

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Curso de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Gerenciar a diversidade cultural nas organizações: caminhos para a inclusão.

Mestrado

Luara Presotti

Brasília, DF

2011

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Curso de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Gerenciar a diversidade cultural nas organizações: caminhos para a inclusão.

Mestrado

Luara Presotti

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Vaz Torres

Brasília, DF

Dezembro de 2011

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

INSTITUTO DE PSICOLOGIA

Dissertação de mestrado defendida diante e aprovada pela banca examinadora composta por:

---

Prof. Dr. Claudio Vaz Torres (Presidente)

Instituto de Psicologia

Universidade de Brasília

---

Profa. Dra. Darcy Mitiko Mori Hanashiro (Membro)

Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Universidade Presbiteriana Mackenzie

---

Prof. Dra. Ana Lúcia Galinkin (Membro)

Instituto de Psicologia

Universidade de Brasília

## AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Claudio Torres, que, desde o meu primeiro semestre de graduação tem sido um inspirador exemplo de professor. Agradeço pelas conversas e trocas, em meio a livros, projetos e festas ao longo desses anos de Psicologia. Às professoras Ana Lucia Galinkin e Darcy Hanashiro pelas valiosas contribuições na banca examinadora. À Prof. Ione Vasques pela orientação nas análises qualitativas e à Gustavo Oliveira pela ajuda mais que generosa com as análises quantitativas. Aos que carinhosamente colaboraram com a coleta e tabulação dos dados: Lucas Monteiro, Larissa Durães, Amanda Karoline e Andreia Arruda, obrigada pela parceria. Aos gerentes e demais funcionários das empresas participantes, que generosamente doaram seu tempo para compartilhar suas visões, e que me acolheram em suas empresas com abertura e interesse. Aos amigos e familiares que me apoiaram e me compreenderam nesse momento de ausência, privação e provação. Aos colegas do PSTO, em especial Maria Emilia e Rafael Dutra pelas dicas com a apresentação. Aos colegas do CAJE, pelo estímulo, torcida e apoio constantes. Ao grupo de pesquisas em diversidade que me serviu como uma escola para a teoria e a prática da diversidade. Aos amigos: Andrea Bezerra Chaves, que sempre tinha uma palavra de fé para me reanimar, Nathalia Campos, Juliana Bittar, e Milena Sbardelotto, pela amizade sincera e perene. À amiga Vanessa Brix, que esteve ao meu lado para me motivar, me ouvir e me curar. À Fernando Rizzatti pela infundável paciência, compreensão, amor e cuidado. Ao meu pai e minha mãe, que sempre me apoiaram e confiaram em mim, me estimulando a buscar superações sempre. À Tetê, minha fonte de afeto. Aos meus avós, que sempre oraram por mim e que festejaram comigo cada conquista. À minha irmã, Clarissa Presotti, pela amizade e cumplicidade, e ao Davi, meu sobrinho e afilhado, por ser a alegria de nossas vidas. Por fim, agradeço a todas as pessoas especiais que de alguma forma contribuíram para que eu chegasse aqui, que acreditaram em mim e me estimularam a seguir em frente.

## ÍNDICE

LISTA DE FIGURAS .....	7
LISTA DE TABELAS .....	7
RESUMO .....	9
ABSTRACT .....	10
INTRODUÇÃO .....	11
CAPÍTULO 1 – REFERENCIAL TEÓRICO .....	14
1.1 Aspectos sócio-históricos das diferenças no Brasil.....	14
1.2 Aspectos cognitivos: Estereótipos, Preconceito e Discriminação.....	17
1.3 Diversidade e Inclusão .....	22
1.4 Problemas e Perguntas de Pesquisa e Objetivos .....	23
CAPÍTULO 2- ESTUDO 1 .....	25
2.1 Referencial Teórico .....	25
2.1.1 Diversidade.....	25
2.1.2 Definições de Diversidade.....	26
2.1.3 Modelo para a compreensão da Diversidade nas Organizações.....	29
2.1.4 Ações Afirmativas no Trabalho.....	32
2.1.5 Gestão/Gerenciamento da Diversidade .....	36
2.1.6 Paradigmas de Gerenciamento da Diversidade .....	37
2.1.7 Modelo de avaliação dos paradigmas de gerenciamento da diversidade .....	41
2.1.8 Estudos em Diversidade .....	44
2.2 Método .....	48
2.2.1 Seleção dos participantes.....	48
2.2.2 Participantes.....	49
2.2.3 Instrumento.....	50
2.2.4 Procedimentos de Coleta de Dados .....	51
2.2.5 Procedimentos de Análise de Dados .....	51
2.3 Resultados .....	53
2.3.1 Empresa 1 .....	53
2.3.2 Empresa 2 .....	57
2.3.3 Empresa 3 .....	61

2.3.4 Síntese comparativa dos resultados das Empresas .....	65
2.4 Discussão.....	67
2.4.1 Empresa 1 .....	67
2.4.2 Empresa 2 .....	70
2.4.3 Empresa 3 .....	73
2.5 Discussão do Estudo 1.....	77
CAPÍTULO 3- ESTUDO 2.....	84
3.1 Referencial Teórico .....	84
3.1.1 Da diversidade à inclusão .....	84
3.1.2 Cultura de Inclusão .....	88
3.1.3 Inclusão: um conceito em fase de operacionalização .....	90
3.2 Método .....	93
3.2.1 Instrumento.....	93
3.2.2 Validação do instrumento nos EUA e no Brasil.....	95
3.2.3 Procedimentos .....	96
3.2.4 Amostra .....	96
3.2.5 Caracterização da organização e dos grupos de trabalho .....	99
3.3 Resultados e interpretação dos dados.....	101
3.3.1 Validação empírica das escalas .....	101
3.3.2. Escala de Experiência de inclusão.....	102
3.3.3 Escala de Comportamento Inclusivo .....	105
3.3.4 Síntese da Validação das escalas .....	111
3.3.5 Relações entre a Experiência de Inclusão e o Comportamento Inclusivo .....	112
3.3.6 Relações entre a Experiência de Inclusão e as variáveis demográficas e contextuais .....	115
3.4 Discussão.....	117
CAPÍTULO 4- DISCUSSÃO GERAL.....	121
LIMITAÇÕES E AGENDA DE PESQUISA.....	126
REFERÊNCIAS .....	128
Anexo 1 – Roteiro de Entrevista Estudo 1 .....	140
Anexo 2 – Instrumento Estudo 2.....	141

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Interacional de Diversidade Cultural (MIDC).....	31
Figura 2. Relação entre a diversidade e o funcionamento do grupo de trabalho.....	43
Figura 3. Relação entre o comportamento inclusivo e a experiência de inclusão.....	92
Figura 4. Gráfico de <i>scree plot</i> para a escala de experiência de inclusão.....	103
Figura 5. Gráfico de <i>scree plot</i> para a escala de comportamento inclusivo.....	105

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Síntese dos paradigmas de gerenciamento da diversidade.....	41
Tabela 2. Dados sociodemográficos dos entrevistados das empresas.....	50
Tabela 3. Vantagens e desvantagens da diversidade nas empresas.....	66
Tabela 4. Síntese de resultados das empresas.....	66
Tabela 5. Componentes da Experiência de Inclusão.....	91
Tabela 6. Componentes do Comportamento Inclusivo.....	91
Tabela 7. Exemplo de questão de percepção de similaridade no grupo de trabalho.....	94
Tabela 8. Características demográficas dos participantes (N=449).....	97
Tabela 9. Percepção de similaridade entre indivíduo e grupo de trabalho (em porcentagem).....	99
Tabela 10. Resposta à pergunta: “Sua organização possui alguma iniciativa de diversidade?”.....	100
Tabela 11. Percepção de diversidade no grupo de trabalho (em porcentagem).....	101
Tabela 12. Matriz fatorial – Escala de Experiência de Inclusão (Seções 1 e 2).....	104
Tabela 13. Matriz fatorial rotacionada – Escala de Comportamento Inclusivo (Seção 3).....	107
Tabela 14. Matriz fatorial rotacionada – Escala de Comportamento Inclusivo (Seção 4).....	109
Tabela 15. Matriz fatorial – Escala de Comportamento Inclusivo (Seção 5).....	110
Tabela 16. Síntese de resultados para a análise fatorial a priori das seções.....	111

Tabela 17. Estatísticas descritivas, alfas e correlações entre variáveis.....	112
Tabela 18. Regressão <i>stepwise</i> para Experiência de Inclusão com o Comportamento Inclusivo do Grupo de Trabalho de Participação, o Comportamento Inclusivo Formal e o Comportamento Inclusivo do Grupo de Trabalho de Reconhecimento como preditores.....	114
Tabela 19. Experiência de Inclusão versus participação em treinamento.....	116
Tabela 20. ANOVA de Experiência de Inclusão versus participação em treinamento de diversidade.....	116
Tabela 21. Experiência de Inclusão versus Percepção de Diversidade para religião.....	116
Tabela 22. ANOVA para Experiência de Inclusão versus Percepção de Diversidade em relação à religião.....	117



## RESUMO

Pouco se sabe da repercussão da diversidade cultural e da inclusão nas organizações brasileiras. Esta pesquisa consistiu em dois estudos. O Estudo 1, de caráter qualitativo, propôs-se a identificar as concepções e práticas para o gerenciamento da diversidade cultural nas organizações, de acordo com os três paradigmas de Thomas e Ely (1996): Discriminação e Justiça, Acesso e Legitimidade, Aprendizagem e Efetividade. Entrevistas semi-estruturadas foram conduzidas com três funcionários que ocupavam cargo gerencial nas Empresas 1, 2 e 3. A análise de conteúdo indicou que as empresas participantes têm gerenciado sua diversidade predominantemente sob a perspectiva da Discriminação e Justiça, apesar de expressarem a importância da valorização das diferenças e de seu aprendizado. O segundo estudo, quantitativo, pretendeu analisar, junto aos funcionários da Empresa 3, os resultados da perspectiva adotada, a serem mensurados por um instrumento composto por uma escala demográfica e pela Escala de Experiência de Inclusão e Escala de Comportamento Inclusivo. Foram realizadas análises estatísticas descritivas e inferenciais pelo software estatístico SPSS- 17.0. O instrumento foi validado para uma amostra de 449 funcionários, o que correspondeu a 48% da população da empresa. Seis fatores finais foram obtidos e escores de todos os fatores tiveram médias altas e foram correlacionados positivamente entre si. O Comportamento Inclusivo do Grupo de Trabalho de Participação foi aquele que mais explicou a Experiência de Inclusão. Identificaram-se diferenças significativas do fator Experiência de Inclusão apenas para a participação em treinamento de diversidade e para a percepção de similaridade de religião. Discute-se que os resultados dos estudos são complementares e podem contribuir para a produção acadêmica nacional, bem como para a avaliação e formulação de políticas públicas e privadas.

Palavras-chave: Gerenciamento da diversidade, Experiência de Inclusão, Comportamento Inclusivo.

## **ABSTRACT**

Little is known about the impact of cultural diversity and inclusion in Brazilian organizations. This research consisted in two studies. Study 1, qualitative, aimed to identify the concepts and practices for managing cultural diversity in organizations, according to the three paradigms proposed by Thomas and Ely (1996): Discrimination and Justice, Access and Legitimacy, Learning and Effectiveness. Semi-structured interviews were conducted with employees who held management positions in Company 1, Company 2, and Company 3. Content analysis indicated that the participating companies have managed diversity predominantly from the perspective of Discrimination and Justice, although they have expressed the importance of valuing differences and learning from them. The second study, quantitative, intended to analyze, together with the employees from Company 3, the results on this perspective, to be measured by an instrument composed of demographic questions as well as Experience of Inclusion and Inclusive Behavior Scales. Descriptive and inferential analyses were performed using SPSS-17.0. The instrument was validated for a sample of 449 employees, referring to 48% of the company's population, and six final factors were obtained. Scores on all factors had high means and were positively correlated among themselves. Workgroup Inclusive Behavior of Participation was the factor that best explained Experience of Inclusion. Significant differences were obtained in Experience of Inclusion factor for participation on diversity training and perception of similarity with the workgroup regarding religion. It is discussed that the studies are complementary and may contribute to national investigations as well as for the evaluation and formulation of public and private policies.

**Keywords:** Diversity management, Experience of Inclusion, Inclusive Behavior.

## INTRODUÇÃO

Diante dos desafios de reduzir a discriminação e as desigualdades sociais, o tema da diversidade cultural vem conquistando crescente espaço na agenda de instituições públicas, privadas e do terceiro setor, representando um movimento universal e irreversível nas sociedades atuais (Cox, 1993; Mor Barak, 2005).

Ao mesmo tempo em que o Brasil figura entre as maiores economias globais, permanece com indicadores sociais de uma das sociedades mais desiguais do mundo (Instituto Ethos de Responsabilidade Social [ETHOS], 2010). Dentre esses indicadores, destaca-se a baixa representatividade de alguns grupos sociais nos postos de trabalho e nos diferentes níveis hierárquicos dentro das organizações, o que levanta a discussão a respeito da existência de mecanismos sociais e psicológicos, como o preconceito e a discriminação, enquanto mecanismos geradores e mantenedores das desigualdades. Assim, a constatação de que as empresas espelham as desigualdades sociais tem sido o primeiro passo assumido em prol da diversidade.

Ainda que não existam dúvidas quanto ao fato do Brasil ser um país culturalmente heterogêneo (Torres & Paz, 2009), pouco se sabe da repercussão da diversidade cultural nas organizações brasileiras, o que requer uma maior produção acadêmica nacional sobre o tema. Ainda assim, a literatura internacional tem servido sistematicamente como base teórica para a realidade brasileira.

Por diversidade cultural compreende-se a representação, em um sistema social, de pessoas com diferentes identidades grupais que tem significações culturais distintas (Cox, 1993) ou ainda, as diferenças individuais, social e historicamente significativas, que tem resultado em diferenças no poder e no privilégio dentro e fora das organizações (Thomas, 2005). A inclusão, por sua vez, significa que os membros de todos os grupos são tratados de

forma justa, sentem-se incluídos, tem igualdade de oportunidades e são representados em todas as funções e níveis organizacionais (Holvino, Ferdman & Merrill-Sands, 2004). Em organizações com a cultura de inclusão, pessoas de todos os grupos de identidades sociais têm a oportunidade de estarem presentes, para que suas vozes sejam ouvidas, apreciadas e que possam realizar atividades de núcleo em nome do coletivo (Wasserman, Gallegos, & Ferdman, 2008).

Para que a inclusão ocorra, a diversidade cultural existente deve ser gerenciada de modo a criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa (Thomas & Ely, 1996). Estudos realizados em organizações estadunidenses identificaram três diferentes paradigmas de gerenciamento da diversidade: Discriminação e Justiça, que tem o foco na igualdade de oportunidades, no tratamento justo, no recrutamento e retenção de pessoal e no cumprimento de requisitos legais; Acesso e Legitimidade, que parte da aceitação e celebração das diferenças como forma de legitimar o acesso a novos mercados; Aprendizagem e Efetividade, tendência emergente, que leva a organização a internalizar as diferenças entre os empregados de forma que a própria empresa possa aprender e crescer com as diferenças (Thomas & Ely, 1996).

Conforme levantado por Torres e Pérez-Nebra (2004) não existem pesquisas que podem ser utilizadas para ilustrar como as perspectivas de gerenciamento da diversidade têm sido empregadas para gerenciar a diversidade cultural no Brasil. Da mesma forma, a inclusão ainda é insipiente enquanto objeto de pesquisa nacional (Hanashiro, Torres, Ferdman & D'Amario, 2011) e a distinção entre os fenômenos pode trazer tanto repercussões teóricas quanto de ordem prática. Além disso, apesar do discurso quase generalizado em favor de pesquisas que aliam métodos qualitativos e quantitativos, poucas são aquelas que de fato se propõem a esse desafio, o que é o caso desta pesquisa. Parte-se da premissa de que

frequentemente, as perguntas de pesquisa são multifacetadas, por isso comportam mais de um método. Portanto, o pesquisador, enquanto participante do processo de construção de conhecimento, idealmente, não deveria escolher entre um método ou outro, mas utilizar as várias abordagens, qualitativas e quantitativas que se adequam à sua questão de pesquisa (Günther, 2006).

É pertinente esclarecer, desde já, que não foi intenção abranger todos os aspectos da diversidade e da inclusão nas organizações, e tampouco de obter dados capazes de refletir a realidade brasileira como um todo, mas principalmente das realidades para os quais os olhares desta pesquisa foram direcionados, quais sejam as empresas, seus gerentes e funcionários participantes. O que se espera, sobretudo, é que esta investigação possa contribuir para o conhecimento e o debate sobre a diversidade e a inclusão nas organizações, servindo como referência para pesquisas futuras e subsídio para a formulação de políticas públicas e privadas relacionadas ao tema da diversidade cultural.

Para tanto, a apresentação deste trabalho será feita em quatro capítulos, além desta Introdução. No primeiro capítulo será discutido o aporte teórico necessário para a construção teórico-conceitual desta pesquisa e seus objetivos, a serem desenvolvidos em dois estudos. No segundo capítulo, será apresentado o Estudo 1, suas teorias e estudos de referência, método, resultados e discussão. No terceiro, será apresentado o Estudo 2, teorias e estudos específicos, método, resultados e discussão. Por fim, o quarto capítulo se dispõe a traçar uma discussão geral, relacionando os resultados de ambos os estudos e suas limitações, propondo uma agenda de pesquisas futuras.

## **CAPÍTULO 1 – REFERENCIAL TEÓRICO**

O ponto de partida deste capítulo é traçar uma breve contextualização das origens e repercussões das diferenças culturais no Brasil, o que justifica a importância de se abordar questões como o preconceito e a discriminação, aqui conceituados e problematizados. Adiante, segue-se à discussão dos temas centrais a esta pesquisa, a diversidade e a inclusão, especificamente no contexto das organizações. Uma vez construído o aporte teórico da pesquisa, ao final do capítulo serão apresentados os problemas e perguntas de pesquisa, bem como os objetivos gerais e específicos propostos com o intuito de respondê-las.

### **1.1 Aspectos sócio-históricos das diferenças no Brasil**

O Brasil não pode ser considerado, de forma alguma, como um país homogêneo (Torres & Paz, 2009). As diferenças culturais existem aqui desde seus primeiros ocupantes, formados por uma infinidade de grupos indígenas, que ocupavam diferentes espaços do território nacional. À época da chegada dos portugueses, estima-se que os povos indígenas somavam entre cinco e seis milhões de pessoas (Santos, 1995), divididas em aproximadamente 900 etnias diferentes, com suas diferentes línguas, costumes e tradições (Terena, 1998).

Com a chegada dos portugueses, tal processo foi intensificado: estabeleceu-se no Brasil, bem como na maioria dos países latino-americanos, um projeto de colonização fundamentado no binômio de exploração da riqueza natural e da mão de obra escrava, inicialmente dos indígenas e posteriormente dos africanos (Fleury, 2000), o que foi imposto em nome de uma superioridade étnica e cultural dogmaticamente afirmada (Munanga, 1986). Essa convivência entre europeus, africanos e indígenas, além de marcada pela exploração e pela subordinação também se deu mediante um processo de cruzamento de raças, que fazia com que a miscigenação parecesse, por si só, um sinônimo de tolerância (Schwarcz, 2001).

No entanto, esse cruzamento racial não se deu em um processo natural e pacífico, mas determinado pela exploração e violência do português colonizador (Carone, 2002).

A naturalização e a idealização da miscigenação foram consagradas por Freyre em *Casa Grande e Senzala* (1933, p. 307) e podem ser condensadas na seguinte frase: “Todo brasileiro, mesmo o alvo, de cabelo louro, traz na alma, quando não na alma e no corpo, a sombra, ou pelo o menos a pinta, do indígena e ou do negro”. A frase, bem como outras idéias contidas na obra, apesar de valorizarem a mistura entre as raças, a fazem de modo a homogeneizar os diferentes grupos étnicos e culturais brasileiros, dando margem para o questionamento da possível hegemonia dos brancos, a qual, associada à meritocracia capitalista, possibilitou a compreensão de que o insucesso de mestiços e negros se deve a eles próprios, o que fornece à elite branca legitimidade para continuar a usufruir de seus benefícios (Bento, 2002).

A invisibilidade da raça como um mecanismo gerador de desigualdade entre os grupos sociais repousa na crença de que os brasileiros desfrutam de uma situação racial harmoniosa e equilibrada em termos de tratamento e de acesso aos bens sociais (Queiroz, 2004). Tal concepção encontra-se arraigada na mentalidade nacional e internacional, haja vista estudos transculturais recentes que ainda trazem a idéia de que a raça não é fonte de problemas no Brasil (Nelson & Gopalan, 2003).

Contudo, a partir dos anos 60 do século XX, surgem os primeiros estudos que denunciam as barreiras de integração dos negros à sociedade, o que gerou o questionamento da visão vigente do Brasil como um país de relações raciais harmônicas (Fernandes, 1978). Nas décadas seguintes, o aprofundamento dos estudos raciais irá evidenciar que a persistência histórica do racismo não pode ser explicada unicamente pela lógica da meritocracia ou como mero legado do passado a ser superado gradualmente, mas como um fenômeno que serve aos

complexos e diversificados interesses do grupo racialmente dominante (Hasembalg, conforme citado em Queiroz, 2004). Tal olhar para as relações sociais no país finalmente situa o preconceito e a discriminação como “mecanismos de exclusão da sociedade brasileira presente” (Queiroz, 2004, pp. 13-14).

Em sentido convergente, Dagnino (2000) classifica a estrutura brasileira como autoritarismo social, onde as diferenças de classe, raça e gênero constituem a principal base da cultura, de modo a estabelecer diferentes categorias de pessoas hierarquicamente dispostas em seus respectivos lugares na sociedade. E apesar de Fleury (2000) apontar que os brasileiros têm orgulho de suas raízes africanas, e de Freyre (1933) ter contribuído para o enaltecimento ideológico das raças, sabe-se que, ao contrário, os lugares destinados à população afro-descendente relacionam-se historicamente à subcidadania e à exclusão (Gonzalez & Hasembalg, 1982).

Além da população negra ou afro-descendente, podem-se destacar outros grupos que foram historicamente excluídos no Brasil devido às suas identidades raciais, étnicas, sexuais, religiosas, etárias, sociais, geográficas (regiões do país ou estrangeiros), por suas diferenças físicas (deficiências ou beleza), dentre tantos outros aspectos, ou seja, por suas identidades de pertencimento a determinados grupos sociais e a subsequente não identificação com outros grupos (Torres & Pérez-Nebra, 2004).

Assim, há que se reconhecer que, além das diferenças culturais encontradas na sociedade brasileira e em outras nações, podem-se identificar, nas relações sociais, mecanismos capazes de excluir alguns grupos em detrimentos de outros, mecanismos estes que serão discutidos no tópico a seguir, quanto a seus aspectos cognitivos.



## **1.2 Aspectos cognitivos: Estereótipos, Preconceito e Discriminação**

Tem-se veiculado constantemente na mídia os avanços nos índices socioeconômicos no Brasil, no entanto, as desigualdades entre diferentes grupos sociais ainda são críticas, o que evidencia a persistência de mecanismos sociais e psicológicos que as mantenham, como a estereotipia, o preconceito e discriminação. Estes fenômenos, em última instância, apresentam-se como obstáculos para a inclusão e para a equidade, mas conforme Fiske (1998) parecem ser individualmente controláveis e influenciados pela estrutura social.

As características físicas diferenciam pessoas em grupos culturais e étnicos distintos e agem como marcadores do status, imprimindo estereótipos e endossando privilégios entre os grupos (Ayman & Korabik, 2010). No entanto, antes mesmo de se identificarem com um ou mais grupos de identidade, os seres humanos desenvolvem estruturas cognitivas (Allport, 1954) a fim de processarem as informações presentes no mundo, e nesse contato com o ambiente social, são formados os autoconceitos (o que se pensa a respeito de si mesmo), bem como todos os objetos do ambiente são categorizados (Rodrigues, Assmar e Jablonski, 2008). Em resumo, “ao entrarmos em contato com o ambiente social que nos rodeia, nós percebemos outras pessoas, conhecemos membros de diferentes grupos e interagimos com estas pessoas e grupos” (Rodrigues, Assmar & Jablonski, 2008, p. 67).

A categorização dos objetos (o que inclui pessoas e grupos) se dá com a formação dos esquemas mentais. Segundo Aronson, Wilson e Akert (1997, p. 118) “Esquemas são as estruturas cognitivas em nossas cabeças que organizam informação em torno de temas ou tópicos”, os quais expressam pré-concepções e teorias sobre objetos, conceitos ou eventos (Tróccoli, 2011). Quando os esquemas são dirigidos a grupos, são chamados de estereótipos. O estereótipo, em si, é um processo cognitivo para simplificar, agilizar e organizar nossa visão de mundo e a forma de interação com o nosso grupo ou qualquer outro grupo

(Rodrigues, Assmar e Jablonski, 2008; Smith & Bond, 1999) ou ainda, são as crenças e atributos compartilhados sobre um grupo (Pérez-Nebra & Jesus, 2011).

A respeito da natureza dos estereótipos, bem como de seus possíveis malefícios, Rodrigues, Assmar e Jablonski (2008, p. 153) apresentam a seguinte assertiva:

*Estereótipos, pois, podem ser corretos ou incorretos. E, também, positivos, neutros ou negativos. O fato de, num primeiro momento, facilitarem suas reações frente ao mundo esconde a realidade de que, na maioria das vezes, estereotipar pode levar a generalizações incorretas e indevidas, principalmente quando você não consegue “ver” um indivíduo com suas idiosincrasias e traços pessoais, por trás do véu aglutinador do estereótipo.*

Os estereótipos relacionam-se às relações intergrupais, à medida que a associação estereotípica cria uma preferência pelo seu grupo de pertença onde características estereotipadas positivas são mais atribuídas ao seu próprio grupo (Gaertner & McLaughlin, citados em Fiske, 1998) e as características negativas ao grupo em oposição.

A preferência também pode ser entendida em termos das atitudes, em que, uma vez estabelecidos os estereótipos, ou as crenças a respeito de determinado objeto, as pessoas formam as atitudes, ou valências, perante o mesmo. As atitudes são definidas por Eagly e Chaiken (1998) como as tendências expressas pela avaliação de determinada entidade, com algum grau de favor ou desfavor, ou seja, são os afetos pró ou contra um objeto atitudinal. Outros autores, contudo, consideram a atitude com um terceiro componente: o comportamento, ou a intenção comportamental, de modo que a atitude se refere ao componente afetivo, a crença, ao componente cognitivo e a intenção comportamental a esse terceiro componente (Fishbein & Ajzen, citados por Rodrigues, Assmar & Jablonski, 2008). Os objetos atitudinais podem ser qualquer coisa percebida pelo sujeito, no entanto, o interesse

especial desse trabalho é a atitude que se tem a respeito de determinados grupos sociais ou indivíduos pertencentes a estes grupos e como estes comportam e se percebem nas organizações onde trabalham.

As atitudes podem ser positivas ou negativas. Neste último caso, quando dirigidas a grupos minoritários, são frequentemente chamadas de preconceito (Eagly & Chaiken, 1998). Elas têm sua base nos estereótipos, uma vez que estão fundamentados em impressões, crenças e generalizações exageradas, rígidas e normalmente equivocadas dirigidas a grupos ou pessoas (Pérez-Nebra & Jesus, 2011; Rodrigues, Assmar & Jablonski, 2008). No entanto, o preconceito, além de uma avaliação cognitiva e racional, age também em um aspecto emocional de afetos negativos dirigidos a membros de outros grupos por uma mera questão de privação ou ameaça sentida pela proximidade ou intimidade com pessoas diferentes (Fiske, 1998).

