de que a etnicidade é um processo dinâmico, que provavelmente sempre existiu como um fenômeno nas mais diversas sociedades e, conseqüentemente, no âmago das organizações.

Sendo assim, seria ilusão imaginar que se encontre em alguma organização um grupo culturalmente homogêneo, mesmo que se declarem da mesma raça. Isso dificultará a eficácia das estratégias de motivação e de engajamento. Cavedon (2004) não acredita que a cultura deva ser entendida em partes, desarticulada de um grande sistema do qual fazem parte as pessoas, os comportamentos, as ideias, os objetos e os processos.

Nessa perspectiva, com relação à importância dos próprios grupos, segundo Seyferth (1990), é importante considerar o seguinte.

As identidades são reafirmadas usando valores que muitas vezes se resumem apenas a símbolos tomados de uma suposta cultura de origem. No contexto dessa visão simbólica, muitas vezes as características culturais que podem definir um grupo étnico perderam sua importância conceitual ou estão profundamente modificadas. Costumes e símbolos são importantes critérios de identificação étnica, mesmo quando reduzidos à esfera menos pública da vida social (SEYFERTH, 1990, p. 91-92).

Na obra *Psicologia, organização e trabalho no Brasil* (2004), Zanelli *et al.* compartilham do entendimento de que os seres humanos são distintos em termos de necessidades, expectativas e de capacidades, e que se alteram ao longo do tempo em virtude de múltiplas variáveis, e esse conhecimento se torna relevante para a gestão de pessoas na organização. Além disso, os fatores presentes nos grupos que são referentes à diversidade humana e às características culturais e estruturais devem ser vislumbrados no conjunto, de modo integrado, quando se considera o estilo gerencial a ser adotado, uma vez que tais fatores e características grupais apresentam um elevado nível e interrelação.

4 O PAPEL DO LÍDER

Para Wellins e Concelman (2005), vários fatores influenciam o trabalhador engajado; o mais influente, entre eles, é a qualidade da liderança. Os líderes são o modelo da empresa: é através deles que os funcionários conseguem enxergar a organização da qual participam. O modo como os trabalhadores se sentem em relação aos seus líderes é, muitas vezes, sinônimo de como se sentem em seus postos de trabalho e sobre a organização como um todo. A percepção do líder em relação ao trabalhador e à qualidade das suas relações são os fatores mais críticos para se determinar se haverá ou não opção para ficar ou sair de um posto de trabalho. Na verdade, as compensações e os benefícios são menos importantes do que essa crucial relação estabelecida entre líderes e funcionários.

Com isso em vista, entendemos que a organização deve procurar o diálogo intercultural, que gera condições para uma interação mais eficaz. Na tentativa do diálogo intercultural, experimentam-se outras maneiras de compreensão e outras possibilidades de mostrar novas formas de entendimento que possam vir a abalar as verdades, seguranças e certezas, deixadas de herança pelo monólogo. O diálogo, portanto, pode se configurar como o passo qualitativo para as políticas e para os programas de motivação e de engajamento nas organizações.

As pessoas normalmente deixam seus empregos por uma série de razões; na maioria das vezes isso acontece porque querem distância dos seus patrões. E há aqueles que, motivados ou não, engajados ou não à tarefa, continuam a se esforçar no trabalho e a fazer apenas o que é necessário para a obtenção do pagamento. No entanto, para reverter esse quadro é necessária, uma recíproca comunicação, segundo Betancourt (1994),

[...] não converter nossa própria maneira de pensar no lugar de encontro com outro, isto é, não fazer do nosso mundo categorial o centro a partir do qual nós "compreendemos" o outro no sentido de defini-lo e determiná-lo à luz de nosso horizonte de compreensão. Esse "entender" assimila e incorpora por redução, mas não se cumpre como conhecimento que re-conhece no outro uma fonte de sentido de igual originalidade e dignidade. Por isso, dever-se-ia, pelo contrário, tentar ganhar o acesso ao outro, não a partir de nosso próprio modo de pensar, porém a partir da situação histórica do encontro com ele que é, antes de tudo, o momento em que sua presença [...] patentiza a força discursiva alternativa de sua visão a partir do "Reverso da História" (BETANCOURT, 1994, p. 18).