O preconceito, por ter sido historicamente dirigido às características raciais, também é chamado de Racismo (McConahay, 1986). Além do Racismo Tradicional, que seria o preconceito explícito e declarado, as sociedades desenvolveram formas mais socialmente desejáveis e encobertas de dirigir seus afetos negativos a alguns grupos. O Racismo Moderno é expresso em formas do racismo mais encoberto ou sutil, onde a internalização das normas anti-racistas pelas pessoas fazem com que elas criem novas formas de discriminar, baseadas em valores tradicionais e justificativas políticas ou econômicas (McConahay, 1986) como na frase: “Eles devem superar o preconceito sem apoio como aconteceu com outros grupos” (Santos, Gouveia, Navas, Pimente & Gusmão, 2006, p. 645).

Outra manifestação do racismo é chamada de Racismo Ambivalente (Katz & Hass, 1988; McConahay, 1986), onde respostas polarizadas são dirigidas ao objeto, como em “[Os

negros] apresentam melhor desempenho em modalidades esportivas” (Santos, Gouveia, Navas, Pimente & Gusmão, 2006, p. 645). Neste, explicam Lima e Vala (2004, p. 406):

*(...) a ambivalência resulta da dupla percepção de que os negros são desviantes e, ao mesmo tempo, estão em desvantagem em relação aos brancos. A ambivalência de sentimentos e atitudes normalmente gera uma tensão e um desconforto psicológicos. Para reduzir esta tensão e este desconforto os indivíduos tenderiam a polarizar ou radicalizar suas atitudes raciais.*

Para Katz e Hass (1988) a ambivalência gera dois tipos de atitudes, as atitudes pró e as atitudes anti-negros. As atitudes desfavoráveis incluem crenças e avaliações sobre as características desviantes do grupo e associam aos negros afetos negativos. As atitudes favoráveis, por sua vez, refletem a percepção de desvantagem dos negros e produzem afetos de piedade e simpatia.

A Discriminação, por sua vez, transcende os aspectos cognitivos e emocionais, entrando em termos de ações ou comportamentos. Envolve o comportamento dirigido a uma pessoa baseado no seu pertencimento a um grupo. Normalmente, esse comportamento é negativo e ocorre sem o consentimento do grupo discriminado (Eagly & Chaiken, 1998; Taylor & Moghaddam, 1994), podendo ser direto, baseado em nojo, ressentimento, hostilidade e raiva, mas também podendo ser mais frio, baseado em estereótipos não preconceituosos (Fiske, 1998). Apesar dos indicadores de estereótipos estarem intimamente ligados à discriminação, o preconceito é melhor preditor de comportamento que a discriminação (Dovidio *et al.*, em Fiske, 1998).

Os três conceitos abordados (estereótipo, preconceito e discriminação) se referem respectivamente aos aspectos cognitivos, afetivos e comportamentais das respostas baseadas em categorização, ou seja, na forma de se conceituar e generalizar objetos (Eagly & Chaiken,

1998; Taylor & Moghaddam, 1994). Pode-se entender, tendo a discriminação como objeto, que a sua causa próxima é o preconceito, mas a sua causa distal é o estereótipo negativo (Dovidio *et al.*, citado em Mackie & Smith, 1998), o que significaria então que crenças a respeito de um grupo determinariam gostar ou não dele, o que ditaria ações, favoráveis ou desfavoráveis em sua direção. Essa sequência de pressupostos causais implica então que mudanças no conhecimento ou nas cognições podem promover harmonia entre grupos (Mackie & Smith, 1998).

Uma das principais teorias que descreve o contato entre grupos foi formulada por Allport (1954), que propôs que o contato entre diferentes grupos pode promover a redução do preconceito, desde que se dê em condições de igual status social e na busca de objetivos comuns. Tal efeito também pode ser potencializado se os contatos forem apoiados institucionalmente por regras e costumes que favoreçam a integração e a familiarização, e que seja enfatizada a consecução de interesses comuns entre os membros dos grupos. Assim, considerando que a discriminação nas organizações, além do nível interpessoal e intergrupar, dá-se de forma institucional, por meio da cultura organizacional e das práticas gerenciais, estas seriam também capazes de potencializar os meios favoráveis aos contatos positivos entre os grupos (Cox, 1991; Allport, 1954).

Outro modelo de relações intergrupais foi formulado por Taylor e Mckirnan (1984, citado por Taylor & Moghaddam, 1994) em que são descritos cinco estágios do comportamento intergrupar quando da relação entre um grupo de alto status com um grupo de baixo status na sociedade. O primeiro estágio descreve a estratificação dos grupos em características inerentes ou atribuídas como raça ou religião. No segundo estágio, emergem as estratificações baseadas nas conquistas e realizações dos grupos. O terceiro, envolve a tentativa de membros do grupo em desvantagem de mudar para o grupo em desvantagem por meio da mudança extensiva ou apenas suficiente de suas características para que seja aceito

no grupo em vantagem. No quarto estágio, os poucos indivíduos que conseguem conquistar um espaço no grupo de maior status passam a servir como uma evidência de que o sistema social é justo, e que, portanto, cabe a cada um conseguir o mesmo sucesso. O quinto e último estágio, chamado de ação coletiva, emerge do aumento da consciência de que o sistema não é tão justo assim, e que são necessárias estratégias coletivas para superá-las.

De ambas as teorias que consideram as relações e o contato intergrupal, destacam-se os fenômenos cognitivos como base dos mecanismos de manutenção ou mudança do *status quo*. Por isso, é de extrema relevância a compreensão e desconstrução dos preconceitos e estereótipos que permeiam a relação entre grupos com maior e menor poder. Os estudos realizados nessa área concentram-se principalmente nos EUA e Europa, que são destino frequente de imigrantes e que percebem o risco da perda de dinheiro com tais comportamentos (Rodrigues, Assmar & Jablonski, 2008) enquanto o Brasil apresenta, vagarosamente, seus primeiros resultados de pesquisas empíricas (Pérez-Nebra & Jesus, 2010). Existem evidências, muitas das quais obtidas recentemente, que processos psicológicos podem ser bem diferentes em culturas diferentes das estadunidenses e européias (Fiske, Kitayama, Markus & Nisbett, 1998), o que reforça a importância da produção nacional de pesquisas que contribuam para a compreensão dos processos psicológicos que surgem com o contato entre grupos e pessoas diversas. A seguir, será abordado o conceito de diversidade em contraponto à inclusão, estes que são temas centrais dessa pesquisa.

### **1.3 Diversidade e Inclusão**

Algumas pesquisas, que exploram diferentes abordagens organizacionais à gestão da diversidade, sugerem que existem diferenças práticas em focar a diversidade e a inclusão nas organizações (Roberson, 2006), cabendo, portanto, a diferenciação entre ambos.

Por diversidade cultural compreende-se a representação, em um sistema social, de pessoas com diferentes identidades grupais que tem significações culturais distintas (Cox, 1993) ou ainda, as diferenças individuais, social e historicamente significativas, que tem resultado em diferenças no poder e no privilégio dentro e fora das organizações (Thomas, 2005). A inclusão, por sua vez, significa que os membros de todos os grupos são tratados de forma justa, sentem-se incluídos, tem igualdade de oportunidades e são representados em todas as funções e níveis organizacionais (Holvino, Ferdman & Merrill-Sands, 2003). Em organizações com uma cultura de inclusão, pessoas de todos os grupos de identidades sociais têm a oportunidade de estarem presentes, para que suas vozes sejam ouvidas, apreciadas e que possam realizar atividades de núcleo em nome do coletivo (Wasserman, Gallegos, & Ferdman, 2008).

Assim, a inclusão vai além da diversidade, e sua concretização depende do gerenciamento da diversidade de modo a criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa (Thomas & Ely, 1996). Ao longo desse trabalho, os dois conceitos serão aprofundados, mas por ora, cabe antecipar que pouco se conhece a respeito da maneira pela qual a diversidade e a inclusão acontecem nas organizações brasileiras, o que é principal interesse desta pesquisa. Com o propósito de contribuir para o debate acerca do tema, serão apresentados os problemas e perguntas que culminaram nos objetivos desta pesquisa.

#### **1.4 Problemas e Perguntas de Pesquisa e Objetivos**

Tomando as teorias brevemente apresentadas como referências, o problema de pesquisa investigado teve origem na insuficiência de evidências científicas, na realidade brasileira, que indicassem o estado da arte da diversidade e da inclusão nas organizações. Diante disso, foram formuladas as seguintes perguntas: *Como as organizações têm*

*gerenciado sua diversidade? De que forma a diversidade e a inclusão são percebidas nas organizações por seus diferentes atores?* A fim de responder as essas perguntas, foram definidos os objetivos desta pesquisa, listados a seguir.

Objetivo Geral: Identificar de que forma a diversidade cultural e a inclusão são percebidas nas organizações, sob a perspectiva da gerência e dos funcionários.

Objetivos Específicos: (1) Identificar os desafios e vantagens associados à diversidade e às suas práticas; (2) Identificar características dos diferentes paradigmas de gerenciamento da diversidade adotados pelos gerentes das organizações; (3) Mensurar a inclusão organizacional, a partir do levantamento de comportamentos e experiências dos funcionários; (4) Verificar se há diferenças na experiência de inclusão entre os funcionários, considerando as diferentes variáveis de classificação do estudo (gênero, orientação sexual, deficiência, idade, tempo de empresa, tamanho do grupo de trabalho, função em relação aos membros da equipe, participação em treinamento de diversidade); (5) Testar a existência de relações preditivas da experiência de inclusão pelo comportamento inclusivo; (6) Relacionar e desenvolver uma articulação teórica entre os resultados dos paradigmas de gerenciamento da diversidade e da inclusão organizacional.

Diante da complexidade do fenômeno, partiu-se da perspectiva de que a associação de métodos qualitativos e quantitativos seria mais efetiva para captar a complexidade do fenômeno, por isso, foram realizados dois estudos. Cada estudo é relativamente independente do outro em termos teóricos e metodológicos, mas pretende responder a perguntas e lacunas que apenas um estudo não seria capaz de responder sobre os dois objetos: A diversidade e a inclusão nas organizações.

O primeiro estudo, de caráter qualitativo, propõe-se a identificar, a partir do discurso dos gerentes, suas concepções e práticas para o gerenciamento da diversidade, seus desafios e



vantagens, identificando elementos dos paradigmas de gerenciamento da diversidade à luz da teoria, o que corresponde aos Objetivos Específicos 1 e 2. O segundo estudo, de cunho quantitativo, e que corresponde aos Objetivos 3,4 e 5, pretende analisar, junto ao funcionários, os resultados da perspectiva adotada, a serem mensurados em termos dos comportamentos inclusivos e da experiência de inclusão, nos diferentes níveis de análise (individual, grupal, organizacional). Ao final, pretende-se discutir as relações entre ambos os estudos, traçando uma melhor compreensão do fenômeno como forma de atender ao sexto e último objetivo proposto neste trabalho.

## **CAPÍTULO 2- ESTUDO 1**

Este capítulo abrange o referencial teórico, o método, os resultados e a discussão específicos ao Estudo 1, a serem apresentados nas subseções seguintes.

### **2.1 Referencial Teórico**

Uma vez que o Capítulo 1 apresentou uma breve noção dos objetos de interesse de ambos os estudos a serem apresentados neste trabalho, esta seção abordará, especificamente, o referencial teórico necessário para a construção do Estudo 1. Inicialmente será aprofundado o conceito de diversidade, apresentando um modelo para sua compreensão. Em seguida, serão definidos e diferenciados os conceitos de ação afirmativa e gestão da diversidade. Por fim, serão discutidos os paradigmas de gerenciamento de diversidade, sua avaliação e os estudos realizados sob o tema que guia este estudo.

#### **2.1.1 Diversidade**

As mudanças no perfil da força de trabalho global têm levado pesquisadores de diversas áreas a se interessarem pela investigação da diversidade e de suas consequências

para as organizações, indicando formas de obter proveito desse fenômeno. As transformações na força de trabalho são resultado dos seguintes fatores: as mudanças demográficas, determinadas pelas migrações e pelo crescimento populacional de grupos específicos; a ênfase que as empresas têm dado a equipes multifuncionais como base para a competitividade; e o aumento da ênfase nos mercados globais, que requerem maior conhecimento sobre o efeito da cultura no comportamento das pessoas (Cox, 1993; Trickett, Watts & Birman, 1992). Outros fatores também relacionados a essas mudanças no perfil do trabalhador são as leis federais e estaduais que visam ao aumento do acesso de diferentes grupos minoritários aos postos de trabalho, na tentativa de que sejam estes, lugares menos excludentes e, por conseguinte, mais diversos.

O que significa então um ambiente de trabalho mais diverso? O que significa diversidade? Como definir quem é diverso em meio a tantas diferenças culturais entre pessoas e populações? Como será abordado no tópico seguinte, a diversidade não é um conceito unívoco, o que requer um esforço no sentido de conhecer as diferentes considerações teóricas a seu respeito.

### **2.1.2 Definições de Diversidade**

A ainda que a diversidade cultural já faça parte dos estudos da Antropologia há mais de 150 anos, o assunto só começou a ser abordado na literatura das organizações e da administração a partir dos últimos 30 anos (Jonsen, Maznevski & Schneider, 2011).

Nesses 30 anos, a diversidade tem sido definida de diferentes formas, além de tomada como sinônimo para tantos outros conceitos (cota, ação afirmativa, inclusão), o que reflete um de seus dilemas, segundo Nkomo e Cox (1999): a falta de especificidade de conceito. Segundo os autores, o termo carece de rigor, desenvolvimento e especificidade histórica, pois varia de conceituações restritas a excessivamente amplas.

As conceituações restritas enfatizam as diferenças de raça, etnia e gênero e tendem a ser interpretadas como se referindo apenas a pessoas pertencentes a grupos minoritários. Um exemplo de uma conceituação restrita de diversidade é a de Cross, Katz, Miller e Seashore (1994) que definem a diversidade com enfoque nos assuntos de racismo, sexismo, classicismo e de habilidades (deficiência), que se dão no nível individual, de grupo e de sistema.

As conceituações amplas, por sua vez, referem-se às diferenças individuais entre as pessoas, que são todas diferentes entre si. Esse exemplo pode ser encontrado em Thomas (1990), que declara que a diversidade inclui todos, não sendo definida apenas por raça ou gênero, mas estende-se à idade, história pessoal ou corporativa, estilo de vida, origem geográfica, dentre outros aspectos. Loden e Rosener (citados em Nkomo & Cox Jr., 1999) estabelecem distinções entre as dimensões primárias e secundárias de diversidade, em que as primárias são consideradas imutáveis (raça, etnia, gênero, orientação sexual e habilidades físicas) e as secundárias, mutáveis, como formação educacional, localização geográfica e experiência de trabalho.

Dentro da mesma tendência, mas ao contrário dos autores que concebem as características físicas como dimensões predefinidas para a diferenciação dos grupos, Cox (1991) defende que a fonte das diferenças não está nas dimensões, visíveis por si, mas no significado que os grupos atribuem a elas. Por isso, quando se refere à diversidade, o autor o adjetiva como cultural, sugerindo que o termo só é compreensível a partir da cultura em que os grupos estão inseridos. Por conseguinte, elabora a seguinte definição: diversidade cultural significa a representação, em um sistema social, de pessoas com diferentes identidades grupais que tem significações culturais distintas (Cox, 1993).

A partir dessa definição, o termo ganha complexidade e especificidade cultural, uma vez que considera o que faz que um grupo seja visto como diferente do outro, em determinada sociedade. Assim, entende-se o termo como relativo, que se origina da dicotomia entre pelo o menos dois grupos culturais, que se percebem como diferentes em algumas dimensões. Os grupos culturais são definidos por Cox (1993) como a afiliação de pessoas que coletivamente compartilham certas normas, valores ou tradições que são diferentes daquelas de outros grupos.

Os grupos poderão ser majoritários ou minoritários. “Grupos majoritários são aqueles em que os membros historicamente obtiveram vantagens em poder e recursos econômicos comparados aos membros de grupos minoritários” (Cox, 1993, p. 6). Assim, ainda que o grupo represente uma maioria numérica, não necessariamente ele será considerado um grupo majoritário, a não ser que também seja o maior detentor de poder e dos recursos em determinada sociedade.

Nkomo e Cox (1999, p. 335) definem a diversidade como “um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social”, enfatizando a convivência entre pessoas de diferentes grupos. Thomas (2005), por sua vez, pondera que a diversidade consiste nas diferenças individuais, social e historicamente significativas, que tem resultado em diferenças no poder e no privilégio dentro e fora das organizações.

Observa-se que tanto a definição de Nkomo e Cox (1999) quanto de Cox (1993) colocam o termo identidade grupal como central, enquanto Thomas (2005) privilegia as diferenças individuais. Ainda assim, todos os autores consideram essas identidades em um contexto social, ou seja, como um conceito construído socialmente.

Dada a centralidade do conceito de identidade grupal, presentes em Cox (1993) e Nkomo e Cox (1999), cabe definir que a identidade grupal consiste na identificação física e

cultural com um grupo, o que ocorre no contato com o grupo em oposição (Tajfel & Turner, 1979), ou seja, o processo de identificação requer a existência da alteridade, em contraste ou oposição (Taylor & Moghaddam, 1994). Assim, o reconhecimento das semelhanças pressupõe o reconhecimento das diferenças (Galinkin, 2003) o que remete novamente ao conceito da diversidade.

Mediante o exposto, entende-se que a diversidade é um fenômeno complexo, que deve ser considerado no contexto social em que as diferenças estão inseridas. Ainda que existam diferentes concepções acerca da diversidade, “está mais ou menos claro que os acadêmicos estão se referindo à diversidade de identidades com base na filiação a grupos sociais e demográficos e como as diferenças de identidades afetam as relações sociais nas organizações” (Nkomo & Cox, 1999, p. 335). Nesse contexto, é possível entender a diversidade e a identidade como conceitos complementares, uma vez que a identidade se faz no reconhecimento do outro, daquele que é diferente, que é diverso, e que a diversidade exprime as diferentes identidades.

Por fim, as definições de diversidade consideram diferentes níveis de análise possíveis (individual, grupal, organizacional), tendo em comum a consideração da importância da filiação aos grupos sociais e os diferentes lugares que esses grupos ocupam na sociedade, lugares estes podem ser reproduzidos nas organizações, dependendo de como estas produzem e reproduzem as diferenças entre os grupos sociais (Nkomo & Cox, 1999).

### **2.1.3 Modelo para a compreensão da Diversidade nas Organizações**

A diversidade cultural vem ganhando notoriedade como tópico dos estudos organizacionais nas últimas décadas, seja em termos de sua descrição e aprofundamento ou de modelos teóricos para a previsão de seu impacto na performance organizacional e no desempenho de grupos de trabalho diversos. A literatura internacional indica a existência de

três principais modelos teóricos propostos para a compreensão da diversidade nas organizações (Triandis *et al.*, 1994; Jackson *et al.*, 1994; Cox, 1993, citados por Nkomo & Cox, 1999). Os três modelos possuem arquiteturas similares e sobrepõem muito de seus conceitos, além de que podem ser usados mais como heurística para orientar a pesquisa empírica do que serem submetidos a testes empíricos, dada sua complexidade (Nkomo & Cox, 1999). Haja vista a semelhança entre os modelos optou-se por apresentar o modelo proposto por Cox (1993), por este melhor atender aos interesses desta pesquisa em decorrência de sua abrangência.

O Modelo Interacional da Diversidade Cultural foi desenhado para explicar os efeitos da diversidade nas organizações para variadas configurações culturais, ou seja, para as diferentes dimensões de diversidade. Propõe que o impacto da diversidade nos resultados organizacionais é obra da complexa interação entre os indivíduos e o ambiente, este que não apenas inclui os fatores organizacionais, mas um conjunto de fatores grupais.

Como sugere a Figura 1, adaptada do trabalho original de Cox (1993), o clima de diversidade em uma organização terá efeitos nos resultados para carreiras individuais e para a efetividade organizacional, sendo composto por quatro fatores no nível individual, três fatores de ordem grupal e quatro fatores de nível organizacional. Os fatores individuais compõem as estruturas de identidade, o preconceito, o estereótipo e a personalidade do indivíduo. Os fatores grupais compreendem as diferenças culturais, o etnocentrismo e o conflito intergrupar, enquanto os fatores de nível organizacional se referem à cultura e processos de aculturação, integração estrutural, integração informal e viés institucional nos sistemas de Recursos Humanos.

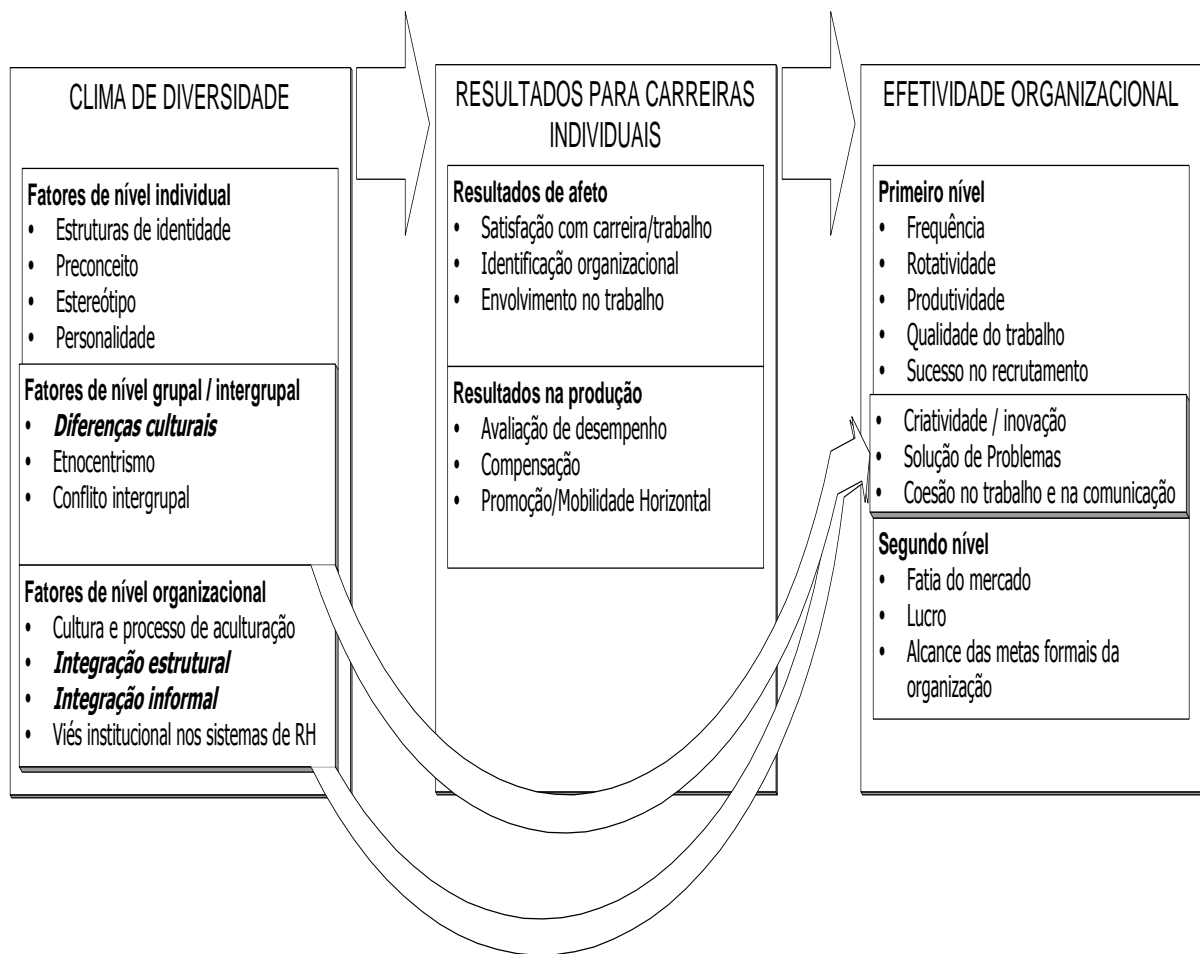


Figura 1. Modelo Interacional de Diversidade Cultural. (Torres & Pérez-Nebra, 2004, p. 456)

Assim, a maneira que a diversidade é tratada nos três diferentes níveis, em interação, provocará impactos tanto em termos da eficácia organizacional quanto individual. Os resultados individuais são medidos em termos de variáveis de resposta afetiva (satisfação, identificação organizacional, envolvimento no trabalho) e em resultados na produção (avaliação de desempenho, compensação, promoção, mobilidade horizontal). Os resultados organizacionais, por sua vez, podem ser atingidos em dois níveis: o primeiro, relacionado à frequência, rotatividade, qualidade no trabalho e sucesso no recrutamento, além da criatividade, inovação, capacidade de solucionar problemas e comunicação e coesão grupal, estes últimos, efeitos diretos dos fatores grupais e organizacionais. O segundo nível, por sua vez, afeta o acesso às fatias de mercado, o lucro e o alcance de metas organizacionais formais.

Em resumo, o modelo aponta que o clima de diversidade pode, diretamente, prever resultados individuais e, indiretamente, efeitos na efetividade organizacional, que, em última análise, poderá gerar lucratividade e alcance das metas formais da organização. O modelo apresenta uma proposta de compreensão da diversidade e de seus impactos na organização, entendendo que a diversidade é um fenômeno que vem atingindo as empresas de forma global e que, por isso, seu gerenciamento pode significar lucro, em vez de maiores custos.

O gerenciamento da diversidade é uma tendência posterior às ações afirmativas, que foram as primeiras iniciativas para reduzir as desigualdades de acesso ao trabalho. A seguir, os dois conceitos serão definidos e diferenciados.

#### **2.1.4 Ações Afirmativas no Trabalho**

Ações afirmativas podem ser definidas como um conjunto de políticas públicas e privadas de caráter compulsório, facultativo ou voluntário, concebidas com vistas a corrigir os efeitos presentes da discriminação praticada no passado, tendo por objetivo a concretização do ideal de igualdade de acesso a bens fundamentais como a educação e o emprego (Gomes, 2001). A idéia da ação afirmativa se baseia na compreensão de que os fenômenos sociais não são naturais, mas resultado das diversas interações sociais; por isso a necessidade de intervenção política na reversão do quadro de desigualdade que se observa em uma dada sociedade (Alves & Galeão-Silva, 2004).

*Os programas de ações afirmativas, de um modo geral, comportam avaliar as causas e as consequências da desigualdade e os meios para corrigir os desequilíbrios, eliminar a discriminação e promover a igualdade de oportunidades. São estratégias destinadas a estabelecer a igualdade de oportunidades, por meio de medidas que compensem ou corrijam as discriminações resultantes de práticas ou sistemas sociais. Tem caráter temporário, são justificadas pela existência da discriminação e*



*pela possibilidade de estimular e melhorar o funcionamento das instituições* (Soares, 2000, p. 39).

O principal marco do início das políticas anti-discriminatórias e de busca de igualdade se deu em 1948 com a Declaração Universal dos Direitos Humanos, que, baseada nos princípios da dignidade humana, liberdade, igualdade e fraternidade proclama os direitos básicos universais, que devem ser garantidos sem distinção de qualquer espécie, seja de raça, cor, sexo, língua, religião, opinião política ou de outra natureza, origem nacional ou social, riqueza, nascimento, ou qualquer outra condição (Organização das Nações Unidas [ONU], 1948).