Logo, o líder não deveria definir o funcionário exclusivamente dentro da sua perspectiva de compreensão, porque a sua maneira de categorizar o mundo não é a única e nem a central, e distinguir a diferença é reconhecer a alteridade. Esse sentimento, formado pelos símbolos de nossa cultura, permite-nos constatar que a alteridade existe no seio da organização, independentemente do nosso reconhecimento.

O não reconhecimento dessas diferenças pelo líder é o que dificulta os processos de motivação e engajamento. Então, há líderes ineficazes que podem transformar empregados engajados em empregados desmotivados que abafam, inclusive, a motivação de outros. Líderes altamente eficazes podem ter o efeito oposto. Eles criam e mantêm um ambiente de trabalho marcado pela fidelidade, pela confiança, pela comunicação aberta e inspiram a maioria dos empregados. Esses líderes são bem-sucedidos na condução dos empregados engajados. Para Guedes, Gondim e Silva (2004) isso ocorre porque não se pode esperar motivação de empregados cuja opinião é pouco valorizada e estão cientes de que as decisões que irão influenciar sua vida profissional serão tomadas por pessoas que desconhecem suas referências culturais, necessidades, expectativas e projetos de vida de um modo geral.

Esse entendimento é compartilhado por Forquín (1993), que vê a necessidade de se reconhecer o fato de a ordem humana cultural não existir de maneira uniforme e imutável, mas que se especifica numa diversidade de aparências e de formas e, por isso, varia de um grupo a outro no interior de uma mesma sociedade. A cultura não impõe jamais de forma certa, incontestável e idêntica para todos os indivíduos, pois ela está submetida aos acasos das "relações de força simbólicas" e aos eternos conflitos de interpretação, que são imperfeitos, lacunares, ambíguos nas suas mensagens, inconstantes nas suas prescrições normativas, irregulares nas suas formas, vulneráveis nos seus modos de transmissão e perpetuação.

Betancourt (1994, 1997) traz uma reflexão quando pergunta se os conceitos de que dispomos estão ou não à altura dos desafios atuais, se esses mesmos conceitos são instrumentos adequados para serem utilizados em nossa realidade, ou se, ao contrário, eles não se terão convertido em conteúdos mentais estanques, impedindo o desenvolvimento de um pensamento crítico e criador. Nessa perspectiva, precisamos olhar a organização tendo como ponto de partida a interação dos diferentes grupos para termos a possibilidade de compreender as especificidades étnico-culturais, que constituem o universo de cada um e, conseqüentemente, o contexto sócio-cultural da organização.

Cavedon (2004, p. 33) colabora com esse entendimento quando define a cultura organizacional

como: "[...] uma rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas, implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacional". É com a interação com as referências simbólicas dos funcionários que o líder experimenta outras maneiras de compreensão. Isso se torna instigante pela possibilidade de mostrar novas formas de entendimento, questionando as verdades, seguranças e certezas e, de alguma maneira, colocando nossas referências étnicas como centro de verdades. A efetivação desse diálogo alarga a possibilidade de uma motivação e de um engajamento mais consistente na organização, porque há uma identificação com o referencial simbólico, tanto de funcionários quanto de chefias.

Para Asmann (1993):

Nós não experimentamos o mundo, assim como nos parece que experimentamos; [...] acerca da realidade [...]. Encima do que nos advém "de fora", construímos ativamente nossa imagem do real. Somos criadores do "nosso mundo", inventores do "nosso mundo", fabuladores e sonhadores do "nosso mundo", transformadores do mundo real porque, em primeira instância, transformadores do "nosso mundo" [...] não há mundo para nós a não ser mediante a "nossa leitura" do mundo, corporalizada no sistema auto-organizativo que somos (ASMANN, 1993, p. 90).

É a partir das referências, conforme Rodrigues (1998), que se adquirem modos concretos de perceber e entender a realidade, mediados pelos sentimentos, intenções, motivações, valores e normas características do seu grupo social. Na medida em que a organização reconhecer e valorizar a análise da alteridade e da interpretação feita da realidade terá, conforme Guedes, Gondim e Silva (2004), a compreensão de que o grau de compartilhamento do poder, visto como adequado na relação entre líderes e seguidores, se encontra vinculado a isso.

Enxergamos a realidade exterior baseados em nossas vivências, identidade e valores. Sacristán e Gómez (1998) encontram no marco cultural uma fundamental influência à ampliação do mundo de representações:

A cultura oferece sempre um espaço de negociação de significados e se recria constantemente, como conseqüência deste mesmo processo de negociação. [...] Os indivíduos [...] organizam suas trocas e dão significado às suas

experiências em virtude do marco cultural em que vivem influenciados pela cultura. [...] o resultado de suas experiências mediatizadas oferece novos termos que enriquecem e ampliam seu mundo de representações e experiências, modificando, com isso, ainda que seja paulatina mas progressivamente, o marco cultural que deve alojar os novos significados e comportamentos sociais (SACRISTÁN; GÓMEZ, 1998, p. 61).

Ao utilizarmos as lentes da etnia para observarmos as relações na organização, vislumbramos um novo horizonte e a possibilidade de romper com a concepção da existência de uma visão única do mundo, que tornam absolutas as formas de pensar, sentir e viver, impedindo a possibilidade de reconhecer a existência de outras visões, e, conseqüentemente, de um enriquecimento no que tange a motivação e o engajamento.

No artigo "Creating a Culture for Engajament", Wellins e Concelman (2005) definem engajamento como paixão, compromisso, um esforço extra. Estes termos descrevem o engajamento do empregado à força que motiva os colaboradores para maior ou menor comprometimento com os níveis de desempenho. Sendo assim, a etnia é uma categoria nova que poderá levar a um diferencial significativo no planejamento estratégico das organizações, tendo como consequência resultados positivos que estarão diretamente relacionados aos altos níveis de envolvimento dos empregados, o que levará a uma intervenção positiva sobre as organizações. Para os autores, o engajamento é um amálgama de compromisso, lealdade, produtividade e da propriedade. É também um elemento crítico de vantagem competitiva para a maioria das organizações.

Os sentimentos ou atitudes dos líderes para com os liderados, em vários itens se correlacionam com os resultados empresariais. Felizmente, cada vez mais organizações estão se dando conta da mediação cultural que necessitam adotar na busca da eficácia das políticas de motivação e de engajamento. Podemos afirmar que uma das características das sociedades modernas é o desabrochar das diferenças e, com isso, o "ressurgimento da etnia", ou seja, o renascer das questões que se alicerçam em valores simbólicos, no imaginário do grupo, que, nesse momento, se defronta com a diferença. Isso poderá levar ao surgimento de uma nova racionalidade, ressignificando talvez as ferramentas da organização, no que tange a motivação e o engajamento dos trabalhadores. É fundamental ressaltar a importância do sentido que uma realidade étnica tem para aqueles que a vivem, bem como a preocupação de entender que essas realidades são importantes conquistas.

5 CONCLUSÃO

O étnico é considerado o sentimento de pertencimento a um grupo de pessoas que compartilham certos traços comuns como língua, religião e costumes. Trata-se de um elemento básico da identificação das etnias; o fio condutor da interação entre os grupos humanos. O étnico ou sentimento de pertencimento influencia a forma como os indivíduos dão significado à sua identidade e às suas visões de mundo. Assim, o étnico não deixa de ser um dos elementos que fazem parte do mundo real.

Logo, nosso sentido do real é construído a partir do que advém de nossas representações, pertencimentos e símbolos. Isto é, a concepção do real encontra-se intimamente ligada às referências étnicas. A sociedade impõe regras de socialização que os indivíduos seguem, atravessando no dia-a-dia situações codificadas, redes e estruturas sociais e organizacionais estabelecidas, dentro das quais todos aprendem e internalizam valores e símbolos já consagrados pelo grupo social dominante.

Portanto, trazer a questão do étnico para a análise dentro das organizações é fazer da nossa realidade algo mais concreto, que vai adquirindo novas formas de percepção. O estudo do étnico como categoria é relevante porque mostra a necessidade de relacionar o nosso pertencimento com as manifestações e com as dimensões em que estamos inseridos.

No momento em que as organizações considerarem as referências étnicas, elas vislumbrarão um novo horizonte, o que significará uma sensibilidade para o entendimento da multiplicidade cultural. É necessário buscar uma interação com os grupos humanos dentro das organizações, visto que o termo etnia se embasa no entendimento de que os grupos humanos são compostos como fenômenos históricos e sociais, e não como categorias biológicas. Portanto é irrelevante para a organização saber qual a raça do indivíduo.