Dez anos mais tarde, a OIT (Organização Internacional do Trabalho) adota a Convenção nº 111, que, em seu artigo 2º, determina que todos os Estados-Membros signatários comprometam-se a definir e aplicar políticas nacionais que tenham como fim promover a igualdade de oportunidades e de tratamento em matéria de emprego e profissão, com o objetivo de eliminar toda a discriminação (Conferência Internacional do Trabalho, 1958). Nas décadas seguintes, destacam-se também os movimentos de oportunidades iguais, deflagrados nos EUA e no Oeste Europeu, seguidas nos anos 80 e 90 com revisões constitucionais e leis protegendo os indivíduos de diversos contextos de discriminação (Mor Barak, 2005).

No entanto, o Brasil, mesmo sendo signatário da Convenção 111 desde 1965, não teve “qualquer ação governamental para sua implementação” (Soares, 2000, p. 41). Foi apenas após denúncias do não cumprimento da Convenção da OIT, trinta anos depois, que o governo começou a realizar ações para discussão do tema da igualdade no trabalho, contando com a participação de empresas, ONGs (Organizações Não-Governamentais) e sindicatos. A partir daí, algumas ações afirmativas foram criadas no Brasil, em especial nas instituições

educacionais e nos ambientes de trabalho. Nestes últimos, destaca-se a Lei 8.213, de 1991, que dispõe sobre a contratação de pessoas com deficiência nas empresas e a Lei 10.097, de 2000, que regulamenta a contratação de aprendizes.

A Lei 8.213 (1991), bem como o Decreto 3.298 (1999) definem que empresas com mais de 100 funcionários reservem um percentual de 2% a 5% de suas vagas de trabalho para pessoas com deficiência. No entanto, mesmo com 20 anos de existência da primeira lei, seu cumprimento apenas começou a tomar impulso com a fiscalização mais rigorosa por parte do Ministério Público do Trabalho, no entanto, ainda assim são encontradas dificuldades de sua efetivação junto às empresas. Dados de levantamento realizado por 21 Procuradorias Regionais do Trabalho, entre 2000 e 2002, sobre ações em relação à inserção de pessoas com deficiência no trabalho, mostraram que o Ministério Público do Trabalho (MPT) instaurou 2591 processos investigatórios, conseguiu firmar 1495 termos de compromisso de ajustamento e ingressou com 99 ações civis públicas junto a empresas que não estavam cumprindo com a lei de cotas (Ministério Público do Trabalho, citado por Tanaka & Manzini, 2005).

Os dados são coerentes com o Relatório Anual de Informações Sociais [RAIS] (2010) em que, dos 44,1 milhões de vínculos empregatícios existentes no Brasil, apenas 0,7% foram declarados como pessoas com deficiência. Ou seja, apesar da lei ter funcionado como uma válvula impulsionadora para a abertura de vagas nas empresas, o número de pessoas com deficiência ainda está muito aquém do preconizado (Tanaka & Mankini, 2005). O principal fator apontado por gerentes das 500 maiores empresas do Brasil para o baixo índice de deficientes nas empresas refere-se à baixa qualificação dos profissionais com deficiência (ETHOS, 2010).

Outra ação afirmativa que merece menção quanto ao estabelecimento de cotas trabalhistas é a Lei 10.097, de 2000, conhecida como Lei do Aprendiz, que regulamenta a contratação de aprendizes, maiores de 14 anos e menores de 24 anos, que cursam ou que concluíram o Ensino Fundamental. De acordo com a referida lei (2000), os estabelecimentos com mais de cem funcionários são obrigados a empregar e matricular nos cursos dos Serviços Nacionais de Aprendizagem um número de aprendizes equivalente a 5%, no mínimo, e 15%, no máximo, dos trabalhadores existentes em cada estabelecimento, cujas funções demandem formação profissional, observada a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO). O contrato de aprendizagem é definido como um contrato de trabalho especial, por prazo determinado, com duração máxima de dois anos, em que o empregador se compromete a assegurar aos aprendizes formação técnico-profissional, a ser desenvolvida sob a orientação de entidade qualificada.

Dados do ETHOS (2010) revelam que 93% das 500 maiores empresas do Brasil relatam contratar aprendizes em seus quadros, contudo, 43% delas relatam contratar alguém da cota mínima definida. A principal dificuldade declarada por um terço dos participantes é a falta de qualificação dos aprendizes ou dos que queiram se qualificar.

Verifica-se assim que medidas governamentais para combater a discriminação no emprego são recentes (Fleury, 2000) e escassas, se considerados todos os grupos excluídos dos postos de trabalho. As poucas políticas existentes, além disso, esbarram em barreiras operacionais e culturais. As barreiras operacionais referem-se à falta de recursos materiais ou conhecimento técnico para tanto, e as barreiras culturais correspondem, principalmente, à não-aceitação do preconceito e da discriminação, uma vez que “faz parte da ideologia nacional conceber-se como um país sem preconceitos” (Fleury, 2000, p. 21). Ainda assim, pode-se considerar que as ações afirmativas tem servido como uma forma de deslocar as questões políticas, pertencentes à esfera pública, para a esfera privada das empresas, em um

processo de privatização do social (Alves & Galeão-Silva, 2004) bem como para reduzir a marginalização de alguns grupos do mercado de trabalho.

### **2.1.5 Gestão/Gerenciamento da Diversidade**

Sincronicamente à adoção de políticas de ação afirmativa, observa-se um crescente movimento nas empresas, principalmente em multinacionais estadunidenses, no sentido de adotar programas de gestão da diversidade. Esse movimento, contudo, não veio acompanhado de um aprofundamento da literatura nacional sobre o tema, sendo os movimentos sociais anti-discriminação e de responsabilidade social empresarial os principais agentes de difusão de práticas de gestão da diversidade para as empresas brasileiras (Alves & Galeão-Silva, 2004).

Enquanto as ações afirmativas atendem às razões morais e legais de favorecer a diversidade nas organizações, o gerenciamento da diversidade surge atrelado à razão econômica, focada na perspectiva de que administrar a diversidade pode trazer benefícios financeiros, além de cumprir com a responsabilidade social e com a legislação. Alguns autores, como Thomas (1990) sugerem a gestão da diversidade em substituição às ações afirmativas, contudo, Mor Barak (2005) e Cox (1993) enfatizam a necessidade de administrar a diversidade crescente nas organizações, por ser este um processo inevitável e irreversível diante das mudanças demográficas e das exigências do mercado. Por esse motivo, têm-se apenas duas opções: gerenciar a diversidade ou não gerenciá-la, o que pode trazer consequências para o desempenho organizacional. Para este último autor, administrar a diversidade significa planejar e implementar sistemas e práticas organizacionais para gerenciar pessoas de modo que as potenciais vantagens da diversidade sejam maximizadas, enquanto suas potenciais desvantagens são minimizadas.

Em contraponto à ênfase singular sobre o recrutamento e seleção, característico da ação afirmativa, a gestão da diversidade defende uma transformação sistêmica da

organização, de modo que sua efetivação é iniciada com uma auditoria ou diagnóstico acerca da diversidade cultural da empresa e das estatísticas de sua força de trabalho, para então desenvolver um plano de diversidade, que inclui forças de trabalho, programas de treinamento extensivo que se concentram em cooperação, *teambuilding* e *mentoring*<sup>1</sup>, e às vezes, contratação e planos de promoção (Kersten, 2000).

Conforme Alves e Galeão-Silva (2004), a gestão da diversidade se distingue das ações afirmativas em função de duas variáveis: os grupos atingidos e os efeitos nas empresas. Na ação afirmativa, os grupos atingidos são as minorias ou grupos discriminados, e as mudanças provocadas nas empresas são decorrências de pressões coercitivas externas, como as leis de cotas. Na gestão da diversidade, todas as diferentes identidades são contempladas, e a diversidade passa a ser vista como vantagem competitiva para a organização. No entanto, ainda que baseados em pressupostos e práticas diferentes, a promoção de diversidade voltada às políticas sociais de equidade e inclusão social e as políticas econômicas de gestão de diversidade podem se complementar (Bento & Ribeiro, 2002) dependendo da perspectiva adotada pelas empresas, o que será explorado no tópico seguinte, que tem por objetivo discorrer sobre as principais perspectivas utilizadas pelas empresas para o gerenciamento da diversidade. Em seguida, será apresentado um modelo de avaliação da diversidade baseado no paradigma e no funcionamento dos grupos de trabalho.

### **2.1.6 Paradigmas de Gerenciamento da Diversidade**

Apesar da consciência generalizada da necessidade de se preocupar com questões relacionadas com a diversidade, as organizações têm adotado diferentes abordagens para a gestão da diversidade (Roberson, 2006). A partir de estudos qualitativos em empresas estadunidenses consideradas diversas culturalmente, Thomas e Ely (1996) e Ely e Thomas

---

<sup>1</sup> Referentes à *construção de equipes* e *programa de mentores*, respectivamente. Adota-se aqui o anglicismo para nomear tais termos, seguindo a prática comum na literatura brasileira de Administração de Empresas.

(2001) identificaram três diferentes perspectivas de gerenciamento da diversidade e suas relações com os resultados nos grupos de trabalho e nas formas de lidar com as tensões advindas da diversidade (vide Tabela 1, adaptada de Thomas & Ely, 1996).

Na primeira perspectiva, denominada Discriminação e Justiça, os líderes enxergam a diversidade através da lente da igualdade de oportunidades, tratamento justo e cumprimento de requisitos legais. Sob essa perspectiva, o progresso em diversidade é medido através do quanto a organização atinge suas metas de recrutamento e retenção de pessoal. Essa talvez seja a forma mais dominante de se entender a diversidade, e, ainda que seja bem-sucedida em promover a diversidade numérica, normalmente adota uma postura de cegueira em relação à cor e ao gênero, a partir da pressuposição de que todos são iguais, o que permite pouco espaço às reais diferenças e diversidade na forma de lidar com o trabalho (Thomas & Ely, 1996; Torres & Pérez-Nebra, 2004).

Embora o foco de organizações com essa perspectiva esteja na promoção da diversidade numérica, existe a preocupação com a adaptação desses novos membros ao quadro funcional, para tanto, adotam programas de mentores e de desenvolvimento de carreiras como forma de promover oportunidades diferenciadas para esses grupos específicos que são contratados, bem como realizam treinamentos para os outros empregados para o respeito das diferenças culturais. Quanto às características de organizações que adotam essa perspectiva, pode-se ressaltar que são dirigidas por líderes que valorizam o tratamento igual entre os funcionários e que tem autoridade para dar ordens de cima a baixo, fazendo cumprir iniciativas que se baseiam nessas atitudes, ou seja, são organizações que possuem uma estrutura burocrática e hierárquica, com processos de controle do monitoramento, medida e incentivo do desempenho individual. Além disso, pode-se considerar também que tais empresas possuem culturas firmemente estabelecidas e facilmente observáveis, onde os

valores de justiça são difundidos e implantados profundamente e seus códigos de conduta são claros e inequívocos.

Essa perspectiva traz como benefício o aumento da diversidade numérica e o tratamento justo entre as pessoas, no entanto, também possui claras limitações. O ideal de cegueira, por exemplo, sugere implicitamente a idéia de que somos todos iguais ou que aspiramos a essa condição. Sob essa perspectiva, não é desejável que a diversidade influencie o trabalho ou a cultura da organização, que deve operar como se todas as pessoas fossem da mesma raça, gênero, nacionalidade e classe social. A perspectiva em questão também impede que as pessoas se identifiquem pessoalmente com o seu trabalho, o que é fonte crítica de motivação e auto-regulação para o trabalho, uma vez que não podem ser quem verdadeiramente são em suas diferenças (Thomas & Ely, 1996).

O segundo paradigma, de Acesso e Legitimidade, surgiu durante o clima competitivo dos anos 80 e 90 e fez emergir uma nova razão para gerenciar a diversidade nas organizações (Thomas & Ely, 1996). Ela compreende e utiliza a diversidade como estratégia para atingir diferentes nichos de mercado, garantindo acesso e legitimidade ao equiparar a demografia institucional aos grupos de consumo críticos, o que, em alguns casos, leva a um aumento substancial da diversidade.

As características que são comuns às organizações que utilizam a perspectiva de Acesso e Legitimidade são: operar em ambientes de negócios onde existe uma diversidade crescente entre consumidores, clientes ou no próprio mercado. Exemplos são os bancos de investimentos, que fizeram uso dessa perspectiva como forma de alcançar a diversidade típica de diferentes estados e municípios, além de organizações de produtos de consumo, que desenvolveram segmentações de mercado baseadas em gênero, raça e outras características demográficas, criando posicionamentos de *marketing* diferenciados para cada segmento.

Enquanto no paradigma de Discriminação e Justiça os líderes são rápidos em subverter as diferenças no interesse de preservar a harmonia, no Acesso e Legitimidade os líderes são ágeis em delegar a seus executivos de minorias a responsabilidade de atingir os nichos de mercado diferenciados a que pertencem, mas o fazem sem compreender como suas capacidades podem ser integradas ao trabalho cotidiano. Segundo Cox (1993), e Thomas e Ely (1996), essa perspectiva tende a ser mais notável por suas limitações, uma vez que os líderes que adotam essa perspectiva tendem a limitar o trabalho de seus representantes de grupos diversos, colocando-os em categorias diferenciadas e por demais especializadas, sem realmente analisar como essas diferenças afetam o trabalho que está sendo feito, e como podem ser incorporadas ao cotidiano. Muitas vezes, esse tipo de perspectiva pode gerar a sensação de que alguns funcionários estão sendo explorados e desvalorizados quando estes percebem que oportunidades em outras áreas da organização estão fechadas para eles. Além disso, seus postos tendem a serem os primeiros a serem excluídos em situações de crise ou de estreitamento do foco de marketing, criando carreiras tênues e pouco sustentáveis para os empregados desses departamentos especializados (Thomas & Ely, 1996).

A Aprendizagem e Efetividade, terceiro paradigma, é visto como uma perspectiva emergente (Thomas & Ely, 1996; Torres & Pérez-Nebra, 2004). Nela, a organização reconhece que os empregados desempenham seu trabalho e fazem escolhas baseados em seu *background* cultural, ou seja, em suas identidades grupais. Dessa forma, desenvolve-se uma visão que permite a incorporação das contribuições dos empregados, redefinindo suas normas, estratégias, práticas e sua cultura. O último modelo de gerenciamento da diversidade transcende aos dois modelos anteriores no sentido que, assim como a perspectiva de Discriminação e Justiça, promove a igualdade de oportunidades para todos os indivíduos; como a perspectiva do Acesso e Legitimidade, reconhece as diferenças culturais e as valoriza. Contudo, leva a organização a internalizar as diferenças entre os empregados de forma a



aprender a crescer com essas diferenças. Enquanto as duas anteriores representam respectivamente a assimilação e a diferenciação, a terceira representa a integração, por meio da internalização das diferenças no quadro de pessoal de modo a aprender a crescer com elas.

Tabela 1

Síntese dos paradigmas de gerenciamento da diversidade. Adaptado de Thomas e Ely (1996).

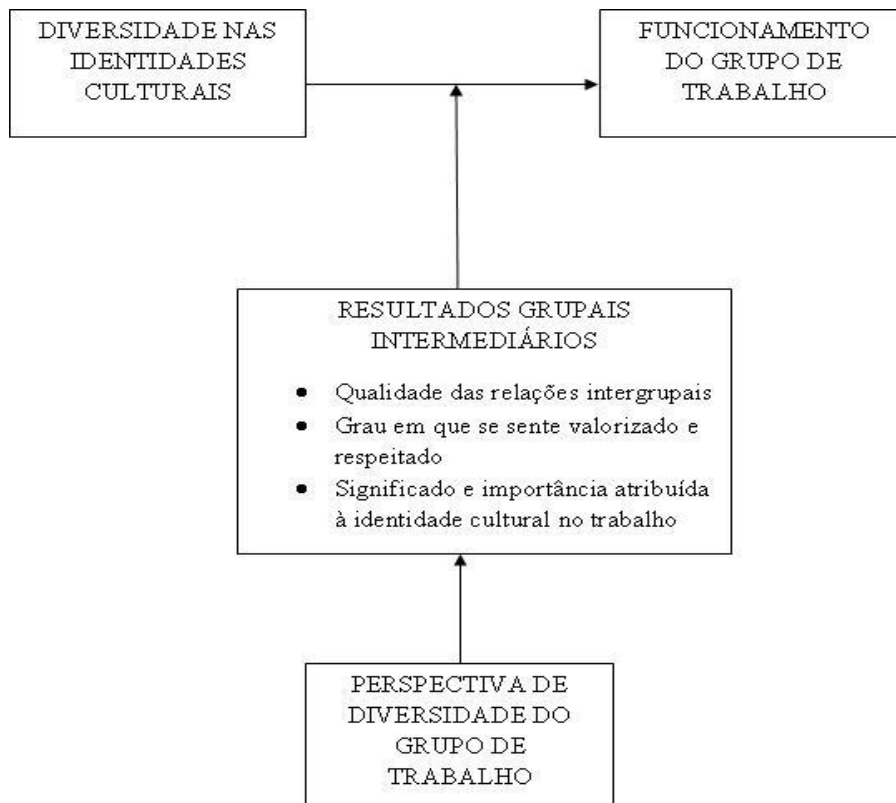
Discriminação e Justiça	Acesso e Legitimidade	Aprendizagem e Efetividade
1. Busca igualdade de oportunidades e tratamento justo: “Somos todos iguais”	1. Organizações que operam em ambientes de negócios onde existe diversidade crescente	1. Organizações reconhecem <i>background</i> cultural dos empregados
2. Ênfase no cumprimento de requisitos legais e progresso medido pelo quanto atinge metas de recrutamento e retenção	2. Motivação baseada no mercado e potencial competitivo	2. Permite incorporar as perspectivas dos funcionários para mudar sua cultura
3. Programas de mentores e desenvolvimento de carreira	3. Ênfase no papel das diferenças culturais na companhia	3. Igualdade de oportunidades para todos os indivíduos
4. Treinamento para o respeito aos membros de minoria	4. Uso das vantagens culturais das pessoas	4. Reconhece as diferenças culturais e seu valor
5. Estrutura burocrática, formal e verticalizada	5. Frequentemente orientada por momentos de crise, de conquista de novos nichos de mercado	5. Organização internaliza as diferenças de modo a aprender e a crescer com elas
<b>Palavra chave:</b> Assimilação	<b>Palavra chave:</b> Diferenciação	<b>Palavra chave:</b> Integração

### 2.1.7 Modelo de avaliação dos paradigmas de gerenciamento da diversidade

Avaliar os impactos da diversidade nos resultados finais do desempenho de uma empresa pode ser uma tarefa problemática devido à dificuldade de isolar as causas específicas de resultados como a rentabilidade e por ser a diversidade cultural, provavelmente, um fator relativamente distal (Cox, 1993). Diante disso, Ely e Thomas (2001) propuseram um modelo de avaliação que destaca as relações entre a diversidade de identidades culturais e o

funcionamento dos grupos de trabalho, com base na identificação de resultados intermediários, mais fáceis de identificar por estarem mais proximamente relacionadas à composição cultural do grupo de trabalho (Figura 2).

Estes resultados incluíram processos de grupo e as experiências individuais que pareciam acompanhar as perspectivas de diversidade, sendo eles: (1) a natureza das relações raciais no ambiente de trabalho imediato das pessoas, incluindo a natureza do conflito e da resolução de conflitos; (2) o grau em que os participantes se sentem valorizados e respeitados por colegas e supervisores, e (3) o significado e a importância atribuída pelos participantes à sua própria identidade no trabalho, o que inclui a maneira que pessoalmente se valorizam e se expressam como membros de seu grupo de identidade racial. Dentre as possíveis identidades culturais diversas, os autores escolheram por estudar as identidades raciais, pois este foi o aspecto da diversidade salientada nas três empresas que serviram de base para o estudo em questão. No entanto, os autores afirmam a possibilidade de generalização do modelo para outras identidades culturais.



*Figura 2.* Relação entre a diversidade e o funcionamento do grupo de trabalho. Adaptado de Ely e Thomas (2001, p. 236).

Assim, além da identificação das perspectivas de diversidade do grupo de trabalho, apresentadas na seção anterior, outra variável que se faz essencial para o estudo da relação entre a diversidade e o funcionamento dos grupos de trabalho está na mensuração de seus resultados intermediários. Estes, por sua vez, estão mais relacionados à inclusão, por isso, o modelo será retomado no Estudo 2.

Uma vez conceituada a diversidade e apresentadas suas evidências empíricas, faz-se necessário apresentar os resultados dos estudos conduzidos na busca de sua compreensão, a seguir apresentados.

### 2.1.8 Estudos em Diversidade

A literatura popular e acadêmica voltada para gestores estão repleta de conselhos que prescrevem o aumento da diversidade da força de trabalho como forma de melhorar a eficácia dos grupos de trabalho (Ely & Thomas, 2001). No entanto, as pesquisas empíricas ainda são escassas, e seus resultados fornecem evidências contrastantes quanto aos efeitos da diversidade. Apesar da indicação da diversidade como possível benefício, pelo menos em teoria (Roberge & Dick, 2010), estudos empíricos têm demonstrado tanto resultados positivos quanto negativos, sugerindo que determinadas condições podem moderar estes resultados.

No que diz respeito ao desempenho dos grupos de trabalho diversos, podem-se destacar dois estudos pioneiros realizados nos Estados Unidos. Thomas (1999) realizou um experimento com grupos multiculturais diante de cinco tarefas grupais complexas. Em todas as cinco tarefas, os grupos homogêneos tiveram melhor desempenho. O resultado corrobora Watson, Kumar e Michaelson (1993) que haviam identificado, anos antes, que, na execução de tarefas complexas e diante de uma avaliação global do desempenho, grupos homogêneos demonstram desempenho superior. Não obstante, quando a tarefa envolve o número de idéias geradas, a superioridade dos grupos diversos se faz aparente (Watson *et al.*, 1993).

Acerca dos efeitos da diversidade na satisfação de equipes de trabalho, Puente-Palacios, Seidl e Silva (2008) conduziram um estudo com 68 profissionais de saúde em que os resultados revelaram que diferenças reais, ou imediatamente observáveis, entre os membros não afetaram o nível de satisfação relatado quanto à equipe de trabalho a qual pertencem, entretanto, as diferenças percebidas a respeito da sua capacidade, habilidade ou especialização educacional impactaram na magnitude da satisfação. Dessa forma, os resultados mostraram que a satisfação decorre, pelo menos parcialmente, da percepção do sujeito quanto à sua similaridade com outros.

Outro fator que parece moderar os efeitos da diversidade nos grupos de trabalho é a proporção de pessoas diversas no grupo. Kossek, Markel e Mc Hugh (2003) acompanharam o processo de recrutamento e seleção de mulheres e minorias étnicas em uma organização. Os resultados indicaram que, ainda que no nível organizacional tenha se experienciado mudanças significativas na demografia organizacional, esta não foi suficiente para que os membros do grupo de trabalho com as maiores mudanças apresentassem melhores índices no clima social para a diversidade. Assim, não necessariamente um clima social positivo ocorre quando as mudanças na demografia organizacional são diluídas entre os grupos de trabalho, o que sugere a necessidade de que as mudanças em diversidade sejam mais drásticas no nível grupal.

Em longo prazo, destaca Kurtzberg (2005), os grupos de trabalho diversos desenvolvem a estabilidade dos membros, criam coalizões, laços de amizade e harmonia nas relações interpessoais. O estudo realizado pelo autor aponta que equipes diversas têm uma maior capacidade de inovação e solução de problemas devido ao afeto positivo dos indivíduos em relação à equipe, que pode potencializar a percepção de sucesso e de criatividade, incentivando os membros do grupo a superarem as expectativas de desempenho. Na presença de resultados favoráveis de desempenho, equipes caracterizadas pela diversidade possuem a elevada probabilidade de ocorrência de afetos positivos, os quais, como um ciclo virtuoso, promovem visões positivas sobre os resultados e, posteriormente, resultados de desempenho efetivamente positivos.

Apesar das teorias que sugerem a diversidade como uma vantagem para as organizações, são poucos os estudos que evidenciam seus resultados, sendo estes, positivos ou negativos dependendo de alguns possíveis fatores moderadores, como, por exemplo, a proporção de pessoas diversas entre os membros do grupo, o tempo do grupo, a natureza das tarefas a serem desempenhadas e a natureza das diferenças (reais ou percebidas). Em um

nível macro, também parecem estar relacionados aos efeitos da diversidade a cultura da organização e as práticas e estratégias para lidar com a mesma, o que reafirma a necessidade do gerenciamento da diversidade de modo a manipulá-la em prol de melhores resultados, do contrário, grupos minoritários poderão continuar a enfrentar o preconceito, isolamento social e problemas de rotatividade (Hom, Roberson, & Ellis, 2008) e os esforços de diversidade poderão continuar não cumprindo a sua promessa (Thomas & Ely, 1996).

O gerenciamento da diversidade tem se tornado uma questão central nos programas de recursos humanos de muitas empresas quando estas se concentram em desenvolver suas vantagens competitivas (Mor Barak, 2000). Contudo, existem poucas pesquisas empíricas que abordam como as organizações podem usar melhor suas práticas e modelos para mudar as práticas cotidianas de modo a criar um ambiente de trabalho diverso (Kochan *et al.*, 2003).

Pesquisas internacionais têm evidenciado a associação do gerenciamento da diversidade à redução de custos e aumento de ganhos financeiros nas empresas (Wright, Ferris, Hiller & Kroll, 1995) e ressaltado sua importância para a redução da resistência aos programas de diversidade (Holladay, Day, Anderson & Welsh-Skiffington, 2010). A principal conclusão, contudo, reside na constatação de que a diversidade pode tanto trazer malefícios à organização quanto benefícios, o que dependerá de como ela é gerenciada e de que forma o faz.

Uma pesquisa conduzida ao longo de cinco anos por Kochan *et al.* (2003) a respeito da associação entre diversidade e desempenho nos negócios, concluiu que a menos que uma atenção explícita seja dada para a gestão da diversidade, o seu impacto sobre o desempenho tende a ser negativo, o que está em consonância com grande parte dos defensores da diversidade nas organizações, que também defendem que os resultados da diversidade são determinados pela interação entre diferentes fatores.

No âmbito das pesquisas nacionais, destaca-se o estudo pioneiro de Fleury (2000) realizado em sete empresas com representação no Brasil. Seis dessas empresas eram subsidiárias de multinacionais estadunidenses e apenas uma era nacional. Os resultados apontaram que a maioria das iniciativas de diversidade estava em estágio inicial, e eram adaptadas das realidades das matrizes. O caráter das iniciativas revelou uma ênfase em práticas de recrutamento e seleção de pessoal, treinamento e comunicação, com a finalidade de diversificar a força de trabalho, treinar os gerentes e funcionários para o tema e investir em projetos e campanhas de comunicação interna para divulgar os objetivos do programa de diversidade aos empregados (Fleury, 2000).