Portanto, o alcance do desempenho desejado nas organizações requer das pessoas que ocupam papéis gerenciais, a utilização de procedimentos e de posturas que de fato viabilizem ou facilitem a satisfação das necessidades e das expectativas dos indivíduos em relação à tarefa e aos aspectos sócio-emocionais, que derivam do processo de interação social existente nos grupos de trabalho.

No momento em que os líderes venham a compreender o peso das referências étnico-culturais dos trabalhadores e a influência decisiva que ela gera nos comportamentos dentro da organização, eles terão condições de adotar ações

necessárias à eficácia das políticas e aos programas relacionados à motivação e ao engajamento.

Dentro dessa categoria torna-se fundamental para as organizações a análise das condições que levam o pertencimento étnico a produzir um conhecimento político, e, conseqüentemente, a consciência coletiva de uma identidade, para que possa interagir com a identidade da organização, e que converta a organização em sua totalidade, possibilitando a sua transformação. Por que, culturalmente, as pessoas atribuem-se símbolos, significados, representações como sinais de diferença, por isso procuram um cenário epistemológico que entenda, conforme Brandão (1986, p. 13), “[...] como no mundo do homem são construídas as ideias que fazem dos homens pessoas de seus mundos”.

REFERÊNCIAS

- ASSMANN, H. **Metáforas novas para reencantar a educação**. Piracicaba: UNIMEP, 1996.
- BASTOS, A. V. B.. Cognição nas organizações de Trabalho. In: ZANELLI, J. C. *et al.* (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: ARTMED, 2004.
- BETANCOURT, R. F. Aprender a filosofar desde el contexto del diálogo de las culturas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE FILOSOFIA INTERCULTURAL, 2., 1997, São Leopoldo. **Anais...** São Leopoldo: UNISINOS, 1997.
- _____. **Questões de método para uma filosofia intercultural a partir da Ibero-América**. São Leopoldo: UNISINOS, 1994.
- BRANDÃO, C. R. **Identidade e etnia**: construção da pessoa e resistência cultural. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- CAVEDON, N. R.. Cultura organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável? In: BITENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- CUCHE, D. **A noção de cultura nas ciências sociais**. Bauru: Edusc, 1999.
- ENGUITA, M. F. **A face oculta da escola**: educação e trabalho no capitalismo. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.
- _____. **La escuela a examen**: um analisis sociológico para educadores y outras personas interesadas. Madrid: Ediciones Pirámides, 1995.
- FORQUIN, J. C. **A escola e a cultura**: as bases epistemológicas *Creating a Culture for Engajement* do conhecimento escolar. Porto Alegre: Artes Médicas, 1993.
- GUATTARI, F.; ROLNICK, S. **Cartografia do desejo**. Petrópolis: Vozes, 1986.
- GUEDES, GONDIM e SILVA. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: ARTMED, 2004.
- HALL, S.. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 1997.
- MEYER, D. E. Etnia, raça e nação: o currículo e a construção de fronteiras e posições sociais. In: COSTA, M. V. (Org.). **O currículo os limiares do contemporâneo**. Rio de Janeiro: DEP&A Editora, 1996. p. 39-61.
- NÓVOA, A. **Inovações e história da educação**: teoria e educação. Porto Alegre: Pannonica, 1992.
- OLIVEIRA, C. S. **O livro didático de história e a diversidade cultural**: uma análise a partir de etnia. 2000. 192 f. Dissertação (Mestrado em Educação Básica) - Programa de Pós-Graduação em Educação Básica, Universidade Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2000.
- POUTIGNAT, P.; STREIFF-FERNART, J. **Teoria da etnicidade**. São Paulo: Fundação da Editora da UNESP, 1998.
- PUJADAS, J. J. Etnicidad: identidad cultural de los pueblos. Madrid: Eudema, 1993.
- SACRISTAN, G. J.; GÓMEZ, A. I. P. **Compreender e transformar o ensino**. Porto Alegre: ARTMED, 1998.
- SEYFERTH, G. **Imigração e cultura no Brasil**. Brasília: Universidade de Brasília, 1990.
- WELLINS, R.; CONCELMAN, J. **Creating a culture for engajement**. Workforce Performance Solutions, April 2005.