Ainda com vistas ao levantamento de dados do gerenciamento da diversidade em empresas brasileira, Myers (2003) realizou um estudo qualitativo em treze empresas a respeito de suas políticas e práticas para a inserção de negros e outros grupos historicamente excluídos. Segundo o autor, a maioria das empresas com iniciativas de promoção da diversidade estão sediadas nos Estados Unidos, e a maioria delas têm iniciativas em função de políticas/programas de diversidade da matriz, o que corrobora Fleury (2000). Ainda, a maioria das iniciativas de diversidade são recém-lançadas, e embora todas as empresas declarem que diversidade ou o respeito às pessoas e/ou diferenças é um valor corporativo, a maneira como elas tratam a diversidade varia bastante. O conceito de diversidade adotado pelas companhias é geralmente restrito a um ou dois grupos de pessoas historicamente discriminados no mercado de trabalho, e mais frequentemente, mulheres ou pessoas com deficiência.

Um estudo conduzido por Carvalho-Freitas e Marques (2007) acerca das iniciativas de diversidade adotadas pelas organizações contratantes de deficientes, confirmou a existência de relações significativas entre as concepções de deficiência compartilhadas pelos gerentes e a adequação das condições e práticas de trabalho na organização. Além disso,

foram constatadas implicações das concepções de deficiência e da adequação das condições e práticas de trabalho para a satisfação das pessoas com deficiência. Ainda, o estudo alerta para o fato de que as empresas têm priorizado as modificações nas condições de trabalho mais do que as ações de sensibilização e de Recursos Humanos que assegurem a inserção.

Estas últimas pesquisas empíricas, realizadas no Brasil, dão algumas dicas da forma que as empresas brasileiras tem lidado com a grande diversidade cultural do país. Contudo, conforme Torres e Pérez-Nebra (2004) não existem pesquisas no Brasil que podem ser utilizadas para ilustrar e avaliar como as perspectivas de gerenciamento da diversidade têm sido empregadas para gerenciar a diversidade cultural. Assim, este estudo, na perspectiva de contribuir para o preenchimento dessa lacuna, teve como objetivos: (1) Identificar os desafios e vantagens associados à diversidade e às suas práticas; (2) Identificar características dos diferentes paradigmas de gerenciamento da diversidade adotados pelos gerentes das organizações. A seguir, será descrita a abordagem metodológica do estudo.

## **2.2 Método**

### **2.2.1 Seleção dos participantes**

De acordo com Glaskell (2008, pp. 68-69), o objetivo da seleção dos participantes é de “maximizar a oportunidade de compreender diferentes posições tomadas pelos membros do meio social”. Diante disso, e a fim de conduzir os resultados para os objetivos desta pesquisa, as empresas participantes foram selecionadas de acordo com a conveniência e com o critério único de declarar, publicamente, a adesão a políticas e iniciativas de Responsabilidade Social e/ou de Diversidade/Inclusão. O critério se justifica por representar uma maior possibilidade de que a empresa enfrente situações relativas ao gerenciamento da diversidade. A primeira etapa para o recrutamento das empresas participantes consistiu em uma pesquisa pela internet a fim de levantar, junto aos respectivos *websites*, o critério de



seleção definido. Inicialmente, foram identificadas seis empresas que obedeciam ao critério e que tinham representação em Brasília-DF. As empresas foram contatadas via telefone, pessoalmente e por *e-mail*. Do universo de seis empresas, três responderam positivamente ao convite para a participação na pesquisa.

### **2.2.2 Participantes**

Participaram desta pesquisa gerentes gerais ou gerentes de Recursos Humanos das respectivas empresas. Tal decisão foi fundamentada na concepção de que a liderança é um dos fatores mais importantes na garantia da transformação e institucionalização de uma agenda para a diversidade (Kezar, 2008) bem como por serem estes os responsáveis pelas práticas adotadas pela organização.

As informações coletadas junto aos *websites* das três empresas, que a partir daqui serão chamadas de Empresa 1, Empresa 2 e Empresa 3, são descritas a seguir.

A Empresa 1 é filial de uma multinacional de origem francesa, do ramo de supermercados, presente há 35 anos no Brasil. Segundo informações do *site* da empresa, sua equipe de colaboradores representa a diversidade deste país, e a responsabilidade social faz parte de sua cultura desde sua origem. Descreve sua atuação social em três eixos: Alimentação, Inclusão e Solidariedade. A loja participante possui 120 funcionários.

A Empresa 2 é brasileira e está presente nos estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo, Goiás, Rio Grande do Sul e no Distrito Federal. Há mais de 75 anos atua no ramo de ensino de idioma inglês. No *website* da empresa, é declarado que um de seus pilares, ao lado da excelência no ensino, é a responsabilidade social e ambiental. A escola participante possui 30 funcionários.

A Empresa 3 é brasileira e está presente nos estados do Distrito Federal, Goiás e Bahia, oferecendo serviços de exames, vacinas e medicina diagnóstica em termos gerais. Foi fundada em 1998, e foi a primeira de sua área de atuação a receber a certificação SA 8000, referente à Responsabilidade Socioambiental. Declara, em seu *website*, que está comprometida com a eliminação da discriminação no ambiente de trabalho e com outras causas relativas aos direitos humanos. A empresa possui, ao todo, 937 funcionários. Na Tabela 2 são apresentados os dados sociodemográficos dos respondentes das respectivas empresas.

Tabela 2

Dados sociodemográficos dos entrevistados das empresas

Dados do Entrevistado	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Identificação	E1	E2	E3
Gênero	Masculino	Feminino	Feminino
Ano de Nascimento	1975	1975	1982
Cargo	Gerente Geral	Gerente de Filial	Gerente de RH
Tempo na Empresa	6 anos	9 anos	7 anos
Participação do gestor em	Não	Não	Sim
Treinamento de			
Diversidade			

### 2.2.3 Instrumento

Utilizou-se como instrumento um roteiro semi-estruturado de entrevista (Anexo 1), construído especialmente para esta pesquisa e baseado em tópicos-guia, planejados para dar conta dos objetivos da pesquisa, conforme Glaskell (2008). Foi utilizado um *notebook* para anotações durante a entrevista, assim como para sua gravação, realizada por meio do programa *Windows Sound Recorder*, componente do Sistema Operacional *Windows Vista*<sup>TM</sup>.

Os tópicos-guia da entrevista abordavam as iniciativas de diversidade adotadas pela organização, bem como as dificuldades, desafios e vantagens da diversidade segundo a visão

dos entrevistados. Também foram levantados alguns dados demográficos referentes à empresa (localização da matriz e número de funcionários) e ao entrevistado (ano de nascimento, gênero, cargo, tempo de serviço na empresa, e se já participou de algum treinamento ou curso a respeito da temática de diversidade).

#### **2.2.4 Procedimentos de Coleta de Dados**

Nos contatos com cada uma das empresas, os participantes foram esclarecidos a respeito da natureza e dos objetivos da pesquisa. Com o consentimento do entrevistado, foi solicitada a permissão para a gravação das entrevistas, e informado seu caráter de confidencialidade. Quando da entrevista, houve a preocupação de criar um clima amistoso, em um ambiente reservado dentro da organização.

Foram conduzidas entrevistas semi-estruturadas, em que o pesquisador segue a um conjunto de questões previamente definidas, em um contexto similar ao de uma conversa informal, permitindo que o entrevistado fale livremente, sem perder o foco nos objetivos da entrevista. Para tanto, o entrevistador deve ficar atento para dirigir o assunto para seu foco, caso seja necessário, bem como para fazer perguntas adicionais caso algum assunto não tenha sido elucidado, caso seja relevante para os objetivos da pesquisa (Boni & Quaresma, 2005). O encerramento da seleção de empresas participantes se deu assim que, por meio das entrevistas, identificou-se que os dados foram se tornando coerentes entre si, ou seja, pelo critério de saturação (Minayo, 2000; Glaskell, 2008).

#### **2.2.5 Procedimentos de Análise de Dados**

Após a coleta dos dados, foram feitas transcrições literais das entrevistas, de modo a incluir “todas as palavras faladas, mas não as características paralinguísticas” (Glaskell, 2008, p. 85) para que fossem realizados os procedimentos da Análise de Conteúdo. Uma vez que esta permite construir indicadores, valores e atitudes, seus resultados podem fornecer as

variáveis independentes, que explicam as coisas (Bauer, 2008). Por este motivo, julgou-se que este método seria importante na indicação das possíveis variáveis que influenciariam a forma pela qual a diversidade e a inclusão são experienciadas nas organizações.

Em um primeiro momento, as entrevistas foram lidas verticalmente, ou seja, individualmente e do começo ao fim, para uma compreensão inicial. Em seguida, realizaram-se leituras exaustivas, quando as mesmas foram categorizadas segundo os temas que emergiam da fala de cada entrevistado e, de acordo com Bardin (2009), de modo a descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja frequência ou presença tenham significado para o objetivo. Como o objetivo da pesquisa abrange a comparação entre as diferentes empresas, foi elaborada uma tabela para cada entrevista, com as respectivas categorias temáticas. As tabelas foram compostas por três colunas, com os seguintes elementos: 1) Categoria; 2) Definição; 3) Exemplos.

Nas três empresas, inicialmente foram identificadas 8 categorias, descritas a seguir: 1) Estrutura e funcionamento da Organização; 2) Características demográficas; 3) Concepção de diversidade; 4) Desvantagens/Dificuldades; 5) Vantagens/Oportunidades; 6) Práticas e Estratégias de Diversidade; 7) Trabalho do gerente; 8) Autoavaliação da organização.

Após a realização de repetidas leituras e reagrupamentos, algumas categorias foram excluídas devido à falta de representatividade ou por não trazerem elementos relevantes para atender aos objetivos da pesquisa. As categoriais finais identificadas nas três empresas foram as seguintes: 1) Estrutura e funcionamento da Organização: Refere-se aos conteúdos da estrutura e funcionamento da organização como um todo; 2) Características demográficas: Referentes à composição demográfica dos funcionários da organização, suas características demográficas; 3) Concepção de diversidade: Conteúdos que se referem à concepção que o gerente tem da diversidade; 4) Desvantagens/Dificuldades: As desvantagens e dificuldades

percebidas pelos gerentes a respeito da diversidade; 5) Vantagens/Oportunidades: As vantagens e oportunidades advindas da diversidade; 6) Práticas e Estratégias de Diversidade: As práticas, iniciativas e estratégias utilizadas na organização para o gerenciamento de sua diversidade.

## **2.3 Resultados**

A seguir serão apresentados os resultados das análises de conteúdo das entrevistas com os gerentes das três empresas abordadas. A fim de atender aos objetivos desta pesquisa, os resultados de cada entrevista serão apresentados separadamente, de forma a resguardar as especificidades de cada empresa. Para cada empresa, serão apresentados os resultados quanto a cada uma das seis categorias finais, que serão exemplificados com algumas falas relevantes.

### **2.3.1 Empresa 1**

A primeira categoria a ser apresentada compreende os conteúdos da estrutura e do funcionamento da organização. As falas referentes a essa categoria concentram-se principalmente em aspectos do cumprimento das normas de vestimenta, horários, e escalas de trabalho por parte dos funcionários da organização, como se evidencia a seguir. O que se destaca das falas é que ela é trazida principalmente em momentos em que o gerente destaca o processo de adaptação dos funcionários com deficiência às normas e padrões da organização, que, quando não cumpridas, configuram uma situação de “irregularidade”.

*“/.../ele tinha que entrar às 8, meio dia bater o cartão, 1 hora retornar do almoço, duas horas, é, às 15 horas ele teria que ir embora que era a hora dele”*

*“/.../ bater cartão, chegar no horário, usar uniforme, usar crachá”.*

*“As folgas que eles têm semanal, eles tem os DSR [Descanso Semanal Remunerado] deles. Se vai trabalhar no domingo, tem uma folga na semana. Se não vai trabalhar, folga só no domingo.”*

*“/.../ porque ele tinha que tirar uma hora, que ele não podia fazer irregularidade né, quando ele fosse comprar alguma coisa na loja, que ele tinha que comer no refeitório e não na loja.”*

A segunda categoria refere-se às falas que remetem às características demográficas da organização, quanto à composição de seu quadro funcional. A fala do gerente descreve a presença, dentre seus funcionários, de pessoas com deficiência, bem como de menores e jovens aprendizes, pessoas essas que tem direito a cotas em empresas com mais de 100 funcionários. O gerente também descreve os diferentes tipos de deficiência das Pessoas com Deficiências (PcD).

*“/.../ nós temos PcD´s. 3 a 5 % do quadro nosso tem que ser preenchido com portadores de necessidades especiais, isso é pra todas as lojas da empresa. Temos os menores aprendizes e os jovens aprendizes também, em todas as lojas também, só que aí já não é o percentual. Nós temos 2 jovens e 4 menores aprendizes na loja.”*

*“/.../ física é, tem um da cafeteria e as duas da frente de caixa que são auditivas e um repositor no salão que é também auditivo. Tem um também que é um olho, né”.*

A terceira categoria abrange os conteúdos que remetem às concepções de diversidade e das pessoas pertencentes a grupos de minorias, alvo das iniciativas de diversidade. O gerente da Empresa 1 expressa concepções positivas e elogiosas às pessoas com deficiência, vistas por ele como inteligentes, responsáveis e capacitadas. Advoga ainda que a contratação de deficientes, além de um gerar ganhos profissionais para os próprios, gera ganhos para a

empresa contratante, ou seja, apresenta uma concepção da diversidade como uma vantagem para a empresa. Também tem a concepção de que as pessoas com deficiência são sinceras e tem amizades verdadeiras.

*“/.../ e assim, são bem sinceros, a amizade deles é verdadeira. Quando eles gostam, eles gostam pra valer, né /.../”.*

*“Tem umas pessoas aqui que se destacam muito entre os colaboradores que eu tenho /.../ eles se destacam normalmente como se pra eles não tivessem nenhuma deficiência. São responsáveis, não faltam, comprometidos, inteligentes/.../.*

*“Acho que toda empresa devia dar oportunidades, porque a gente sabe que ainda existe preconceito/.../.”*

Quanto às desvantagens e dificuldades da diversidade na organização, o gerente refere que estas se dão principalmente quanto ao entendimento das normas da organização por parte dos funcionários com deficiência, que no início ficam “*um pouco perdidos*”, e quanto à comunicação com os funcionários com deficiência auditiva.

*“Quando ele chegou /.../ ele se atrapalhou um pouco na hora de bater o cartão, porque ele ficava perdido, em questão de horário, /.../. Então no início a gente teve um problema com o cartão”*

*“Eu já não sei falar a língua deles, né.”*

Os conteúdos relativos às vantagens e oportunidades advindos da diversidade estão relacionados à perspectiva do gerente acerca do desempenho dos funcionários com deficiência, que são tão produtivos quanto os não-deficientes, e às vezes mais produtivos, além de serem comprometidos e disciplinados. Segundo o gerente, a empresa aprende com esses funcionários.

*“/.../ enfim, toda empresa, se desse valor, desse oportunidade, quem ganharia seriam*

*elas. Eles ganham, mas a gente ganha também muito. Para eles, profissionalmente, assim, crescimento deles, na vida deles.”*

*“/.../ A gente aprende muito com eles, muito mesmo. Muita coisa boa.”*

*“/.../ele é produtivo igual aos outros, e às vezes até mais. Mas é igual eu falei, bem comprometidos e eles são muito. E se você disser: É assim, assim e assim, eles seguem. Você tem que usar crachá, você tem que usar uniforme, você tem que fazer barba, eles são bem disciplinados. É isso, é ótimo trabalhar com eles.”*

A última categoria, referente às práticas e iniciativas de diversidade na Empresa 1, se referem, em primeiro lugar, à contratação de minorias por meio do cumprimento das cotas estabelecidas em leis, e às adaptações do espaço físico para o acolhimento dos funcionários e clientes com deficiência, bem como para idosos, identificados pelo gerente como principal público consumidor do mercado. Outra prática se refere à designação de um padrinho para o funcionário com deficiência, responsável por acompanhá-lo e ajudá-lo a se adaptar às normas e procedimentos da organização. Com o mesmo objetivo de acompanhar funcionários com deficiência no início de sua contratação, também são realizadas parcerias com instituições filantrópicas, como a APAE (Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais). Quanto às estratégias utilizadas para a comunicação com funcionários com deficiência auditiva, o gerente relata o uso da linguagem escrita e de gestos.

*“Eu faço gestos que eles entendem e eu também já consegui entender também algumas coisas deles, né, às vezes, dependendo da situação eles têm que escrever aqui pra mim. Se eles querem algo um pouco fora do cotidiano nosso, pra mim entender, aí eu peço pra eles escreverem né.”*

*“Eu queria dizer também que a loja se adaptou a eles, porque, além de ser uma lei, é uma satisfação pra gente também se adaptar a estrutura da loja de acordo com eles, que são os banheiros, a estrutura pra eles, o corrimão da escada. Nós temos ali na*



*entrada do banheiro do cliente nós temos uma placa em hebraico [Braille] pra eles lerem né. E foi adaptado o balcão de atendimento, a cafeteria, porque nós temos um funcionário lá que é PCD, as garagens, a gente tá cumprindo todas as vagas que são determinadas pra PCD, gestantes, idosos /.../ Então a gente se adaptou com rampa na entrada do acesso à loja.”*

*“/.../depois a gente se adapta a eles, e eles se adaptam à gente /.../”*

*“mas depois a gente colocou tipo um padrinho, uma pessoa que ficava com ele o tempo todo, ensinando ele a bater o cartão.”*

### **2.3.2 Empresa 2**

Os conteúdos relativos à estrutura e ao funcionamento da organização remetem a uma estrutura padronizada, que obedece a definições operacionais e prescrições do escritório central, ou da matriz, localizada no Rio de Janeiro. Segundo a gerente, todas as filiais precisam trabalhar dentro de um mesmo padrão de qualidade, sendo coordenadas pelo escritório central.

*“/.../ todas elas precisam trabalhar dentro de um padrão de qualidade /.../nós somos uma franquia, somos filiais, que respondemos diretamente a esse escritório central no Rio de Janeiro.”*

*“Todas as metas, tudo que acontece é elaborado, é pensado institucionalmente no escritório central pelos diferentes departamentos, então é lá onde a gente tem o departamento de Recursos Humanos, o departamento acadêmico, departamento financeiro, departamento de marketing, todos os departamentos, né, o coração /.../ tá lá.”*

*“E a gente trabalha de uma forma bem igual, ou seja, qualquer promoção, qualquer coisa que seja estipulada /.../ é válida pra qualquer unidade do Brasil.”*

Na caracterização demográfica da organização, destaca-se a diversidade quanto à nacionalidade dos funcionários e a presença de alunos com deficiência e de diferentes idades.

*“/.../aqui nessa filial eu tenho uma professora que é descendente de japonês, eu tenho um professor que é inglês, eu tenho um professor que é nigeriano e que é negro.”*

*“/.../ nessa filial a gente tem em torno de 1200 alunos, né, são muitas pessoas, /.../pessoas desde sete anos até os setenta, /.../ que eu acho que é o nosso aluno mais velho”*

*“/.../a gente tem alunos deficientes aqui, com dificuldades de locomoção, tem um pessoal às vezes com alguma dificuldade auditiva, né, /.../. A gente tem uma aluna na cadeira de rodas, a gente tem um aluno também com um problema genético que ele anda com andador”*

A concepção de diversidade presente na fala da gerente expressa a espontaneidade no tratamento das diferenças e da diversidade, que são tratadas com naturalidade, em um contexto em que justifica a não adoção de cotas. Outros conteúdos expressos são a busca pelo tratamento igualitário e o respeito às diferenças, entendendo a diversidade como um conceito amplo, que não se restringe às minorias.

*“/.../de uma maneira muito natural, nada focado. Eu não fui lá contratar um professor e vi, ah, eu tenho que contratar um negro. Não, isso aconteceu de uma forma natural e eu acho isso muito bacana.”*

*“/.../aqui realmente as pessoas elas são tratadas da mesma forma, independentemente se ela é uma pessoa da faxina, ou se é um professor, se é um gerente, as pessoas são respeitadas por isso.”*

*“/.../ mas é mostrar pras pessoas que é assim mesmo, que nós somos diferentes.*

*Mesmo o brasileiro, cada um é um, e eu busco muito essa questão das pessoas serem únicas. E eu acho que a gente tem que respeitar as pessoas nas suas diferenças, não é? /.../ da mesma forma que eu procuro respeitar todos os funcionários e dar a mesma atenção às pessoas, entendendo que as pessoas são únicas e diferentes e que cada indivíduo é um indivíduo com necessidades diferentes.”*

*“/.../então isso tá no nosso dia a dia e tratar essas pessoas da mesma forma, né, sem nenhuma diferença. E eu acho que o grande lance tá aí, tratá-los da mesma forma, oferecer os mesmos benefícios, oferecer as mesmas cobranças né, pelo seu trabalho.”*

Quanto às dificuldades e desvantagens da diversidade, a gerente relata episódios de reclamações por parte dos alunos a respeito de características e comportamentos de alguns professores estrangeiros, características essas consideradas como “diferença cultural” pela gerente.

*“a gente às vezes passa por algumas dificuldades pela diferença cultural /.../”*

*“/.../eu tenho alguns questionamentos de alunos porque tanto esse professor que é britânico quanto o que é nigeriano eles às vezes tem atitudes diferentes, eles são mais secos, ou às vezes podem soar um pouco rudes, enquanto eles não são, é realmente uma diferença cultural. /.../ e, por exemplo, o britânico que trabalha conosco ele tem o senso de humor mais forte, então às vezes ele faz uma piada, algumas brincadeiras que não agradam todo mundo.”*

Contudo, as dificuldades são encaradas, segundo a gerente, como oportunidades de amadurecimento e de conhecimento de outras culturas, como ressaltam as seguintes falas categorizadas como as vantagens da diversidade:

*“/.../isso eu mostro pros nossos alunos como um diferencial e como uma oportunidade de a pessoa amadurecer e conhecer outras culturas e trabalhar justamente nessa questão da diversidade.”*

*“/.../uma oportunidade pros alunos de lidarem com essas diferenças/.../”*

Por fim, a gerente relata que a empresa não possui iniciativas e políticas de contratação de minorias (cotas). No entanto, relata algumas iniciativas que podem ser consideradas estratégias para lidar com a diversidade organizacional, tais como a doação de ações para funcionários de baixa renda, a fim de que estes participem do lucro da empresa, e a realização de campanhas educativas por meio da comunicação interna.

*Você, em nenhum momento, recebe a informação: Você, dentre os teus professores você precisa ter um negro. Por exemplo, isso não é estipulado pela instituição.”*

*“/.../a gente não fez ainda nenhum trabalho de inclusão de deficientes ou nada nesse sentido, mas a gente oferece sim três vagas nessa filial pra estágio /.../”*

*“Todos nós somos acionistas, todos nós temos ações da [nome da empresa]. Aqueles que compraram, compraram, quem não comprou, no ano passado a [nome da empresa] doou algumas ações para todos os funcionários, então, todos nós somos donos.”*

*“Então esse e-mail chegou pra gente /.../ fazendo uma campanha entre todos os funcionários, todos os alunos, então: Você já cedeu um lugar no ônibus para um idoso ou gestante? Já abriu a porta pra alguém, ou quem sabe já ajudou um deficiente visual a atravessar a rua? Ao praticarmos boas ações no nosso dia a dia faremos o mundo um lugar melhor para se viver. Então Recursos Humanos vem focando não só os benefícios que eles oferecem, que a [nome da empresa] oferece*

*institucionalmente pros funcionários, mas também nas pequenas ações, na questão da educação /.../”*

### **2.3.3 Empresa 3**

A Empresa 3, em termos de sua estrutura e funcionamento, apresenta elementos de uma empresa que trabalha a gestão participativa por meio do estímulo ao trabalho em grupo e que viabiliza a participação de toda a empresa em seu planejamento estratégico. Destaca como uma de suas práticas de gestão de pessoas a avaliação de desempenho em 360°.

*/.../hoje o [nome da empresa] tem uma cultura empresarial de trabalhar a gestão participativa. Então /.../ os líderes são treinados para trabalharem com o grupo. Aqui no [nome da empresa] não tem aquele papel do líder que toma a decisão sozinho. Não é que ele não possa tomar, mas ele é sempre incentivado a buscar a equipe pra discutir um tema. E como que a gente garante que isso tá acontecendo? Numa avaliação 360° quando eu to perguntando pra minha equipe se ele dá abertura pra esse tipo de coisa. E existem práticas da empresa já formalizadas pra garantirem isso. Normalmente a empresa faz uma revisão do planejamento estratégico. O planejamento estratégico do [nome da empresa] ele começa com 100% da empresa.”*

Conforme a descrição de características demográficas, a Empresa 3 é majoritariamente composta por mulheres, tanto em cargos gerais quanto em cargos de liderança. A gerente relata também que a empresa emprega um contingente representativo de nordestinos.

*“Hoje o nosso nível de liderança feminino é maior que o masculino também. Então hoje a gente tá com quase 70% feminino e 30% masculino na empresa como um todo e, quando você sobe pra um cargo de liderança, você tem 80% de mulheres e 20% de homens, então ele aumenta a quantidade de mulheres em cargos de liderança. E aí,*

*quando você vai pros cargos mais altos do [nome da empresa], que são as Superintendências e a Diretoria, as cinco são mulheres. Acabou de ser mais uma gestora promovida à Superintendência né, teve uma expansão, e também é mulher. Então aqui a gente costuma brincar o contrário: a gente não discrimina homem.”*

*“Aqui no [nome da empresa], por exemplo, a gente tem /.../ um grupo nordestino extremamente forte.”*

A concepção de diversidade expressa pela gerente é ampla, e não se restringe aos grupos minoritários, abrangendo o respeito pelas pessoas, com suas diferenças individuais e de personalidade. Acredita que as pessoas devem ser trabalhadas em suas competências, o que impediria a discriminação e a proteção de pessoas por suas características diversas. Também foram expressas concepções a respeito da pessoa com deficiência, em termos do rompimento com alguns dos estereótipos atribuídos a essas pessoas.

*/.../ a empresa trabalha pela questão assim, você tem que olhar a competência, e não, se essa pessoa, as características pessoais dessa pessoa. Então como você trabalha a competência, você tá garantindo que você não tá discriminando ninguém, nem quem é minoria como quem não é, /.../ porque hoje a gente já tem aquela cultura do contrário, né, de que você começa a proteger aquele que é minoria.”*

*“/.../ porque trabalhar a diversidade é trabalhar o respeito, né, eu não sei se vocês concordam com isso, mas é a maneira como eu vejo. Tá muito ligada ao respeito pelas pessoas.”*

*/.../ as pessoas com deficiência não são mais sensíveis, não é a característica da deficiência, é a característica da pessoa, como por exemplo, uma pessoa que não tem*

*deficiência pode ser muito sensível na conversa, no diálogo, uma com deficiência, também.”*

Quanto às desvantagens e dificuldades da diversidade, os conteúdos anunciam dificuldades em se alcançar os números estabelecidos pelas cotas para minorias; o histórico de exclusão e falta de capacitação das pessoas com deficiência; a dificuldade da liderança em lidar com pessoas vindas do interior; e a falta de preparo para lidar com as questões de diversidade, advindas da falta de formação e de uma educação para a diversidade. Por este último motivo, a gerente ressalta que o gerenciamento da diversidade se dá com a prática, o que incorre em erros e em situações desconfortáveis. Por fim, a gerente reconhece que a sociedade brasileira é preconceituosa, e que tal fato, por si só, gera dificuldades em trabalhar com o tema.

*“Infelizmente, o número a gente não consegue /.../”*

*“/.../A gente já teve problemas com líderes que não sabiam receber pessoas que vinham do interior de algum estado, por exemplo. E tinha uma comunicação totalmente diferente, até uma forma de agir, né.”*

*“Eu começo falando sobre a formação das pessoas. Eu acho que na hora em que você não tem hoje formalizado nas graduações, na educação formal, esse tema, você já começa tendo que aprender com a prática. E aprender com a prática é sempre mais difícil, né, significa errar, muitas vezes gerar um desconforto, e você começa a atuar a partir daí”*

*“/.../ E quando você tem um tema que ele não é trabalhado hoje de uma maneira formalizada, de uma maneira que começa lá na base, lá na criação das pessoas, se torna mais difícil. E aí a gente começa a muitas vezes a perder muitas oportunidades,*

*ir muito além, porque a gente precisa passar por uma situação pra você poder lidar com ela. E em relação ao dia a dia, é mesmo, a diversidade não é um tema muito fácil. Então assim, lidar com a diversidade, a gente não aprende a lidar com as diferenças das pessoas, né. Hoje a gente tá numa sociedade brasileira que ela é discriminatória, sim, por mais que as pessoas digam que não. Então você vem com a sua formação de vida /.../”*

*“/.../ A gente começou a perceber o despreparo, até porque o Brasil vem de um histórico de não desenvolver essas pessoas [pessoas com deficiência] /.../.*

Os conteúdos referentes às vantagens da diversidade nas organizações ressaltam, principalmente, a criatividade na geração de idéias e a troca de experiências, que se torna enriquecedora.

*“Eu vejo muito a geração de idéias /.../”*

*/.../ acho que um fator interno é a troca de experiência /.../ ter uma pessoa que é de uma cultura diferente da dele, isso é enriquecedora, pra o próprio líder.*

A empresa, embora seja adepta da política de cotas para deficientes, não possui uma política específica para a gestão da diversidade, creditando seu gerenciamento indireto a outras políticas (responsabilidade social e gestão de pessoas) e a práticas isoladas de gerenciamento da diversidade, como o acompanhamento informal e o *feedback* pontual, o treinamento em diversidade, a capacitação de pessoas com deficiência para o mercado de trabalho, a presença de intérprete de Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS) nos treinamentos e o treinamento de LIBRAS para 100% da liderança.

*“Hoje a gente não tem uma política de diversidade. A nossa política de Gestão de Pessoas e a política de Responsabilidade Social /.../ eu diria que ela acaba entrando*



*nos assuntos relacionados à diversidade. Mas na verdade a gente nunca fez uma política pra falar exclusivamente de Diversidade.”*

*“E aí a gente começou a desenhar um projeto sobre isso, hoje a gente ainda não tá com o curso de formação, mas a gente já fez no semestre passado uma semana de treinamento chamada curso preparatório para o mercado de trabalho, e ele foi feito só com profissionais com algum tipo de deficiência.”*

*“a gente tem sempre primeiro/.../ a tradutora de LIBRAS /.../ nos treinamentos. E ela agora /.../ ela começou um projeto de treinar a liderança /.../. Então cem por cento da liderança tá participando desse treinamento.”*

*“/.../ a gente usar a pessoa que tem de LIBRAS aqui /.../pra traduzir uma conversa, a gente conseguir entender mais /.../ a gente tem essa conversa aberta com o líder, com o colaborador, com a tradução /.../”*

*E eu vou multiplicar através de feedback individual, ou através de treinamento, né, ou através do RH/.../. Por exemplo, teve uma vez que a gente chegou a contratar um profissional que falava LIBRAS pra que essa pessoa fosse o tempo todo sendo usada.*

*(Práticas)*

*“/.../ hoje existe um treinamento, toda pessoa que passa por um cargo de liderança ela tem o treinamento de novos líderes, e existe um momento em que a gente discute só sobre isso. /.../ a gente discute muito sobre as diferenças entre as pessoas. E aí a gente tem todos os temas.”*

#### **2.3.4 Síntese comparativa dos resultados das Empresas**

A fim de facilitar a visualização e a comparação entre os resultados das empresas quanto a aspectos significativos do conteúdo das entrevistas, serão apresentadas duas tabelas-

síntese para as percepções de vantagens e desvantagens (Tabela 3) e para a existência de cotas, as concepções e as práticas de diversidade mencionadas pelos gerentes (Tabela 4).

Tabela 3

Vantagens e desvantagens da diversidade nas empresas

Empresa	Desvantagens	Vantagens
Empresa 1	- Dificuldades de adaptação inicial - Dificuldades de comunicação (deficientes auditivos)	- Oportunidade de aprendizado - Desempenho dos funcionários com deficiência
Empresa 2	- Desentendimentos advindos das diferenças culturais	- Conhecimento de outras culturas - Oportunidade de amadurecimento
Empresa 3	- Falta de preparo e formação para lidar com o tema - Dificuldade da liderança em lidar com as diferenças (pessoas do interior) - Falta de capacitação para pessoas com deficiência - Dificuldade em preencher cotas	- Geração de Idéias - Troca de Experiência

Tabela 4

Síntese de resultados das empresas

Empresa	Cotas	Concepção	Práticas
Empresa 1	Sim (Deficientes e Menores Aprendizes)	- Conceito restrito: foco nas minorias	- Apadrinhamento de funcionários com deficiência - Adaptação da estrutura física
Empresa 2	Não	- Conceito abrangente: foco nas diferenças interpessoais	- Participação nos lucros inclui todos os funcionários - Campanhas internas com temas de diversidade
Empresa 3	Sim (Deficientes)	- Conceito abrangente: foco nas diferenças interpessoais	- Treinamento em Diversidade - Treinamento de LIBRAS para líderes e presença de intérprete - Capacitação de deficientes

## **2.4 Discussão**

Este estudo buscou trazer uma compreensão qualitativa acerca das concepções e práticas utilizadas por empresas brasileiras para gerenciarem a diversidade cultural de seu quadro funcional. Os resultados foram obtidos a partir da visão dos gerentes de três empresas localizadas em Brasília.

Este tópico tem como propósito integrar e discutir os resultados apresentados à luz das referências e estudos que compõem a produção teórica da área, procurando alcançar os objetivos específicos a este estudo, quais sejam: (1) Identificar as concepções, os desafios e vantagens associados à diversidade e às suas práticas; (2) Identificar características dos diferentes paradigmas de gerenciamento da diversidade adotados pelos gerentes das organizações. Diante disso, primeiramente, pretende-se realizar um apanhado geral dos resultados de cada organização diante das categorias relacionadas, propondo um paralelo com as teorias e estudos de diversidade, em especial com os paradigmas de gerenciamento da diversidade de Thomas e Ely (1996). Por fim, será realizada uma discussão geral dos resultados das três empresas.

### **2.4.1 Empresa 1**

Na Empresa 1, alguns conteúdos referentes à estrutura permitiram identificar elementos de mecanismos de coordenação relativos, principalmente, às práticas de supervisão direta e padronização. A primeira refere-se à direção e coordenação do trabalho por parte de um supervisor ou chefe, que assume responsabilidade pessoal pelo trabalho de um grupo, enquanto a segunda, compreende o planejamento e a implementação de padrões e procedimentos que controlam a forma pelo qual o trabalho deve ser executado (Wagner II & Hollenbeck, citados por Loiola *et al.*, 2004). Nesta empresa, a padronização está presente nas

normas de vestimenta e comportamento, e provavelmente, está fundamentada em regras determinadas por sua matriz.

Em termos das características demográficas destacadas pelo gerente, a Empresa 1 emprega pessoas com deficiência e jovens em condição de aprendizes. Nenhuma referência é feita a outros grupos de identidade dentre os funcionários, o que chama a atenção para uma possível ênfase no cumprimento de requisitos legais, especificamente quanto à Lei do Aprendiz e à Lei de Cotas para deficientes, que prevêm a contratação obrigatória de número ou proporção preestabelecida de aprendizes e pessoas com deficiência em empresas a partir de 100 funcionários.

As concepções de diversidade da empresa têm como ênfase os grupos de minoria os quais contrata, ou seja, baseia-se na diversidade com enfoque nos assuntos relativos ao racismo, sexismo, classicismo, e de habilidades (deficiência) conforme Cross *et al.* (1994). Também foram identificadas concepções ambivalentes em relação à pessoa com deficiência (PcD) em que respostas polarizadas são dirigidas aos mesmos, de maneira análoga ao que foi categorizado por Katz e Hass (1988) e McConahay (1988) como Racismo Ambivalente. Nele, explicam Lima e Vala (2004, p. 406):

*(...) a ambivalência resulta da dupla percepção de que os negros são desviantes e, ao mesmo tempo, estão em desvantagem em relação aos brancos. A ambivalência de sentimentos e atitudes normalmente gera uma tensão e um desconforto psicológicos. Para reduzir esta tensão e este desconforto os indivíduos tenderiam a polarizar ou radicalizar suas atitudes raciais.*

Traçando um paralelo com Katz e Hass (1988) a ambivalência estruturaria dois tipos de atitudes, as atitudes pró e as atitudes anti-deficientes. As atitudes contrárias incluem crenças e avaliações sobre as características de desvio cultural e associam aos deficientes

afetos negativos. As atitudes pró refletem a percepção de desvantagem dos deficientes e produzem afetos positivos, tais como piedade e simpatia. Assim, respostas polarizadas ou exageradas são emitidas frente aos deficientes, como em: *“eles são pessoas altamente capacitadas”*, bem como em frases que expressam pena ou caridade, como em: *“mas não tem preço, eles estão agradecidos assim pelo crescimento, pela evolução que o filho teve depois que ele começou a trabalhar no [nome da empresa]”*.

Podem-se destacar algumas características centrais relativas ao gerenciamento da diversidade nesta empresa: 1) Ênfase no cumprimento de requisitos legais (cotas); 2) o progresso medido pelo quanto a empresa atinge as metas de recrutamento e retenção (o que é relatado com orgulho e satisfação pelo gerente); 3) apadrinhamento; 4) ênfase na adaptação dos deficientes às regras e condutas da organização; 5) concepção ambivalente de diversidade.

Observa-se que, de acordo com a Tabela 4, as três primeiras informações estão de acordo com paradigma de Discriminação e Justiça proposto por Thomas e Ely (1996) enquanto as duas últimas, apesar de não listadas no paradigma, são coerentes com o mesmo. Neste paradigma, é pouco provável que os líderes que gerenciam a diversidade explorem e aprendam como as diferenças das pessoas podem gerar uma diversidade de formas efetivas de se executar o trabalho. Ao contrário, seus esforços estão voltados para que as pessoas se adaptem às normas e às formas de se realizar o trabalho. Nesse sentido, o discurso do gerente da Empresa 1 é contraditório, pois ainda que apresente as seguintes falas: *“/.../ A gente aprende muito com eles, muito mesmo. Muita coisa boa.”* e *“/.../depois a gente se adapta a eles, e eles se adaptam à gente /.../*, que seriam mais compatíveis com o terceiro paradigma de diversidade, identificou-se uma única adaptação realizada por parte da organização, que se refere à mudança de sua estrutura física, o que corrobora Carvalho-Freitas e Marques (2007) que constataram que as empresas contratantes de deficientes têm priorizado as modificações

nas condições de trabalho mais do que as ações de sensibilização e práticas de Recursos Humanos que assegurem a inserção desse grupo.

Ao que indicam os resultados, não são efetivadas práticas que viabilizem o aprendizado de LIBRAS nesta organização, de modo que a comunicação com os deficientes auditivos é realizada por gestos ou pela escrita. Assim, quando nem mesmo sua língua é aprendida, o que mais pode ser aprendido com esses que tem “tanto” a ensinar? A garantia da justiça nos processos participativos da organização somente serão possíveis com a utilização e divulgação da língua de sinais por parte dos seus membros, especialmente dos gestores.

Outra prática que reforça a perspectiva de Discriminação e Justiça consiste na prática de apadrinhamento, que emprega os esforços e expectativas organizacionais na adaptação dos funcionários à organização, ou seja, consiste em um aprendizado unilateral, em que apenas o deficiente deve aprender com a organização.

#### **2.4.2 Empresa 2**

A partir da descrição de características da estrutura e do funcionamento da Empresa 2, identificaram-se elementos de uma estrutura padronizada, que obedece a definições operacionais e prescrições do escritório central, ou da matriz, localizada no Rio de Janeiro. Segundo a gerente, todas as filiais precisam trabalhar dentro de um mesmo padrão de qualidade, sendo coordenadas pelo escritório central, onde todas as metas e procedimentos são definidos de cima para baixo, o que indica um alto grau de especialização vertical na relação com a matriz (Loiola *et al.*, 2004).

A gerente da empresa (E2) realça a presença de estrangeiros em seu quadro funcional, dentre os quais, um é negro. A presença de estrangeiros se justifica pelo fato de a empresa ser uma escola de idiomas (inglês), mas tais contratações, segundo a gerente, ocorreram “naturalmente”, ou seja, não foram intencionais ou com o objetivo de promover a diversidade entre os funcionários. Quanto aos alunos, principais clientes da empresa, relata que existe

uma grande diversidade etária e que alguns alunos são pessoas com deficiência. Assim, ainda que a Empresa 2 apresente funcionários diferentes em sua nacionalidade e cor, bem como clientes com diferentes habilidades físicas, a promoção da diversidade não é vista como uma responsabilidade da empresa, ocorrendo, nesse caso, ao acaso.

A empresa expressa uma concepção ampla de diversidade, em que considera as diferenças de personalidade e as diferenças individuais entre as pessoas. Denota-se também a naturalidade com que as diferenças e a diversidade são encaradas, o que justificaria a não adesão a práticas diferenciadas de contratação com vistas à promoção da diversidade, pois, uma vez que somos todos iguais, ninguém precisa de tratamento diferenciado. Outros conteúdos também expressos acerca da diversidade são a busca pelo tratamento igualitário e o respeito às diferenças.

Quanto às dificuldades e desvantagens da diversidade, a gerente relata conflitos devido às diferenças de personalidade sucedidas de diferentes culturas e nacionalidades. Como alertado por Cox (1993) as dificuldades de comunicação em empresas transculturais podem ser fonte de desentendimentos e menor efetividade dos grupos de trabalho. Como solução, o autor aponta a necessidade de educar os membros a respeito das diferenças culturais como forma de reduzir os efeitos dessas diferenças.

Diante dessa dificuldade, a gerente expressa uma abordagem que usa a diversidade como vantagem e como oportunidade de aprendizagem, como expresso na frase: *“/.../isso eu mostro pros nossos alunos como um diferencial e como uma oportunidade de a pessoa amadurecer e conhecer outras culturas e trabalhar justamente nessa questão da diversidade.”* No entanto, tal intervenção pode estar acontecendo somente no nível dos clientes (alunos) e assystematicamente, sem treinamentos ou outras formas de educar as pessoas para reduzir os efeitos negativos dessas diferenças.

A empresa não é adepta de ações afirmativas, provavelmente devido à diluição do número de contratados em cada unidade, o que a isentaria da obrigatoriedade do uso de cotas na contratação de pessoal, obrigatória apenas em empresas com mais de 100 funcionários. Ainda assim, a empresa adota uma prática que merece destaque: a doação de ações para funcionários de baixa renda como forma de garantir a participação de todos os funcionários nos lucros da empresa.

Ante o exposto, podem-se identificar as seguintes características compatíveis com o paradigma de Discriminação e Justiça: 1) Estrutura burocrática, formal e verticalizada da organização; 2) Ênfase no tratamento igualitário; 3) Ideal de cegueira para as diferenças.

Simultaneamente, foram elencadas características aparentemente comuns à perspectiva de Aprendizagem e Efetividade, quais sejam: 1) Reconhecimento das diferenças culturais e seu valor; 2) Organização internaliza as diferenças de modo a aprender e a crescer com elas. Estas características, contudo, merecem ressalvas. Ainda que, em discurso, a gerente expresse que a diversidade é vista como uma oportunidade de aprendizado com as diferenças, a identificação de elementos concomitantes, relativos à cegueira para as diferenças, instaura uma contradição, uma vez que, sob a justificativa de que somos todos iguais, dificilmente há espaço para que as pessoas, com suas diferenças, contribuam com seus conhecimentos e visões, uma vez que todos devem ser iguais, e, portanto, agir como iguais (Thomas & Ely, 1996).

Assim, pode-se concluir que, apesar do discurso aparente do aprendizado com as diferenças, vez que a empresa não adota nenhuma prática para, de fato, internalizar as diferenças culturais de modo a aprender com elas, entende-se que a empresa em questão apresenta características predominantes de Discriminação e Justiça.



### 2.4.3 Empresa 3

A Empresa 3, assim como as Empresas 1 e 2, apresenta elementos de uma estrutura burocrática. Contudo, destaca-se o uso de mecanismos de descentralização da tomada de decisão na Empresa 3, que dispõe de meios para a participação de seus colaboradores no planejamento estratégico da empresa. O uso da supervisão direta também fica evidente nesta empresa, que relata práticas de acompanhamento dos funcionários por meio de seus líderes.

A padronização de procedimentos nesta empresa é evidenciada pela certificação de padrões internacionais de sistemas, como a ISO 9001, relativa às normas de qualidade ou a SA 8000, que avalia a responsabilidade social. A empresa também figura dentre as cinco melhores empresas para se trabalhar no Brasil na lista do Great Place to Work Institute [GPTW] (2011), o que corrobora a compactuação da empresa com normas e padrões externos de avaliação.

A Empresa 3 é composta majoritariamente por mulheres, mas realça também a presença de deficientes e de nordestinos na empresa. A ampla composição feminina é atribuída pela gerente (E3), principalmente, à existência de funções na empresa que são tradicionalmente femininas, como o atendimento ao cliente. No entanto, como observado pela gerente, estas também se fazem maioria nos cargos de liderança, o que configura uma contradição na fala da gerente quanto aos estereótipos atribuídos aos papéis sociais de gênero, em que os papéis masculinos são mais congruentes com os papéis de liderança (Eagly & Karau, citados por Ayman & Korabik, 2010).

Assim, a contradição habita na visão de que as mulheres ocupam funções típicas, mas, ao mesmo tempo, estão ocupando lugares que, tradicionalmente, não lhes são considerados compatíveis. Nesse sentido, as relações de gênero na Empresa 3 são satirizadas pela gerente

da seguinte forma: *“Então aqui a gente costuma brincar o contrário: a gente não discrimina homem [risos].”*

Houve predominância na expressão de uma concepção ampla de diversidade, que considera as diferenças de personalidade e as diferenças individuais entre as pessoas, no entanto, também se observou nuances de uma abordagem direcionada aos grupos de minoria, por serem estes, alvo de políticas de cotas.

Quanto às desvantagens e dificuldades advindas da diversidade, a gerente destacou a falta de preparo e formação para lidar com o tema, o histórico de falta de capacitação para pessoas com deficiência e a dificuldade em preencher as cotas definidas por lei. A primeira dificuldade fornece um importante indicador para esta pesquisa: que a diversidade tem sido imposta sem a devida discussão e o preparo para tanto, o que pode culminar em erros e maiores dificuldades. Tal constatação já havia sido feita por Alves e Galeão-Silva (2004), que atribuem a disseminação das práticas de diversidade no Brasil aos movimentos sociais e às empresas, o que se deu sem o aprofundamento da literatura nacional. Assim, com a adesão às cotas, surgem novas demandas e dificuldades e, diante disso, as empresas reagem, criando estratégias e práticas de gerenciamento que surgem da tentativa e erro, como evidencia E3:

*“/.../ o Brasil já tinha começado com a questão da cota, mas a gente era uma empresa muito menor ainda, então a gente tinha poucas pessoas, aí o olhar sobre isso começou. Então acaba que as práticas que a gente vai desenvolvendo de diversidade, tá vindo muito de experiência. Acontece uma coisa, eu aprendo com ela, e aí eu multiplico.”*

A baixa capacitação das pessoas com deficiência, atrelado à dificuldade em preencher as cotas, foi outro fator elencado como dificultador da diversidade. Esta associação também foi apontada em pesquisa realizada com empresários das 500 maiores empresas do Brasil, que

atribuem o baixo índice de deficientes nas empresas à baixa qualificação destas pessoas (ETHOS, 2010). O dado levanta a importância do investimento na formação e na qualificação profissional da PcD, concomitante à formulação de leis que garantam seu acesso aos postos de trabalho. Como destacado por Tanaka e Mankini (2005), a simples existência das leis não se constitui uma medida segura para garantir o acesso e a permanência da pessoa com deficiência no trabalho. Há que se pensar também na capacitação dessas pessoas, bem como no preparo da organização, nos aspectos físicos e sociais, para o seu acolhimento na organização.

As vantagens da diversidade, segundo E3, consistem na possibilidade de geração de idéias e na troca de experiência. Essa fala encontra ressonância em evidências empíricas obtidas por Watson *et al.* (1993) acerca da superioridade dos grupos heterogêneos na geração de idéias.

As práticas associadas ao gerenciamento da diversidade nesta empresa foram o treinamento em diversidade, ministrado a todos os funcionários, o treinamento de LIBRAS para líderes, a presença de intérprete de LIBRAS em eventos e treinamentos que contam com a presença de funcionários com Deficiência Auditiva, o acompanhamento informal das minorias no cotidiano do trabalho e a capacitação comunitária de pessoas com deficiência para o mercado de trabalho. As festas de aniversário com temas de diversidade podem ser consideradas práticas acessórias, que possivelmente atuariam no nível da cultura organizacional e dos estereótipos atribuídos aos grupos de identidade.

Dentre as práticas citadas, merece destaque o treinamento em diversidade, que implica a preocupação pelo impacto das diferenças entre as pessoas em suas interações e na organização, incluindo as questões de trabalhar em e com uma força de trabalho heterogênea. Pode abordar assuntos relacionados às implicações da diversidade na mudança organizacional

e seu impacto na competição, nos clientes, produtos e mercado. Cabe destacar, contudo, que o treinamento em diversidade consiste em apenas um componente de um conjunto maior de iniciativas e intervenções de diversidade e que pode variar, dependendo da forma que é conceitualizada e implementada na organização (Ferdman & Brody, 1996).

Outra iniciativa de destaque na Empresa 3 refere-se ao treinamento da LIBRAS para 100% da liderança e a presença de um intérprete nas ocasiões de treinamento e eventos em que os funcionários com deficiência auditiva estão presentes. Tal iniciativa pode representar um exemplo de situação em que a organização se adapta ao funcionário, em detrimento de que este se adapte à organização, ou seja, é a situação em que a organização se permite aprender com as diferenças e crescer com elas, característica típica do paradigma de Aprendizagem e Efetividade.

Ainda assim, identificou-se, a partir da fala da gerente (E3), um possível conflito ideológico entre a adesão à ação afirmativa (cota) e a crença de ser esta uma forma injusta de selecionar pessoas. Tal conflito aparece em contradição com a gestão por competências, que prioriza as competências como os fatores a serem considerados na seleção de pessoal. Segundo a visão da gerente, a seleção com base em competências evitaria a discriminação, o que, por sua vez, dispensaria a necessidade de cotas. Contudo, tal perspectiva parte do pressuposto de que o processo seletivo é um mecanismo justo e isento de critérios subjetivos e informais (Bento, 2000). Ademais, uma vez que o objetivo da ação afirmativa é a restauração da equidade, estas surgem como alternativa à ineficácia dos processos já estabelecidos nas organizações, que tem perpetrado a discriminação e a exclusão de alguns grupos sociais.

Por fim, são identificadas características de gerenciamento da diversidade nesta organização que indicam elementos do paradigma de Discriminação e Justiça: 1) Estrutura

burocrática, formal e verticalizada da organização; 2) Tratamento Igualitário; 3) Treinamento para o respeito aos membros de minoria. Ao mesmo tempo, identificam-se elementos coerentes com o modelo de Aprendizagem e Efetividade, uma vez que, em alguns aspectos, a organização: 1) Permite incorporar as perspectivas dos funcionários para mudar sua cultura; 2) Internaliza as diferenças de modo a aprender e a crescer com elas. Estas últimas, contudo, são observadas apenas em relação a algumas práticas voltadas para as pessoas com deficiência auditiva, na medida em que a organização tem proporcionado o treinamento de LIBRAS para os funcionários ouvintes e a presença de intérprete nas comunicações, o que representa uma forma de aprender uma nova forma de construir a linguagem e de se comunicar. Não se pode afirmar, contudo, que tal perspectiva se estenda para todos os funcionários, com suas diferenças, ficando, pois, restrita ao grupo em questão.

Por esse motivo, conclui-se que na Empresa 3, coexistem características correspondentes ao paradigma de Discriminação e Justiça, evidenciado na ênfase no cumprimento de requisitos legais e no treinamento em diversidade, e da Aprendizagem e Efetividade, concretizado no ensino de LIBRAS aos funcionários ouvintes. Contudo, uma vez que, por definição, na Aprendizagem e Efetividade a organização acolhe as diferenças de todos os grupos de modo a aprender e a crescer com elas, a rigor, esta organização, apesar de ter apresentado mais características do terceiro paradigma que as anteriores, também remanesce fundamentada no paradigma de Discriminação e Justiça.

## **2.5 Discussão do Estudo 1**

Esta seção tem o propósito de integrar os resultados e a discussão apresentados acerca das três empresas, oferecendo uma compreensão geral dos dados e das teorias correlatas.

Este estudo buscou trazer contribuições para a compreensão da diversidade nas organizações, suas concepções, desafios e práticas, a partir da visão dos gerentes das

empresas. No entanto, restringiu-se à investigação das concepções e práticas de diversidade nas organizações estudadas, o que apenas permite uma avaliação exploratória da aplicação de práticas de diversidade nas empresas brasileiras, não tendo o estudo, portanto, o caráter de generalização para a realidade nacional como um todo.

Os resultados foram obtidos a partir dos relatos de três gestores a respeito de suas empresas, que pertencem ao ramo de supermercados (Empresa 1), escola de idiomas (Empresa 2) e laboratórios e análises clínicas (Empresa 3). Todas elas tinham representação em Brasília, local de realização desta pesquisa.

A partir da literatura apresentada, este trabalho compreende a diversidade como um fenômeno complexo e multifacetado, que deve ser considerado no contexto social em que as diferenças estão inseridas. Em meio a diferentes definições de diversidade, destaca-se a coerência entre diferentes autores acerca da importância da filiação social e do pertencimento a grupos de identidade. Também existe consenso quanto à circunscrição do conceito ao contexto cultural e aos diferentes significados que as diferenças adquirem na cultura em que se inserem, ou seja, conforme Nkomo e Cox (1999, p. 335) “está mais ou menos claro que os acadêmicos estão se referindo à diversidade de identidades com base na filiação a grupos sociais e demográficos e como as diferenças de identidades afetam as relações sociais nas organizações”. Assim, é possível entender a diversidade e a identidade como conceitos complementares, uma vez que a identidade se faz no reconhecimento do outro, daquele que é diferente, que é diverso, e que a diversidade exprime as diferentes identidades.

Tendo em vista a compreensão que se faz do objeto e os objetivos desta dissertação para o estudo em questão, a diversidade nas organizações foi estudada à luz dos seguintes focos de análise: as concepções, as desvantagens e vantagens associadas à diversidade e as práticas utilizadas pela organização para lidar com a diversidade.

Os resultados apontam tanto semelhanças quanto particularidades na forma pela qual as empresas concebem e gerenciam a diversidade, o que permite que considerações e articulações sejam realizadas a partir dos principais conteúdos emergentes das falas, quais sejam: a estrutura e o funcionamento geral da organização; a caracterização demográfica dos funcionários; a concepção de diversidade, suas desvantagens e vantagens e as práticas utilizadas para gerenciá-la.

Os conteúdos referentes à estrutura e funcionamento das organizações, de modo geral, foram pouco expressivos nas entrevistas, mas indicam os contextos organizacionais em que as concepções e as práticas encontram o terreno para serem criadas e mantidas. Ainda que não fosse objetivo desta pesquisa tomar a estrutura e o ambiente organizacional como seu foco de análise, entendeu-se que a compreensão da estrutura organizacional “ajuda a diferenciar as partes de uma organização e, simultaneamente, a manter tais partes interligadas, criando e reforçando, no interior do grupo e entre os grupos, relações de interdependência, de previsibilidade e de hierarquia” (Loiola *et al.*, 2004, p. 92). Em vista disso, a compreensão da estrutura permite conhecer as partes da organização, seus mecanismos de controle e as funções de seus atores, indicando elementos de relações intergrupais e de poder, fazendo-se relevante na compreensão da diversidade na organização.

Ainda que as informações a respeito da estrutura das organizações estudadas não sejam categóricas e conclusivas, a identificação de elementos padronizadores e formalizadores de suas práticas indicam a presença de estruturas burocráticas, que se apóiam na “formalização do comportamento para alcançar a coordenação” (Loiola *et al.*, 2004, p. 101). Tais elementos estão presentes no funcionamento das empresas e em seu modo de organização conforme a estrutura de matrizes e filiais, bem como pela adesão a normas e padrões externos de avaliação, como as normas do tipo ISO e outras intervenções que envolvem auditagens externas.

As concepções de diversidade presentes nas falas dos gerentes expressam diferentes perspectivas, que corroboram Nkomo e Cox (1999) quanto à persistência de conceitos restritos e amplos, o que apareceu, nesta pesquisa, aliado à condição de aderir ou não às ações afirmativas definidas em lei, bem como às práticas adotadas nas organizações.

Foram relatadas mais dificuldades e desafios da diversidade que, propriamente, suas vantagens. Além disso, os relatos das dificuldades tiveram mais qualidade que aqueles utilizados para ilustrar as vantagens. Supõe-se que isso se dê porque, de fato, tem-se tirado pouco proveito da diversidade nas organizações, o que pode estar aliado à imposição das leis de cotas sem a devida instrumentalização das empresas, bem como à insuficiência de outras ações afirmativas que garantam a capacitação igualitária aos grupos historicamente excluídos dos postos de trabalho.

Nenhuma das empresas participantes possui uma política específica para o gerenciamento de questões relativas à diversidade, ou seja, nenhuma delas realiza, formalmente, a gestão da diversidade, conforme definição de Kersten (2000) e Alves e Galeão-Silva, que a compreendem como um conjunto de ações que culmina na transformação sistêmica da organização, de modo que todas as diferentes identidades são contempladas, e a diversidade passa a ser vista como vantagem competitiva para a organização. Em contrapartida, o que se observa nessas empresas é que alguns aspectos da gestão da diversidade são contemplados nas políticas de gestão de pessoas e nas políticas de responsabilidade social, ou ainda em práticas e iniciativas isoladas, como o treinamento em diversidade e o acompanhamento de pessoas com deficiência.

Em contraponto à inexistência da gestão da diversidade como política formalizada, duas dessas empresas (Empresas 1 e 3) aderem a ações afirmativas estabelecidas nas leis federais, em especial para pessoas com deficiência (PcD) e aprendizes. A não adesão da



Empresa 2 às políticas de ação afirmativa pode ser explicada pela diluição do número de contratados em cada unidade, o que a isenta, legalmente, das cotas, que são obrigatórias apenas para empresas com mais de 100 funcionários. Entretanto, a motivação legal é apenas uma das razões que levam as organizações a buscarem a diversidade em seu quadro de pessoal, que também poderiam ser motivadas por questões morais e/ou econômicas (Ferdman & Brody, 1999).

Os resultados deste estudo apontam tanto semelhanças quanto particularidades nas formas pelas quais as empresas concebem e administram a diversidade. As evidências reunidas em torno do assunto levam a crer que as empresas, quando obrigadas por lei, ainda se restringem a executar a determinação das leis de cotas, e diante das dificuldades que surgem com essa nova realidade, reagem, criando estratégias e práticas que surgem da tentativa e erro. Como Ely e Thomas (2001) alertaram, consultores e gestores interessados na diversidade tiveram que confiar em uma combinação de bom senso e boa fé para avançar no porque e em como as empresas devem abordar a questão. A infeliz constatação dessa realidade reforça a necessidade de investimento em pesquisas e na consequente divulgação de práticas bem sucedidas.

Parece existir uma ênfase na aplicação das cotas nas empresas, mas nem mesmo estas são efetivamente cumpridas em sua totalidade, haja vista a dificuldade de atingir as metas definidas na lei. Ainda assim, entende-se que as ações afirmativas são essenciais para a inserção (e provavelmente apenas isso) de grupos que não detém o poder e os meios necessários para competir, nas mesmas condições, que aqueles que historicamente foram favorecidos na sociedade. No entanto, a ação afirmativa e a gestão da diversidade, ainda que baseadas em pressupostos diferentes, podem ser complementares (Bento & Ribeiro, 2002).

O tema da diversidade nas organizações não pode ficar restrito à aplicação ou não das cotas. Os ambientes de trabalho têm se tornado cada vez mais heterogêneos, e esta tendência é irreversível (Mor Barak, 2005). Nem mesmo as empresas que não possuem cotas estão isentas do processo de diversificação da força de trabalho, e conseqüentemente, de seu gerenciamento, principalmente quando considerada a diversidade em seu conceito mais amplo, em que são contempladas as diferenças de personalidade, de temperamento e estilo pessoal, presentes em qualquer ambiente social (Thomas, 2005). Por isso, deve-se ampliar a discussão também para os conflitos intergrupais, para o gerenciamento da diversidade, e para a criação de ambientes mais favoráveis à expressão das diferenças.

Os resultados revelam que, em contraponto à presença de estruturas burocráticas nas organizações deste estudo, pouca formalização e padronização foram identificadas no sentido da construção de um corpo coeso em termos da gestão da diversidade. Ainda assim, avalia-se que este estudo alcançou seus objetivos quanto à identificação de características do gerenciamento e sua extrapolação para os paradigmas de Thomas e Ely (1996): O paradigma da Discriminação e Justiça, que tem o foco na igualdade de oportunidades, no tratamento justo, recrutamento e retenção de pessoal e cumprimento de requisitos legais, o Acesso e Legitimidade, que mobiliza os funcionários diversos em postos especializados como forma de legitimar o acesso a novos mercados e a Aprendizagem e Efetividade, que, por sua vez, leva a organização a internalizar as diferenças entre os empregados de forma que a própria empresa possa aprender e crescer com as diferenças.

Tendo em vista os paradigmas descritos, este trabalho encontrou indícios de que as empresas pesquisadas têm gerenciado sua diversidade, predominantemente, sob a perspectiva da Discriminação e Justiça. Esta talvez seja a forma mais dominante de se entender a diversidade, e, ainda que seja bem-sucedida em promover a diversidade numérica, por sua pressuposição e expectativa de que todos sejam iguais, permite pouco espaço às reais

diferenças e à diversidade na forma de lidar com o trabalho (Thomas & Ely, 1996; Torres & Pérez-Nebra, 2004).

Também se verificaram conteúdos aparentemente compatíveis com a Aprendizagem e Efetividade, mas que, em rigor, não refletiam uma proposta coerente da aplicação desse paradigma na organização. Ainda que algumas frases refletissem idéias compatíveis com a valorização da diversidade e o aprendizado com as diferenças, não foi identificada, em nenhuma das empresas, uma visão (e indícios de efetivação dessa visão) que permitissem a incorporação das contribuições de todos os empregados de modo a redefinir suas normas, estratégias, práticas, e sua cultura. Uma única prática de diversidade foi característica do paradigma em questão: o ensino da LIBRAS na Empresa 3. No entanto, uma única prática, voltada a um único grupo não pode ser considerada representativa de todo um novo paradigma de gestão da diversidade nessa organização.

Um dos problemas de gerir uma força de trabalho diversa advém da dificuldade dos gestores de compreender amplamente sua dinâmica e abstrair-se de suas próprias atitudes preconceituosas para desencadear o potencial impingido nos grupos multiculturais (Mor Barak, 2005). Isso significa ir além da valorização da diversidade e criar um ambiente de trabalho inclusivo, pois as iniciativas de inclusão contribuem para a efetividade das ações de diversidade (Hanashiro *et al.*, 2011). Dessa forma, o desafio que se lança aos diferentes atores interessados na promessa da diversidade, não é somente de promovê-la e valorizá-la, mas de alcançar sua meta última, a inclusão. Para tanto, há que se adotar uma gestão da diversidade capaz de não apenas aderir aos requisitos legais, mas de ir além delas, redefinindo sua estrutura, suas práticas e sua cultura de modo a se permitir aprender com tanta diferença.

Faz-se premente lembrar que os resultados deste estudo foram obtidos a partir do discurso dos gerentes das respectivas empresas, e que, portanto, não está isento da

desejabilidade social inerente ao tema. A negação da discriminação na sociedade e na cultura organizacional, conjugada à imposição das cotas, têm forçado a maior parte do conflito para o subterrâneo, e têm ensinado as organizações a apresentar uma face politicamente correta diante da diversidade (Kersten, 2000), o que requer um olhar crítico diante dos discursos gerenciais e a consideração de diferentes atores organizacionais, como os funcionários.

## **CAPÍTULO 3- ESTUDO 2**

Este capítulo contempla o referencial teórico, o método, os resultados e a discussão específicos ao Estudo 2, a serem apresentados nas subseções seguintes.

### **3.1 Referencial Teórico**

No Capítulo 1, foi apresentada uma breve noção dos objetos de interesse de ambos os estudos desta pesquisa, enquanto o Capítulo 2 tratou da apresentação do Estudo 1, seu referencial teórico, método, resultados e discussão. O presente capítulo, por sua vez, tem como ponto de partida a transição do conceito de diversidade para o conceito de inclusão, este que será o foco deste estudo. Para tanto, suas definições serão apresentadas, bem como os estudos realizados na área, que tem fornecido evidências empíricas para a melhor compreensão do assunto. Ao final deste capítulo, serão apresentados os objetivos específicos a este estudo.

#### **3.1.1 Da diversidade à inclusão**

A diversidade nas organizações tem sido considerada por alguns autores como um fenômeno demográfico universal e irreversível (Cox, 1993; Mor Barak, 2005). Nesse sentido, tem-se percebido que a maneira pela qual a diversidade é gerenciada irá afetar a eficiência e a produtividade organizacional (Cox, 1993; Thomas & Ely, 1996; Ely & Thomas, 2001; Roberson, 2006).

Conforme brevemente pontuado no primeiro capítulo deste trabalho, a diversidade e a inclusão nas organizações, ainda que muitas vezes sejam trazidas como sinônimos no senso comum, podem ser consideradas duas faces da mesma moeda (Hanashiro *et al.*, 2011). A distinção elementar entre os conceitos se dá na medida em que a diversidade se refere à composição da força de trabalho, enquanto a inclusão alude à maneira que as pessoas são tratadas e participam dos processos organizacionais.

Apesar da variedade de definições assumidas como diversidade, pode-se compreender a diversidade cultural como a representação, em um sistema social, de pessoas com diferentes identidades grupais que tem significações culturais distintas (Cox, 1993) ou ainda, o “misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social” (Nkomo & Cox, 1999, p. 335). Em ambos os autores, fica evidente a importância da identidade grupal, e a consideração de que as diferenças podem adquirir significados distintos, dependendo do contexto e da cultura em que estão inseridas. Ou seja, o conceito de diversidade não é absoluto, mas relativo ao sistema social.

Uma das abordagens para o gerenciamento da diversidade nas organizações, proposta por Thomas e Ely (1996) já considerava a necessidade das empresas irem além da mera busca pela representação de diferentes identidades no sistema. Para os autores, a única forma de se obter os proveitos da promessa da diversidade, se faz com a incorporação da variedade de conhecimentos, perspectivas e abordagens que os membros de diferentes grupos de identidade trazem aos processos organizacionais, de modo a promover a aprendizagem e a efetividade. Essa proposta é muito próxima das definições de inclusão, que partem do mesmo princípio da incorporação e do aprendizado com as diferenças.

Ely e Thomas (2001) também propuseram um modelo de avaliação que destaca as relações entre a diversidade de identidades culturais e o funcionamento dos grupos de

trabalho, com base na identificação de resultados intermediários, mais fáceis de identificar por estarem mais proximamente relacionadas à composição cultural do grupo de trabalho. Estes resultados incluem processos de grupo e as experiências individuais que acompanham as perspectivas de diversidade, sendo eles: (1) a natureza das relações raciais no ambiente de trabalho imediato das pessoas, incluindo a natureza do conflito e da resolução de conflitos; (2) o grau em que os participantes sentem-se valorizados e respeitados por colegas e supervisores, e (3) o significado e a importância atribuída pelos participantes à sua própria identidade racial no trabalho, inclusive se e como eles pessoalmente se valorizam e se expressam como membros de seu grupo de identidade racial. Os resultados intermediários de Ely e Thomas (2001), por se referirem à natureza da relação e dos conflitos, bem como à sensação de respeito e da valorização das identidades, também são bastante coerentes com as definições de inclusão a serem apresentadas a seguir.

Assim como a diversidade, o termo inclusão tem sido definido na literatura organizacional de diferentes modos, podendo ser considerada em seu aspecto físico ou psicológico, e quanto a diferentes níveis de análise. Hayes (citado por Hanashiro *et al.*, 2011) compreende o conceito em dois aspectos: o primeiro, de incluir fisicamente as pessoas nas organizações e nas atividades de que foram anteriormente excluídas ou sub-representadas, e o segundo, chamado de inclusão psicológica, que se refere ao julgamento ou percepção de aceitação coletiva, ou o sentimento de ser bem vindo e valorizado como membro, na organização como um todo. A maioria dos autores, contudo, não faz essa distinção conceitual, referindo-se apenas à inclusão, de modo geral. Holvino, Ferdman e Merrill-Sands (2003) são alguns dos autores que não fazem a distinção entre a inclusão física e psicológica. Para os autores, na inclusão, os membros de todos os grupos são tratados de forma justa, se sentem incluídos, tem igualdade de oportunidades e são representados em todas as funções e

níveis organizacionais. Ferdman (2010, p. 37) sintetiza a inclusão como a condição em que os indivíduos podem ser autênticos e permitem aos outros o mesmo.

*Em seu sentido mais geral, a inclusão envolve sermos totalmente nós mesmos e permitir que outros sejam plenamente si no contexto de se engajar em atividades comuns. Significa colaborar de uma forma em que todas as partes podem ser totalmente engajadas e subsumidas, e ainda assim, paradoxalmente, ao mesmo tempo, acreditam não ter comprometido, escondido, ou desistido de qualquer parte de si mesmos. Assim, para os indivíduos, experimentar a inclusão em um grupo ou organização envolve ser totalmente parte do todo, mantendo um senso de autenticidade e singularidade.*

A perspectiva de Roberson (2006) assume a inclusão como os objetivos organizacionais que são desenhados para aumentar a participação de todos os empregados, e, dessa forma, alcançar os efeitos positivos da diversidade, ou seja, para esta autora, a inclusão está fundamentada nos princípios e práticas organizacionais. Da mesma forma, Mor Barak (2000a) define a inclusão nas organizações como a participação do indivíduo nos sistemas organizacionais formais e informais de acesso à informação e aos canais de tomada de decisão. Os processos formais referem-se aos meios como reuniões e outros meios formais, enquanto os processos informais consistem nos momentos onde as informações e decisões são veiculadas informalmente, como em almoços ou eventos sociais. Contudo, na perspectiva de Ferdman, Barrera, Allen e Vuong (2009) além do nível organizacional, o nível individual e o nível grupal são igualmente relevantes.

Em suma, enquanto a diversidade pode ser caracterizada pela representação de pessoas com níveis de similaridades e diferenças, a inclusão pode ser compreendida pelas diferentes perspectivas e por estruturas, políticas e práticas para reconhecer e usar essas

perspectivas (Roberson, 2006). Dessa forma, depreende-se que a inclusão vai além da diversidade, e refere-se tanto à representação numérica de todos os grupos sociais quanto à condição em que estes podem ser autênticos e participar da organização de forma efetiva. A condução da diversidade para a inclusão, dessa forma, parece estar fundamentada nas condições para garantir que as características das pessoas e de seus grupos sejam valorizadas e utilizadas, o que requer a compreensão de outro conceito, a cultura de inclusão.

### **3.1.2 Cultura de Inclusão**

Embora exista uma discussão em torno do potencial de uma força de trabalho diversa e do quanto ela pode levar ao aumento da inovação e da criatividade, poucas organizações alcançaram essa realidade (Katz & Miller, 2003). Uma das razões para tanto pode estar na abordagem utilizada pelas organizações para o gerenciamento da diversidade, uma vez que, predominantemente, tem-se feito uso da perspectiva da assimilação em detrimento da integração ou da inclusão (Thomas & Ely, 1996; Pless & Maak, 2002). Na assimilação, ignoram-se as diferenças e não se adotam esforços para integrar as diferenças; pelo contrário, é esperado que as pessoas se assimilem ou se adaptem. Nessas condições, as pessoas também não são ouvidas, reconhecidas ou valorizadas, e seu conhecimento ou experiência não são considerados. Dessa forma, encontram barreiras para avançar dentro da organização, o que os impede de desempenhar seu maior potencial (Pless & Maak, 2002).

O gerenciamento da diversidade deve ser construído em solos normativos, sob princípios básicos, entendido como a cultura de inclusão. Para construir essa cultura, Pless e Maak (2002) sugerem quatro estágios transformacionais: o primeiro enfoca o aumento da consciência, da compreensão e o encorajamento da reflexão; a segunda fase lida com o desenvolvimento de uma visão de inclusão para definir a direção da mudança que se quer atingir; na terceira fase, os conceitos e os princípios que guiam a gestão da empresas devem ser repensados e o quarto e último estágio, que é orientado para a ação, enfoca um sistema de



gerenciamento das relações humanas que ajuda a implementar a mudança pela tradução dos princípios definidos anteriormente em comportamentos capazes de fomentar, reforçar e reconhecer os comportamentos inclusivos.

Em organizações com a cultura de inclusão, pessoas de todos os grupos de identidades sociais têm a oportunidade de estarem presentes, para que suas vozes sejam ouvidas, apreciadas e que possam realizar atividades de núcleo em nome do coletivo (Wasserman, Gallegos, & Ferdman, 2008). No entanto, criar uma cultura de trabalho que é inclusiva, de alta performance e sustentável pode ser uma tarefa complexa. Ela requer mudanças em todas as políticas, práticas e programas que moldam o comportamento das pessoas na organização; em suma, requer uma mudança total no sistema (Katz & Miller, 2003).

Mor Barak (2000b) sugere um modelo para a organização inclusiva. Esta, segundo a autora, valoriza e usa as diferenças individuais e intergrupais presentes na força de trabalho; coopera e contribui para a comunidade ao seu redor; alivia as necessidades dos grupos desfavorecidos no ambiente mais amplo e colabora com indivíduos, grupos e organizações para além de suas fronteiras geográficas. Esses valores se encontram em um extremo do continuum exclusão-inclusão e dizem respeito a diferentes níveis organizacionais, que vão do micro para o macro. Em uma perspectiva prática, a autora também considera os benefícios para os indivíduos e organizações, e os possíveis obstáculos que podem acompanhar a implementação desses valores (Mor Barak, 2005).

Assim, o local de trabalho inclusivo ou a organização preocupada com a construção de uma cultura de inclusão se fundamenta na mudança do sistema interno e externo a si, baseada em uma estrutura de valores pluralistas, onde existe o respeito mútuo e a abertura para a contribuição igualitária dos funcionários para os valores e normas da organização, em suas diferentes perspectivas culturais. Depreende-se assim, que a cultura de inclusão é a

condição fundamental para que a inclusão seja realidade nas organizações. Mas o que é inclusão? Como podemos definir esse conceito? A seção seguinte trata precisamente desse ponto, que apresentará os estudos realizados na busca da operacionalização do conceito.

### **3.1.3 Inclusão: um conceito em fase de operacionalização**

Poucas pesquisas tem se dedicado à compreensão da inclusão como uma variável empírica de estudo, contudo, aquelas que consideram a diversidade demográfica nos locais de trabalho indicam que mulheres e membros de minorias raciais e étnicas comumente se sentem excluídos das redes informação e oportunidades (Cox, 1993) e, apesar dos esforços acrescidos para recrutar e reter talentos diversos, os membros de grupos minoritários continuam a enfrentar o preconceito, isolamento social e problemas de rotatividade (Hom, Roberson, & Ellis, 2008). Esses resultados sugerem que a diversidade não é garantia da inclusão, o que reforça a necessidade de explorar os indicadores da inclusão, diferenciando-os daqueles da diversidade (Roberson, 2006).

Com o intuito de compreender o processo inclusão-exclusão nas organizações, Mor Barak e Cherin (1998) desenvolveram uma escala para avaliar o grau em que os indivíduos participam ou se sentem excluídos dos processos organizacionais. Alguns dos resultados obtidos nas pesquisas decorrentes à validação do instrumento indicaram que a percepção de inclusão estava fortemente relacionada à satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, desempenho organizacional e ao bem-estar (Mor Barak, 2005).

Ferdman *et al.* (2009), partindo da compreensão da inclusão como um fenômeno multifacetado, que se diferencia em dois aspectos: a experiência de inclusão, que consiste no sentimento psicológico de ser incluído, e o comportamento inclusivo, que são as ações que promovem a inclusão. Com o intuito de contribuir para a diferenciação mais clara do construto nesses dois aspectos, desenvolveram um instrumento composto por duas escalas: a

escala de experiência de inclusão e a escala de comportamento inclusivo. Os itens das escalas abrangiam diferentes componentes dos construtos, conforme Tabelas 5 e 6.

Tabela 5

#### Componentes da Experiência de Inclusão

- 
- 1) O envolvimento/engajamento no grupo de trabalho, o que implica a participação e a sensação de pertencimento relativa ao grupo de trabalho;
  - 2) Influência no poder de decisão, correspondente ao senso dos empregados do quanto podem afetar as decisões do grupo de trabalho;
  - 3) Ser valorizado, ou a sensação de ser importante para os outros membros do grupo, tanto com um indivíduo como quanto membro de múltiplas identidades sociais;
  - 4) Autenticidade, poder ser verdadeiro, honesto e genuíno no ambiente de trabalho, sem precisar esconder partes relevantes de si e de sua própria visão;
  - 5) Reconhecimento e honra à diversidade, pela criação de processos fluidos de comunicação e integração
- 

Tabela 6

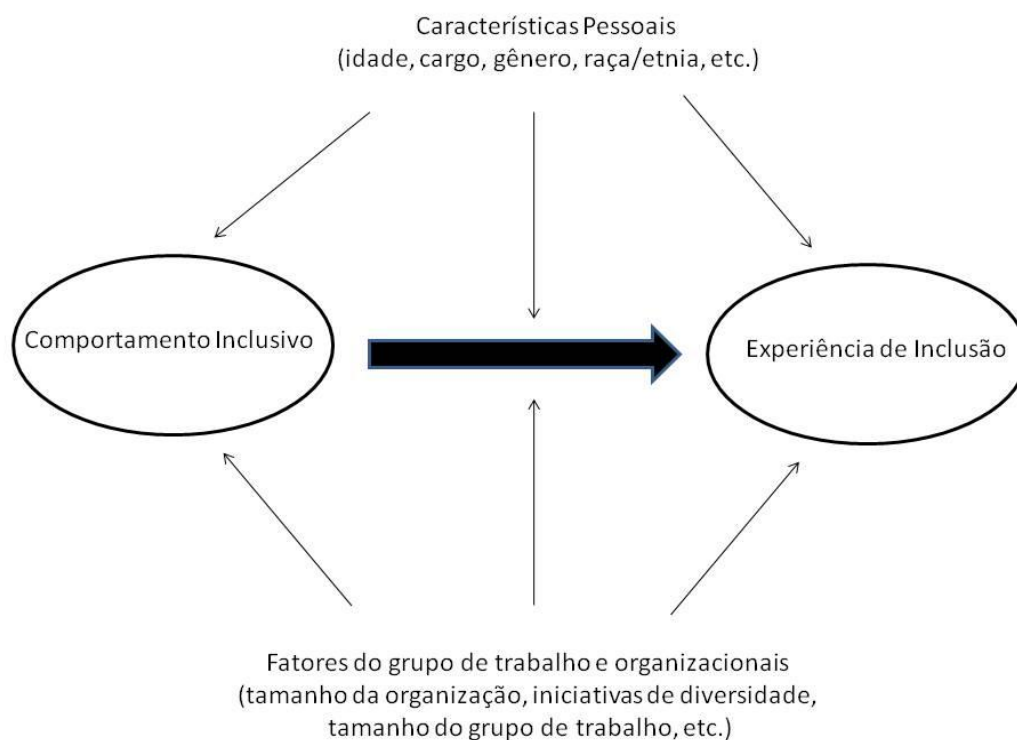
#### Componentes do Comportamento Inclusivo

- 
- 1) Criar um ambiente de segurança, ou seja, estabelecer normas que favoreçam o compartilhamento de recursos, idéias e a expressão das diferenças;
  - 2) Reconhecer os outros, o que consiste em ações que vão desde cumprimentar as pessoas até perguntar sobre sua vida pessoal e aspectos de seu grupo de trabalho;
  - 3) Lidar com conflitos e diferenças, ou seja, práticas e comportamentos tais como workshops sobre diversidade e a sensibilização para essas questões ou ainda comportamentos como buscar soluções para os conflitos que surgem no grupo de trabalho;
  - 4) Ser capaz e ter vontade de aprender, o que envolve a disposição para aprender, ou ainda, a solicitação ou o fornecimento de feedbacks nas relações com o grupo e com os outros membros da organização;
  - 5) Usar e dar voz, o que consiste em permitir o espaço para que os indivíduos possam falar, para que ouçam e sejam ouvidos em suas contribuições;
  - 6) Aumentar a representação de membros de grupos de minoria, o que pode fazer que outros membros do mesmo grupo sintam-se incluídos e notem que suas identidades são aceitas e valorizadas na organização.
- 

No estudo de Ferdman *et al.* (2009), foram obtidas fortes evidências para a existência de dois construtos distintos, mas relacionados, de modo que o comportamento inclusivo

prediz a experiência de inclusão. A interpretação dos resultados fornece a importante indicação de que as duas variáveis formem juntas um ciclo virtuoso, e que o foco na facilitação de ações inclusivas por parte dos atores organizacionais pode proporcionar o sentimento de que se é incluído.

Conforme modelo teórico proposto pelos autores (Figura 3), também foram confirmadas algumas relações entre as duas variáveis e as características pessoais e relativas ao grupo de trabalho e à organização (variáveis demográficas e contextuais). Na validação de Ferdman *et al.* (2009), contudo, apenas foram encontradas relações significativas de predição da experiência de inclusão para gênero e diversidade do grupo de trabalho.



*Figura 3.* Relação entre o comportamento inclusivo e a experiência de inclusão. Adaptado de Ferdman *et al.* (2009, p.39).

A distinção entre os construtos também se faz importante no contexto brasileiro. Em primeiro lugar, porque permite a contribuição para a literatura nacional, em que a inclusão

ainda se faz insipiente como objeto de pesquisa empírico (Hanashiro *et al.*, 2011). Em segundo, porque pode trazer implicações práticas às organizações brasileiras, no sentido de indicar os comportamentos capazes de promover a experiência de inclusão. Portanto, este estudo teve como objetivos específicos: (3) Mensurar a inclusão organizacional, a partir do levantamento de comportamentos e experiências dos funcionários; (4) Verificar se há diferenças na percepção de inclusão entre os funcionários, considerando as diferentes variáveis demográficas do estudo; (5) Relacionar e desenvolver uma articulação teórica entre os resultados dos paradigmas de gerenciamento da diversidade e da inclusão organizacional.

## **3.2 Método**

### **3.2.1 Instrumento**

O instrumento, construído por Ferdman *et al.* (2009), reúne duas escalas (Anexo 2): a Escala de Experiência de Inclusão Organizacional, com 24 itens, e a Escala de Comportamento Inclusivo Organizacional, de 36 itens. A Escala de Experiência de Inclusão Organizacional se propõe a avaliar os aspectos centrais da experiência de inclusão percebida pelos respondentes em relação a seu grupo de trabalho. É composta por itens que compreendem duas dimensões, divididas em duas seções: a experiência de inclusão individual e a experiência de inclusão do indivíduo como membro de grupos de identidade. Os respondentes devem responder aos itens considerando a frequência em que as afirmativas ocorrem, conforme os exemplos: “Eu me importo com o meu grupo de trabalho” e “Minha identidade como membro de vários grupos é reconhecida, utilizada e valorizada pelos meus colegas de trabalho”.

A Escala de Comportamento Inclusivo Organizacional tem como objetivo mensurar os comportamentos entendidos pelos autores como capazes de fomentar a inclusão, o que compreende três dimensões, divididas em três seções: comportamento autoinclusivo (nível do

indivíduo; 12 itens), comportamento inclusivo relativo ao grupo de trabalho (nível do grupo; 18 itens) e políticas e procedimentos organizacionais (nível organizacional; 6 itens). Para a resposta aos itens, os respondentes devem indicar a frequência do comportamento, conforme os exemplos: “Eu elogio meus colegas quando eles fazem um bom trabalho” e “Os membros do meu grupo reconhecem e aceitam as diferenças entre os hábitos de trabalho das pessoas”. Os 60 itens que totalizam as duas escalas são mensurados por meio de uma escala de frequência de cinco pontos: “nunca” (1), “raramente” (2), “algumas vezes” (3), “freqüentemente” (4) e “sempre” (5). Os respondentes avaliam o comportamento e a experiência em relação ao seu grupo de trabalho, termo que é mencionado no questionário como o grupo ou equipe imediata com a qual a pessoa trabalha (Hanashiro *et al.*, 2011).

Além das duas escalas, o instrumento contempla uma escala de variáveis demográficas e contextuais, composta por 23 itens fechados e abertos, que possibilitam a coleta de informações a respeito da organização, da equipe de trabalho e do respondente. As informações a respeito do respondente abordam sua idade, gênero, tipo de trabalho, raça/etnia, deficiência, religião, orientação sexual, cargo etc. Dentre as características demográficas, é solicitado ao respondente que avalie o seu grau de similaridade em relação ao restante do grupo para as dimensões de gênero, orientação sexual, raça/etnia, idade, religião e deficiência, conforme a Tabela 7.

#### Tabela 7

##### Exemplo de questão de percepção de similaridade no grupo de trabalho

---

23. Qual a relação entre você e o seu grupo de trabalho no que se refere à deficiência?

- a) muitas ou a maior parte das pessoas é similar a mim quanto à deficiência
  - b) há algumas pessoas similares a mim quanto à deficiência
  - c) tem muito poucas pessoas ou ninguém similar a mim quanto à deficiência
-

A percepção de diversidade do grupo de trabalho, que se encontra na seção de descrição do grupo de trabalho, deve ser respondida em uma escala de três pontos, conforme as seguintes opções: (1) extremamente diverso; (2) diverso de alguma forma e (3) não é diverso. São avaliadas as dimensões de gênero, orientação sexual, raça/etnia, nacionalidade, idade e deficiência

### **3.2.2 Validação do instrumento nos EUA e no Brasil**

A validação original do instrumento completo, realizada por Ferdman *et al.* (2009) teve uma amostra não aleatória de 945 respondentes estadunidenses, de uma grande diversificação de atividades (profissionais de empresas, estudantes, professores e funcionários de universidades, líderes religiosos e membros de associações diversas). A maioria dos respondentes foram mulheres (61,7%), heterossexuais (92,5%), brancos de origem européia (71,5% dos respondentes), bem como cristãos ou católicos (55,4%), e profissionais (50%). A faixa etária modal foi de 18-29 anos. A maioria dos participantes (55,2%) já havia participado de algum treinamento em diversidade. O tempo médio de atuação no grupo de trabalho foi de 1-5 anos e a proporção de tempo semanal em convívio com o grupo de trabalho foi de menos de 25%.

No Brasil, a escala de comportamento inclusivo foi validada por Hanashiro *et al.* (2011) nas cidades de São Paulo e Brasília. No processo de validação, a escala foi submetida ao processo metodológico de *back translation* (Brislin, 1980) e administrada de duas formas: por meio eletrônico e por formulário impresso. A amostra totalizou 1.236 respondentes, selecionados pelo critério de conveniência, em que a maioria caracterizou-se como masculina (52% homens), católica (54,8%), preponderantemente da raça/etnia branca (73%). A faixa etária modal foi de 30/39 anos. Quanto ao tempo de atuação no atual grupo de trabalho, 40,7% atuam entre 1-5 anos; 62,7% nunca haviam participado de treinamentos em

diversidade. Detalhes sobre a validação do instrumento para o Brasil podem ser obtidos no trabalho de Hanashiro *et al.* (2011).

### **3.2.3 Procedimentos**

Após a realização do Estudo 1, as empresas participantes (Empresas 1, 2 e 3) foram convidadas a participar em uma segunda etapa da pesquisa acerca da diversidade e inclusão nas organizações, onde seriam aplicados questionários aos funcionários das respectivas empresas. No entanto, apenas a Empresa 3 viabilizou a realização desta etapa.

Diante da autorização dos gestores da Empresa 3 para a realização da segunda etapa da pesquisa, foram realizadas aplicações coletivas, em que foram aproveitados alguns dias de treinamento promovidos pela empresa. Cada grupo de aplicação teve, em média, 25 participantes, que receberam orientações de um aplicador treinado a respeito do objetivo da pesquisa, bem como seu caráter confidencial e voluntário. A cada funcionário foi solicitado que assinasse a um termo de consentimento livre e esclarecido antes de responder ao questionário.

Após tabulados e codificados no software estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 17.0, os dados foram submetidos à limpeza de dados faltantes e em alguns casos, pela substituição dos dados faltantes pela média. Foram realizados procedimentos de validação empírica para a amostra, bem como análises descritivas e inferenciais.

### **3.2.4 Amostra**

Segundo Hair, Anderson, Tatham e Black (2005) a regra geral que se aplica à seleção da amostra requer no mínimo 100 observações, de modo geral, e a proporção de 10 observações para cada variável da maior escala. A amostra deste estudo foi definida



conforme conveniência, e totalizou 449 participantes, o que correspondeu a 48% da população da empresa, correspondendo, portanto, aos parâmetros desejáveis.

Os participantes compreenderam, em sua maioria, mulheres (83,7%), heterossexuais (94%), pardos (47,3%), de religião católica (52,7%) e sem deficiências (99%). A idade dos respondentes variou entre 19 e 54 anos, com média de 30 anos (desvio padrão=6) e faixa etária modal de 25 a 30 anos. A maioria dos participantes exercia o trabalho de recepcionista (39,4%) e 75, 9% afirmam já terem participado de algum treinamento em diversidade.

Quando questionados quão similares os respondentes se percebiam em relação às outras pessoas de seu grupo de trabalho quanto às dimensões de diversidade, verificou-se que as dimensões de gênero e orientação sexual foram aquelas que mais participantes identificaram similaridades entre si e o grupo de trabalho. Quanto à dimensão de raça/etnia, observa-se um equilíbrio entre funcionários que se percebem similares a muitos e apenas a alguns, sendo pequena a porcentagem de pessoas que percebem que ninguém é similar. A dimensão de religião é aquela em que os indivíduos mais perceberam que apenas alguns lhe são similares e a deficiência foi a característica apontada por mais respondentes com pouca ou nenhuma similaridade. As informações que descrevem as características dos participantes encontram-se na Tabela 8 enquanto as informações acerca da percepção de similaridade encontram-se na Tabela 9.

Tabela 8

Características demográficas dos participantes (N=449)

	N	% do total
<b>Gênero</b>		
Masculino	71	15,8

Feminino	376	83,7
Sem resposta	2	0,4

---

### **Raça/Etnia**

Preto	49	10,9
Branco	178	39,6
Amarelo	3	0,7
Índio	1	0,2
Pardo	207	46,1
Sem resposta	11	2,4

---

### **Faixa Etária**

19 a 24	75	16,8
25 a 30	200	44,8
31 a 35	96	21,5
36 a 40	46	10,3
41 a 45	21	4,7
>46	8	1,8
Sem resposta	3	0,1

---

### **Religião**

Católica	236	52,6
Evangélica/Protestante	148	33
Agnóstica/Ateísmo/Sem religião	18	4
Outras religiões	23	5,1
Sem resposta	24	5,3

---

### **Orientação Sexual**

Heterossexual	410	91,3
Homossexual	10	2,2
Bissexual	1	0,2
Não estou certo(a)	10	2,2
Prefiro não responder	5	1,1
Sem resposta	13	2,9

---

<b>Deficiência</b>		
Sem deficiência	445	99,1
Deficiência Visual	3	0,7
Deficiência Física	1	0,2
<b>Tipo de trabalho/Cargo</b>		
Recepcionista/Atendente	177	39,4
Coletor(a) /Téc. de laboratório	164	36,5
Supervisor(a)	60	13,4
Serviços Gerais	45	10
Sem resposta	3	0,7
<b>Participou em treinamento de diversidade?</b>		
Sim	328	73,1
Não	104	23,2
Sem resposta	17	3,8

Tabela 9

Percepção de similaridade entre indivíduo e grupo de trabalho (em porcentagem)

Dimensão	Muitos Similares	Alguns Similares	Poucos ou Nenhum	Sem resposta
Gênero	73,5	12,5	12,2	1,8
Orient. Sexual	75,3	10,9	11,2	4
Raça/Etnia	46,8	43,7	6,2	3,3
Idade	33,2	51	11,6	4,2
Religião	24,1	52,3	18,9	4,7
Deficiência	33,2	9,6	29,2	28

### 3.2.5 Caracterização da organização e dos grupos de trabalho

Uma vez que este estudo foi realizado em apenas uma organização, os respondentes foram praticamente unânimes quanto à definição do tipo de atividade da organização (medicina diagnóstica, saúde, laboratório, dentre outras palavras correspondentes) e à

definição do número de empregados na faixa entre 501 e 1000 funcionários, conforme categorias definidas a priori no instrumento. A média de componentes dos grupos de trabalho é de 11 pessoas (desvio padrão= 8). A maior parte dos participantes (46,9%) afirma passar mais de 75% do tempo da semana em contato direto com os membros do grupo de trabalho. A média de tempo no atual grupo de trabalho foi de 21,93 (dp=26,44).

Quando questionados se a organização possui ou não alguma iniciativa de diversidade (Tabela 10), a resposta “sim” foi dada por 79,2% da amostra. 15% responderam não saberem se a empresa possui alguma iniciativa, e 5,8% afirmaram que “não”.

Tabela 10

Resposta à pergunta: “Sua organização possui alguma iniciativa de diversidade?”

Iniciativa de Diversidade	Frequencia	Percentual
Sim	343	76,4
Não	25	5,6
Não sei	65	14,5
Sem resposta	16	3,6
Total	433	100

Uma das variáveis relativas a características do grupo de trabalho refere-se à percepção que os funcionários possuem de que este é diverso, de acordo com as diferentes dimensões apresentadas. Na Tabela 11, observa-se que a maior percepção de diversidade refere-se à idade, seguida de raça/etnia e gênero. Enquanto isso, as dimensões que são percebidas pelos funcionários como menos diversas são: nacionalidade, deficiência e orientação sexual.

Tabela 11

Percepção de diversidade no grupo de trabalho (em porcentagem).

Dimensão	Extremamente	Diverso de Alguma		Sem resposta
	Diverso	Forma	Não é Diverso	
Gênero	25,6	59,2	8,9	6,2
Orientação Sexual	12,2	45	35,2	7,6
Raça/Etnia	25,4	55,7	11,4	7,6
Nacionalidade	14,5	21,8	54,1	9,6
Idade	30,5	57,5	5,1	6,9
Deficiência	10,5	29,8	52,3	7,3

### 3.3 Resultados e interpretação dos dados

Nesta seção, primeiramente são apresentados resultados referentes aos procedimentos estatísticos para a validação empírica de cada escala, para, em seguida, serem apresentados os resultados das relações entre as variáveis deste estudo.

#### 3.3.1 Validação empírica das escalas

O primeiro procedimento consistiu na análise dos componentes principais (PC), que tem como objetivo gerar dados para a identificação dos fatores a serem extraídos na análise fatorial. Nessa etapa, são levados em consideração alguns indicadores, como os valores da medida de adequação da amostra *Keiser-Meyer-Olkin* (KMO), os valores dos *eigenvalues* e visualização do *scree plot*.

A análise fatorial propriamente dita permite a compreensão dos dados em um número menor de conceitos, e a melhor interpretação dos resultados (Hair *et al.*, 2005). Quando existe a indicação de mais de um fator subjacente a um questionário, utiliza-se a rotação desses dados. Conforme Tabachinick e Fidell (2007) o principal objetivo da rotação dos fatores é tornar o resultado empírico encontrado mais facilmente interpretável, conservando as suas propriedades estatísticas. Na análise fatorial, são geradas as cargas fatoriais, que indicam o

grau de correlação de cada item com o fator. Para fins de convenção, utilizou-se neste estudo o valor da carga fatorial de 0,30 como ponto de corte para a inclusão dos itens.

Após a identificação do número de fatores, faz-se necessária a extração do índice de confiabilidade (Alfas de Cronbach) desses fatores, que dizem respeito ao grau de precisão da medida. Os resultados dos componentes principais (PC) e da análise fatorial (PAF) serão apresentados, separadamente, para cada escala deste estudo. Ressalta-se que, na validação original do instrumento (Ferdman *et al.*, 2009), não houve diferença significativa das respostas ao se manipular a ordem de administração das duas escalas, por isso, optou-se por não manipular essa variável.

### **3.3.2. Escala de Experiência de inclusão**

Na etapa da análise dos componentes principais, o escore do KMO (0,936), em sua primeira rodada, indicou a fatorabilidade da escala, de acordo com os valores indicados como aceitáveis por Hair *et al.* (2005). O teste de esfericidade de Bartlett também foi significativo, com valores aproximados de chi-quadrado de 3183,09 ( $p < 0,01$ ). A interpretação dos valores dos eigenvalues, em que apenas um dos valores relacionados superou 3 (Pilati & Porto, 2011), em conjunto com a análise do gráfico de *scree plot* (Figura 4), indicaram a possibilidade de solução unifatorial da escala.

### Scree Plot

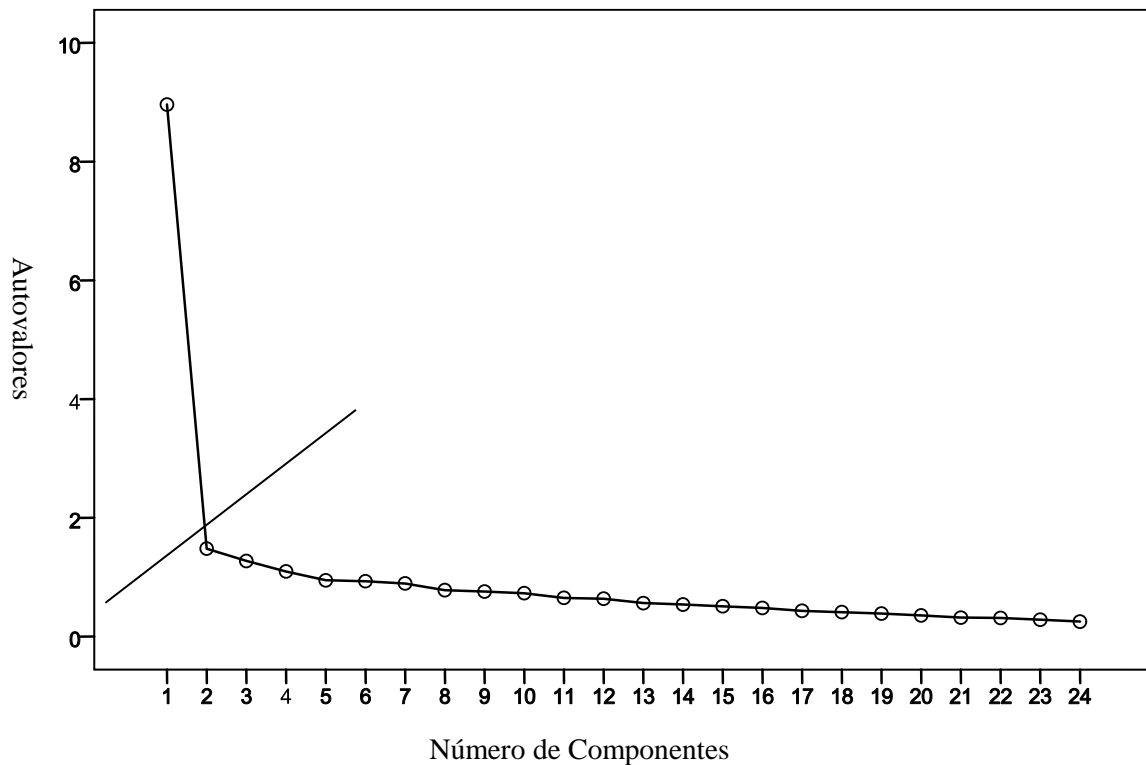


Figura 4. Gráfico de *scree plot* para a escala de experiência de inclusão

Concluída a análise da estrutura fatorial pelos componentes principais, procedeu-se à análise fatorial propriamente dita. Considerando que a análise dos componentes principais indicou a unifatorialidade das escalas, verificaram-se os resultados para a análise fatorial de eixos principais (Principal Axis Factoring – PAF), sem a rotação e com a pré-definição de um fator. Após esta etapa, além dos valores do KMO e do *scree plot*, tornou-se preponderante também a análise da Variância Total Explicada (VTE) e das cargas fatoriais (Tabela 12). O critério de exclusão de itens (cargas fatoriais inferiores a 0,30) indicou a necessidade de eliminação do item 23. Os novos valores para a VTE e para o KMO foram de 37,37% e 0,93, respectivamente.

Tabela 12

## Matriz fatorial – Escala de Experiência de Inclusão (Seções 1 e 2)

Item	Fator 1
V16: Eu acredito que as pessoas no meu trabalho se importam com o meu bem-estar e meus sentimentos.	.774
V18: Os membros do meu grupo de trabalho confiam em mim.	.754
V19: Sinto que posso ser completamente eu mesmo(a) no meu grupo de trabalho.	.740
V17: Eu gosto de estar com o meu grupo de trabalho.	.736
V14: No trabalho eu sou tratado(a) da maneira como gostaria de ser tratado(a).	.714
V22: Minha identidade como membro de vários grupos é reconhecida, utilizada e valorizada pelos meus colegas de trabalho.	.702
V21: No trabalho, eu posso me orgulhar dos vários grupos aos quais pertenço.	.700
V11: Eu sou completamente respeitado pelos membros do meu grupo de trabalho.	.647
V20: Sinto que eu sei tudo que está acontecendo no meu grupo de trabalho.	.646
V12: Quando eu interajo com os membros do grupo, posso ser genuíno(a) e autêntico(a).	.636
V10: Minhas contribuições são altamente valorizadas pelo meu grupo de trabalho.	.619
V15: Meu grupo de trabalho administra (ou trabalha) as discordâncias e situações difíceis.	.619
V9: Minhas idéias influenciam as decisões do meu grupo de trabalho.	.606
V24: Eu acredito que sou tratado (a) de maneira justa no trabalho, sem discriminação baseada na minha religião, raça, sexo, orientação sexual, cultura, nacionalidade e idade.	.592
V2: Para conseguir realizar meu trabalho corretamente, eu posso contar com as pessoas do meu grupo de trabalho.	.566
V1: Eu me importo com o meu grupo de trabalho	.542
V13: Eu me sinto um estranho (um peixe fora d'água) no meu grupo de trabalho.	-.528
V7: Meu grupo de trabalho sabe como eu estou me sentindo mesmo que eu não tenha dito explicitamente.	.511
V8: Eu quero que meu grupo de trabalho tenha sucesso.	.378



V6: Tenho liberdade para colaborar com os outros no meu grupo de trabalho.	.376
V5: Sinto-me incompreendido no meu grupo de trabalho.	-.368
V3: Eu me sinto a vontade para falar coisas particulares minhas no meu trabalho.	.359
V4: No trabalho posso expressar abertamente minha religião, crenças espirituais e/ ou práticas espirituais e religiosas sem temer ridicularização ou hostilidade.	.351

### 3.3.3 Escala de Comportamento Inclusivo

Na análise dos componentes principais da escala, obteve-se KMO de 0,93, VTE de 31,37% e valor do teste de esfericidade de Bartlett de 5745,72 ( $p < 0,01$ ), o que indicou a adequação da escala à análise. A observação do gráfico do *scree plot* (Figura 5) indica a presença de apenas um fator, vez que o *eigenvalue* é muito elevado, representando uma alta explicação da variação dos itens (Pilati & Porto, 2011).

#### Scree Plot

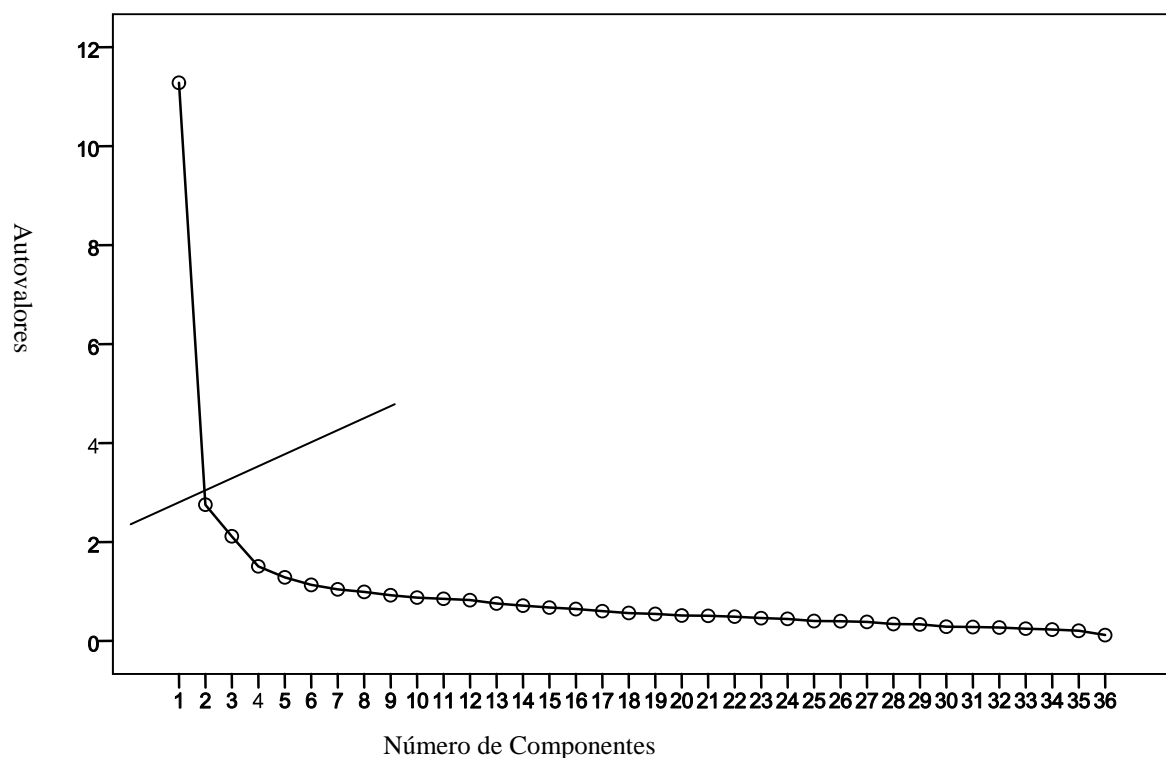


Figura 5. Gráfico de *scree plot* para a escala de experiência de comportamento inclusivo

Dando seguimento à PAF, e propondo apenas um fator como solução, obteve-se VTE de 29,563%. A matriz unifatorial abrangeu cargas fatoriais que variaram entre 0,35 e 0,75, com indicação de exclusão dos itens 28, 38 e 60 por não atingirem correlação mínima.

Ainda que a análise dos componentes principais tenha indicado a unifatorialidade da escala de comportamento inclusivo, optou-se pela realização da análise fatorial considerando suas dimensão teóricas, conforme divisão das Seções da escala. Essa análise foi realizada por Ferdman *et al.* (2009) na validação original do instrumento nos EUA, bem como por Hanashiro *et al.* (2011) na validação para o Brasil. Ambos os autores consideraram a validação a priori conforme os itens pré-divididos entre as Seções do instrumento, em que a Seção 3 corresponde aos comportamentos inclusivos do indivíduo (itens 25 a 36), a Seção 4, os comportamentos inclusivos do grupo de trabalho (37 a 54) e a Seção 5, os comportamentos inclusivos organizacionais (itens 55 a 60).

As análises fatoriais a priori para cada seção foram realizadas pelo método de extração de eixos principais (PAF). O método de rotação variou entre as análises, de acordo com as melhores soluções encontradas para os objetivos dessa pesquisa. A análise fatorial a priori da Seção 3 foi realizada com rotação ortogonal Varimax, que é o método de rotação mais comum. Os resultados indicaram a presença de dois fatores (Tabela 13). Segundo o critério de exclusão de itens, optou-se pela eliminação do item 28. Com essa nova solução, a VTE aumentou para 39,07% e o KMO foi de 0,87.

Tabela 13

## Matriz fatorial rotacionada – Escala de Comportamento Inclusivo (Seção 3)

Item	Fator	
	1	2
V30: Eu falo com meu supervisor sobre as questões que são importantes para mim.	.689	
V31: Eu falo abertamente e honestamente sobre assuntos que são importantes para o meu grupo de trabalho.	.674	
V27: Eu peço opiniões ( <i>feedback</i> ) dos membros do meu grupo.	.573	
V29: No meu grupo de trabalho, eu sou pró-ativo e compartilho prontamente informação e recursos.	.559	
V32: Eu elogio meus colegas quando eles fazem um bom trabalho.	.558	
V25: No meu trabalho, eu me apresento às pessoas que não conheço.	.556	
V26: Eu sou explícito (a) e direto (a) sobre meus desejos, sentimentos e necessidades com os membros do meu grupo de trabalho.	.447	
V35: Eu faço questão de me envolver quando decisões importantes são tomadas.		.920
V34: Eu demonstro interesse nos meus colegas de trabalho e em suas vidas de forma ativa e sincera.		.551
V36: No meu grupo de trabalho eu lido diretamente com o conflito quando ele aparece.		.384
V33: Eu procuro chances para trabalhar com pessoas que são diferentes de mim no que diz respeito a gênero, raça, idade e/ ou orientação sexual.		.311

Os Fatores 3 e 4 referem-se ao comportamento inclusivo do indivíduo. A interpretação dos itens e de suas cargas fatoriais, em conjunto com a definição operacional formulada por Ferdman *et al.* (2009) indica que o primeiro agrupamento de itens reflete comportamentos mais guiados pela cognição ou pelas normas do que pelo afeto, este que foi mais visível no segundo fator, que abrange os itens V33, V34, V35 e V36. Em termos dos componentes definidos por Ferdman *et al.* (2009), o Fator 3 poderia compreender itens referentes ao processo de criar um ambiente de segurança, ser capaz e ter vontade de aprender e usar e dar voz. O segundo agrupamento de itens compreende os comportamentos voltados para lidar com conflitos e diferenças, e também para o reconhecimento dos outros. Com o

objetivo de diferenciar esses dois fatores, nomeou-se o Fator 3 de Comportamento Inclusivo Individual Formal e o Fator 4 de Comportamento Inclusivo Individual Afetivo.

Para a análise dos itens divididos na Seção 4, realizou-se a PAF e rotação pelo método Promax. A Tabela 14 explicita os resultados, que indicam o agrupamento dos itens em dois fatores, com a exclusão de dois itens (V38 e V45). Os valores para o KMO e para a VTE foram respectivamente 0,94 e 49,09%.

Tabela 14

## Matriz fatorial rotacionada – Escala de Comportamento Inclusivo (Seção 4)

Item	Fator	
	1	2
V52: No meu grupo de trabalho nós falamos abertamente sobre <i>como</i> nós trabalhamos, e não apenas sobre <i>o quê</i> nós produzimos.	.900	
V53: Meu grupo de trabalho encoraja a participação de todos.	.880	
V54: Os membros do meu grupo se auxiliam para desenvolver as idéias uns dos outros.	.736	
V50: As pessoas na minha equipe opinam abertamente a respeito de soluções alternativas para os problemas.	.624	
V51: Os membros do meu grupo de trabalho me dão toda a informação necessária para que eu desempenhe o meu trabalho bem.	.623	
V47: Os membros do meu grupo de trabalho se auxiliam caso alguém atrase na sua tarefa.	.483	
V46: Meu grupo de trabalho desenvolve regras comuns para assegurar um espaço seguro para “demonstrar” sentimentos, necessidades ou diferenças.	.445	
V49: Os membros do meu grupo de trabalho reservam um tempo durante e depois das reuniões, para discussões entre eles.	.421	
V48: Meu grupo de trabalho é flexível comigo quando eu tenho compromissos pessoais (ex.: compromissos religiosos, familiares, sociais etc.).	.403	
V37: Os membros da minha equipe me procuram pessoalmente, ou me enviam e-mails, para me oferecer opiniões ( <i>feedback</i> ) sobre meu desempenho.	.335	
V43: Os membros do meu grupo reconhecem e aceitam as diferenças entre os hábitos de trabalho das pessoas.		.858
V42: Os membros do meu grupo reconhecem e aceitam as diferenças de estilo de aprendizagem das pessoas no trabalho (diferenças no modo que as pessoas aprendem o trabalho).		.748
V44: As pessoas do meu grupo de trabalho perguntam a opinião de todos os outros membros antes de tomarem alguma decisão.		.468
V41: Membros do meu grupo me cumprimentam quando me vêem.		.448
V39: Os membros do meu grupo se encorajam mutuamente como o objetivo de realizar um bom trabalho.		.339
V40: Os membros do meu grupo são flexíveis com o meu horário e/ou carga horária de trabalho para adequar os meus compromissos (e feriados) religiosos.		.303

A interpretação dos resultados da análise fatorial a priori da Seção 4 indicaram que o Fator 4, que contempla os itens V37, V46, V47, V48, V49, V50, V51, V52, V53 e V54 teve conteúdos mais voltados para os processos formais de participação, ou seja, para a criação de um ambiente de segurança onde todos possam participar, bem como usar e dar voz. Por esse motivo, este fator foi nomeado Comportamento Inclusivo do Grupo de Trabalho de

Participação. O fator cinco, correspondente ao agrupamento dos itens V39, V41, V42, V43 e V44 esteve mais concentrado nos comportamentos voltados para o reconhecimento dos outros e de suas diferentes opiniões e estilos de aprendizagem. Logo, o Fator 5 foi nomeado Comportamento Inclusivo do Grupo de Trabalho de Reconhecimento.

Seguiu-se então à análise fatorial da última seção da escala (Seção 5), que aborda os comportamentos inclusivos da organização, em termos de suas iniciativas e políticas organizacionais. A análise fatorial resultou na solução para um único fator, em que as cargas fatoriais são expostas na Tabela 12. O item V60 foi excluído por não atingir correlação mínima de 0,30. O KMO teve valor igual a 0,78 enquanto a VTE foi igual a 44,19%.

Tabela 15

#### Matriz fatorial – Seção 5

Item	Fator 1
V57: Meu supervisor assegura políticas e procedimentos organizacionais sobre discriminação.	.909
V58: Meu supervisor assegura políticas e procedimentos organizacionais sobre diversidade.	.902
V56: Meu supervisor assegura políticas e procedimentos organizacionais sobre assédio sexual.	.789
V55: Minha organização oferece oficinas ou outros eventos de treinamento para ajudar que os empregados aprendam a lidar com conflitos e diferenças.	.392
V59: Minha organização emprega uma grande diversidade de pessoas (negros, mulheres, deficientes, idosos etc.) em <i>todos</i> os níveis organizacionais.	.384

A interpretação das cargas e conteúdos dos itens (V55, V56, V57, V58, V59) indica que estes compreendem os comportamentos voltados para o aumento e a garantia de participação dos membros de grupos de minoria, evitando processos de discriminação e garantindo a diversidade, bem como para promover habilidades para lidar com conflitos e diferenças (treinamentos e oficinas de diversidade). Este fator será nomeado Comportamento Inclusivo Organizacional.

### 3.3.4 Síntese da Validação das escalas

A análise fatorial a priori, realizada em cada uma das seções do instrumento, indicaram a unifatorialidade da escala de experiência de inclusão e a redução da escala de comportamento inclusivo em cinco fatores (Tabela 16), o que totaliza seis fatores no instrumento completo.

Tabela 16

Síntese de resultados para a análise fatorial a priori das seções

Seção	KMO	VTE	Num. De fatores	Itens eliminados
Experiência de Inclusão Individual (Seções 1 e 2)	0,94	37,34	1	V23
Comportamento Inclusivo Individual (Seção 3)	0,87	39,07	2	V28
Comportamento Inclusivo do Grupo de Trabalho (Seção 4)	0,94	49,10	2	V38 e V45
Comportamento Inclusivo Organizacional (Seção 5)	0,77	42,91	1	V60

Após a análise fatorial e a exclusão dos itens sugeridos, foram calculadas as médias dos fatores, bem como a consistência entre os itens, esta que variou entre 0,68 e 0,89 (Tabela 17). As médias dos fatores, em geral, foram altas, e variaram entre 3,90 e 4,27 (com desvios-padrão de 0,44; 0,53; 0,62; 0,70; 0,61 e 0,78, respectivamente da Seção 1 a Seção 5). A menor média correspondeu ao Comportamento Inclusivo Organizacional e a maior média referiu-se ao Comportamento Inclusivo Individual Formal. Também se verificou que todas as correlações bivariadas foram positivas, e que a maior correlação se deu entre os dois fatores relativos ao Comportamento Inclusivo do Grupo de Trabalho ( $r=0,74$ ), seguido da correlação entre o fator de Experiência de Inclusão e o Comportamento Inclusivo do Grupo de Trabalho de Participação ( $r=0,68$ ).

Tabela 17

Estatísticas descritivas, alfas e correlações entre variáveis<sup>2</sup>

Fator	N	Média	DP	1	2	3	4	5	6
1. Experiência de Inclusão Individual	448	3,91	0,44	(0,87)					
2. Comportamento Inclusivo Individual Formal	444	4,27	0,53	0,61	(0,85)				
3. Comportamento Inclusivo Individual Afetivo	442	4,07	0,62	0,47	0,62	(0,68)			
4. Comportamento Inclusivo Grupo de Trabalho de Participação	443	3,95	0,70	0,68	0,55	0,48	(0,89)		
5. Comportamento Inclusivo do Grupo de Trabalho de Reconhecimento	437	4,10	0,61	0,67	0,53	0,43	0,74	(0,79)	
6. Comportamento Inclusivo Organizacional	422	3,90	0,78	0,47	0,44	0,40	0,52	0,45	(0,81)

### 3.3.5 Relações entre a Experiência de Inclusão e o Comportamento Inclusivo

Uma vez mensuradas as médias dos fatores, buscou-se identificar a relação entre essas variáveis, conforme modelo de Ferdman *et al.* (2009) exposto na Figura 3. Para tanto, foram realizados análises estatísticas inferenciais, tais como correlações bivariadas e o teste de relações de predição entre uma variável dependente e diversas variáveis independentes (Regressão Linear Múltipla). Obedecendo ao modelo, a Experiência de Inclusão foi definida como a variável dependente, enquanto os fatores de Comportamento Inclusivo constituíram as variáveis independentes.

<sup>2</sup> Para todas as correlações, utilizou-se o método de Pearson ( $p < 0,01$ ). Os Alfas de Cronbach encontram-se entre parêntesis.



Conforme Tabela 17, a Experiência de Inclusão apresentou correlações positivas com todos os fatores de Comportamento Inclusivo. As maiores correlações se deram com o Comportamento Inclusivo do Grupo de Trabalho de Participação ( $r=0,68$ ,  $p<0,01$ ), seguido do Comportamento Inclusivo do Grupo de Trabalho de Reconhecimento ( $r=0,67$ ,  $p<0,01$ ) e do Comportamento Inclusivo Individual Formal ( $r=0,61$ ,  $p<0,01$ ). Por último, obteve-se a mesma correlação para o Comportamento Inclusivo Individual Afetivo ( $r=0,47$ ) e o Comportamento Inclusivo Organizacional ( $r=0,47$ ), ambas com  $p<0,01$ .

Tendo em vista as correlações entre as variáveis, procedeu-se à análise de regressão múltipla, que consiste em uma técnica estatística multivariada usada para examinar a relação entre uma única variável dependente e um conjunto de variáveis independentes (Hair *et al.*, 1998). Conforme o modelo da Figura 3, determinou-se inicialmente a regressão linear tendo a Experiência de Inclusão como a variável critério e os fatores referentes ao Comportamento Inclusivo como as variáveis preditoras, quais sejam: Comportamento Inclusivo Individual Formal, Comportamento Inclusivo Individual Afetivo, Comportamento Inclusivo do Grupo de Trabalho (Participação), Comportamento Inclusivo do Grupo de Trabalho (Reconhecimento) e Comportamento Inclusivo Organizacional.

Encontrou-se nessa regressão que, juntas, as variáveis explicam 61% da variância da Experiência de Inclusão ( $F=128,94$ ,  $p<0,01$ ). Todavia, examinando-se as contribuições individuais dos fatores, observa-se que apenas o Comportamento Inclusivo Individual Formal ( $\beta=0,27$ ,  $p<0,05$ ), o Comportamento Inclusivo do Grupo de Trabalho de Participação ( $\beta=0,35$ ,  $p<0,05$ ) e o Comportamento Inclusivo do Grupo de Trabalho de Reconhecimento ( $\beta=0,23$ ,  $p<0,05$ ) apresentam contribuições significativas para o modelo. Enquanto isso, o Comportamento Inclusivo Organizacional apresenta uma contribuição individual marginal ( $\beta=0,07$ ,  $p<0,05$ ) e o Comportamento Inclusivo Individual Afetivo não apresenta contribuição

significativa. Tais resultados justificam a utilização do método de regressão *stepwise*, para se observar quais variáveis preditoras efetivamente se mantêm no modelo.

A estimação do tipo *stepwise* é uma abordagem de seleção de variáveis amplamente utilizada na Psicologia Organizacional (Abbad & Torres, 2002), e ela permite examinar a contribuição de cada variável independente para o modelo de regressão (Hair *et al.*, 1998). Na Tabela 18 são descritos os coeficientes de  $R^2$ ,  $\Delta R^2$  e  $\beta$  de cada modelo de entrada das variáveis. O  $R^2$ , chamado de coeficiente de determinação, expressa o nível de precisão da previsão, enquanto o  $\Delta R^2$  indica a mudança do  $R^2$  representada pela variável adicionada ao modelo. Os coeficientes de regressão modificados ou padronizados ( $\beta$ ) servem para determinar o poder de explicação relativo de cada variável independente para a variável dependente.

Tabela 18

Regressão *stepwise* para Experiência de Inclusão com o Comportamento Inclusivo do Grupo de Trabalho de Participação, o Comportamento Inclusivo Formal e o Comportamento Inclusivo do Grupo de Trabalho de Reconhecimento como preditores

Modelos	$R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$
1- Comp. Inclusivo do GT de Participação	0,52		0,72
2- Comp. Inclusivo do GT de Participação			0,54
Comp. Inclusivo Individual Formal	0,59	0,07	0,32
3- Comp. Inclusivo do GT de Participação			0,37
Comp. Inclusivo Individual Formal			0,29
Comp. Inclusivo do GT de Reconhecimento	0,61	0,02	0,23

Observa-se pela Tabela 18 que o método *stepwise* excluiu as variáveis independentes Comportamento Inclusivo Individual Afetivo e Comportamento Individual Organizacional, restando apenas os outros três fatores como variáveis preditoras para a Experiência de

Inclusão. A interpretação do  $R^2$  indica que o modelo de Entrada 3, que abrange as três variáveis preditoras finais, explica 61% da variável critério. Os coeficientes de  $\beta$ , por sua vez, indicam que a variável que melhor prediz a Experiência de Inclusão é o Comportamento Inclusivo do Grupo de Trabalho de Participação, seguida do Comportamento Inclusivo Individual Formal e do Comportamento Inclusivo do Grupo de Trabalho de Reconhecimento.

Antes de todas as regressões, foram examinados os pressupostos preconizados por Tabachnick e Fidell (1996) e Hair *et al.* (2005), referentes à multicolinearidade, singularidade, homogeneidade nas variâncias, normalidade e linearidade, quando se identificou a adequação dos dados.

### **3.3.6 Relações entre a Experiência de Inclusão e as variáveis demográficas e contextuais**

Para identificar a relação entre a experiência de inclusão e as variáveis demográficas e contextuais desse estudo, foram realizadas análises estatísticas descritivas e inferenciais, tais como correlações bivariadas (Pearson) e análise da variância (ANOVA). A análise de correlações revelou uma pequena, mas consistente correlação positiva entre a Experiência de Inclusão e duas variáveis demográficas e contextuais: participação em treinamento ( $r=0,10$ ,  $p<0,03$ ) e percepção de similaridade do grupo de trabalho em relação à religião ( $r=0,09$ ,  $p<0,05$ ). Uma vez que não foram encontradas outras correlações significativas para a Experiência de inclusão, efetuou-se a comparação das médias e o cálculo da análise da variância apenas para estas duas variáveis.

Na Tabela 19, são descritas as médias da Experiência de Inclusão para os respondentes que participaram e não participaram de treinamento em diversidade, enquanto a Tabela 20 descreve o resultado da ANOVA para essas médias. Observa-se que os funcionários que participaram de treinamento relataram maior Experiência de Inclusão.

Tabela 19

## Experiência de Inclusão versus participação em treinamento

Participação em treinamento	Média	N	Desvio Padrão
Sim	3,95	328	0,44
Não	3,84	104	0,45
Total	3,92	432	0,44

Tabela 20

## ANOVA de Experiência de Inclusão versus participação em treinamento de diversidade

ANOVA		Soma dos quadrados	df	Média <sup>2</sup>	F	Sig.
Experiência de Inclusão	Entre grupos	.942	1	.942	4.819	.029
	Intra grupos	84.020	430	.195		
	Total	84.962	431			

As Tabelas 21 e 22 descrevem as mesmas estatísticas para a relação da Experiência de Inclusão em relação à percepção de similaridade de religião. Os resultados demonstram que aqueles que perceberam menor similaridade entre si e o grupo de trabalho quanto aos aspectos religiosos relataram menor Experiência de Inclusão.

Tabela 21

## Experiência de Inclusão versus Percepção de Diversidade para religião

Percepção de Diversidade em relação à religião no grupo	Média	N	Desvio Padrão	Variância
Maioria similar a mim	3.94	108	0,45	.205
Alguns similares a mim	3.95	235	0,44	.191
Poucos ou nenhum similar a mim	3.80	85	0,45	.200
Total	3.92	428	0,45	.199

Tabela 22

ANOVA para Experiência de Inclusão versus Percepção de Diversidade em relação à religião

ANOVA		Soma dos quadrados	df	Média <sup>2</sup>	F	Sig.
Experiência de Inclusão versus Percepção de Diversidade de religião	Entre Grupos (Combinada)	1.550	2	0,78	3.944	.020
	Intra Grupos	83.501	425	0,20		
	Total	85.051	427			

### 3.4 Discussão

Este estudo teve como objetivo obter medidas da inclusão organizacional para as organizações, capazes de fornecer um diagnóstico acerca das mesmas. Para tanto, foram levantados dados acerca da inclusão organizacional em termos da experiência e dos comportamentos individuais, grupais e organizacionais segundo o relato dos funcionários de uma organização do ramo de saúde de Brasília-DF. Estas variáveis também foram relacionadas às variáveis demográficas e contextuais deste estudo.

As escalas foram validadas para a amostra em referência, em que foram obtidos seis fatores, dos quais um refere-se à Escala de Experiência de Inclusão e cinco à Escala de Comportamento Inclusivo. Os resultados demonstram a existência de mais de um fator subjacente capaz de explicar as dimensões teóricas, o que corrobora a conceituação operacional adotada por Ferdman *et al.* (2009), que compreende diferentes categorias de itens para a experiência de inclusão e para o comportamento inclusivo, conforme abordado no referencial teórico.

Para a escala de Experiência de Inclusão, foi corroborada a estrutura unifatorial obtida em estudos anteriores (Ferdman *et al.*, 2009; D'Amario, 2009). Os itens da escala

compreendem tanto a Experiência de Inclusão do indivíduo quanto de suas diferentes identidades de pertencimento grupal. Quanto aos fatores da escala de Comportamento Inclusivo, os resultados deste estudo também foram coerentes com Ferdman *et al.* (2009), D'Amario (2009) e Hanashiro *et al.* (2011) no sentido em que mais de uma dimensão de comportamento inclusivo foi encontrada. No entanto, este estudo obteve mais de um fator além daqueles definidos a priori nas três seções.

As seções de Comportamento Inclusivo individual e grupal se diferenciaram em mais de um fator. Tanto na seção de comportamento individual quanto de comportamento grupal, identificaram-se dois aspectos diferenciados desses comportamentos: o primeiro, mais formal, voltado para os comportamentos que promovem a participação e o segundo, mais afetivo, voltado para o reconhecimento dos outros e para aspectos do envolvimento emocional com o trabalho. Esta distinção entre os comportamentos, em ambas as seções, indicam diferentes relações de respostas para os comportamentos mais objetivos daqueles mais subjetivos, que expressam nuances de envolvimento, intimidade e afeto. Esse resultado levanta uma possível relação da inclusão com outro objeto de estudo da Psicologia Organizacional: o afeto e o bem-estar nas organizações. Conforme pesquisa realizada por Paschoal (2008) os valores que expressam interesses individuais consistiram no preditor mais forte de afeto positivo no trabalho, o que reforça a idéia deste estudo em que o interesse e o reconhecimento estejam mais associados aos aspectos afetivos que cognitivos do trabalho, constituindo uma classe diferente de respostas, que ocupam diferentes espaços na inclusão organizacional.

Ainda que tenham sido encontradas correlações positivas da experiência de inclusão com todas as variáveis de comportamento inclusivo, nem todas essas se mantiveram na regressão linear múltipla. De todas as dimensões do Comportamento Inclusivo estudadas, o Comportamento Inclusivo do Grupo de Trabalho de Participação foi aquele que mais

influenciou a Experiência de Inclusão, seguido do Comportamento Inclusivo Individual Formal, e do Comportamento Inclusivo do Grupo de Trabalho de Reconhecimento. O Comportamento Inclusivo Individual Afetivo e o Comportamento Inclusivo Organizacional não contribuíram para a explicação do modelo. Assim, nota-se a ênfase nos aspectos formais dos comportamentos inclusivos na determinação da inclusão, o que foi importante para ambos os responsáveis (indivíduo ou grupo). O resultado expressa a importância da valorização e da criação de meios que garantam e promovam a participação formal nos processos do trabalho em detrimento dos aspectos informais do trabalho.

Para Mor Barak (2000a) os processos formais referem-se às interações que ocorrem durante reuniões, por exemplo, enquanto os processos informais consistem nos momentos onde as informações e decisões são veiculadas em situações de socialização, como em almoços ou eventos sociais. A definição relativa aos processos informais do trabalho é consistente com o conceito de reconhecimento conforme trazido por Ferdman *et al.* (2009) para quem este consiste nos comportamentos de cumprimentar as pessoas no trabalho e interessar-se por suas vidas pessoais. Cabe destacar, contudo, que esses conceitos são distintos da definição de Ferreira e Mendes (2001, p. 96) para quem “o sentimento de reconhecimento significa ser aceito e admirado no trabalho e ter liberdade para expressar sua individualidade”, o que se aproxima mais da Experiência de Inclusão segundo a concepção teórica utilizada nessa pesquisa.

Ferdman *et al.* (2009) e Hanashiro *et al.* (2011) identificaram a necessidade de revisão do construto de Comportamento Inclusivo Organizacional, o que foi reforçado pelos resultados desse estudo. De antemão, pode-se identificar dois motivos para tanto: Em primeiro, acredita-se que esta Seção da escala, provavelmente por ter sido a última na ordem de resposta, teve o maior número de respostas faltantes (27). Além disso, o fator era composto por poucos itens, o que pode ter sido preponderante para que este não se

sustentasse no modelo teórico testado. Da mesma forma, o fator de Comportamento Inclusivo Individual Afetivo compunha apenas quatro itens, o que pode ter determinado sua incapacidade de predizer a variável critério.

As características da organização, do indivíduo e do grupo de trabalho relacionam-se à experiência de inclusão e ao comportamento inclusivo (Ferdman *et al.*, 2009). Para este estudo, contudo, as únicas variáveis demográficas e contextuais que apresentaram diferenças significativas para a Experiência de Inclusão foram a participação em treinamento de diversidade e a percepção de similaridade de religião no grupo de trabalho, em que aqueles que participaram de treinamento se sentem mais incluídos, ao contrário daqueles que se percebem pouco similares ao grupo de trabalho no que tange a religião.

Quanto à participação em treinamento, levantam-se duas possíveis interpretações: a primeira, de que a participação nesta prática possa, por si só, gerar um *sentimento* de inclusão, ou ainda, que o treinamento possa ser capaz de criar e reforçar os comportamentos inclusivos e, conseqüentemente, gerar a experiência de inclusão. Ainda que este estudo não tenha encontrado evidências conclusivas em favor de alguma dessas hipóteses, a importância do resultado reside na indicação do treinamento em diversidade como possível instrumento para a promoção da inclusão, meta desejada pela maioria dos programas de diversidade (Ferdman & Brody, 1996).

Para a percepção de similaridade quanto à religião (em que a maioria da amostra foi composta por católicos), os resultados indicam que a minoria (não católica) não se sente tão valorizada e respeitada quanto o grupo de maioria dentro dessa organização. Existem questões críticas que podem ser emergir da diversidade religiosa nas organizações, tais como a realização de práticas religiosas durante o horário de trabalho, o preconceito, a estereotipia e o respeito em relação a determinados grupos e práticas religiosas, que podem ser manifestos



de diferentes formas. Algumas das possíveis intervenções com viés da diversidade religiosa podem ser a realização de treinamentos de diversidade voltados para a promoção de consciência e respeito até a consideração da destinação de acomodações para a realização das práticas religiosas (Plummer, 2003).

Os resultados deste estudo reforçam a importância do favorecimento dos comportamentos grupais e individuais como elementos preponderantes para a inclusão. Assim, o que se conclui é que, mais importante que a criação de políticas organizacionais, é o engajamento dos indivíduos e dos grupos de trabalho nos comportamentos de inclusão. O argumento, contudo, não exclui o papel das políticas, pois estas, além de garantirem o acesso de pessoas diversas, fornecem os instrumentos e o suporte para a adoção e manutenção de comportamentos inclusivos, o que, no caso dessa pesquisa, ficou evidenciado pelo treinamento em diversidade.

Acredita-se que a distinção entre o comportamento inclusivo e a experiência de inclusão pode trazer contribuições práticas para as organizações, no sentido em que possibilita focar na experiência de inclusão como uma meta desejada e no comportamento inclusivo como os meios para alcançá-la (Ferdman *et al.*, 2009). Além disso, dada a insuficiência de trabalhos no Brasil que se dediquem ao estudo da inclusão nas organizações, a validação das escalas também permite contribuir para o avanço do conhecimento no campo dos estudos de diversidade e inclusão.

## **CAPÍTULO 4- DISCUSSÃO GERAL**

Embora muitas organizações venham adotando a diversidade em suas agendas, por muito tempo a diversidade foi considerada apenas como uma questão de cumprimento dos requisitos legais impostos pelas ações afirmativas. Nos anos mais recentes, entretanto, a visão da diversidade tem transitado para uma perspectiva mais estratégica, e muitos líderes de

negócios atualmente acreditam que a diversidade traz benefícios importantes para o desempenho das pessoas e das organizações (Allen, Dawson, Wheatley & White, 2008). Sabe-se que essa é uma realidade das empresas estadunidenses, vez que a maior produção acadêmica em diversidade e inclusão advém desse país, por isso, pouco se conhece das organizações brasileiras quanto ao gerenciamento de sua diversidade.

Juntos, os dois estudos apresentados tiveram como objetivo geral contribuir para a compreensão da diversidade e da inclusão nas organizações, estas que, diante das mudanças demográficas e das pressões políticas, tem-se tornado espaços cada vez mais diversos. Como objetivos específicos, pretendeu-se identificar as perspectivas gerenciais acerca da diversidade, e sua correspondência com os paradigmas de gerenciamento da diversidade destacados na literatura. Também foram objetivos específicos desta pesquisa o levantamento de dados quantitativos acerca da inclusão nas organizações, medidos em termos do relato dos funcionários a respeito de si, do seu grupo de trabalho e de sua organização. Dada a complexidade do fenômeno e o interesse de realização de uma pesquisa que utilizasse abordagens metodológicas qualitativas e quantitativas, foram realizados dois estudos.

O Estudo 1 consistiu em uma pesquisa qualitativa realizada em três empresas com representação em Brasília, onde se teve acesso à percepção dos gestores acerca da diversidade e das práticas para seu gerenciamento. Desse estudo, se concluiu que as empresas participantes, apesar de suas particularidades, compartilham elementos similares quanto ao gerenciamento de sua diversidade. Nenhuma das empresas possui uma política formalizada de gestão da diversidade, contudo, duas delas, por atenderem aos critérios definidos nas leis federais, são adeptas das políticas de cotas. A adesão a política de cotas, apesar de não constituir a única forma de se obter diversidade no quadro funcional, tem forçado as empresas a lançarem mão de estratégias para lidarem com as diferenças, de acordo com os

diferentes paradigmas de gerenciamento da diversidade adotados pela organização (Thomas & Ely, 1996).

Ao adotarem uma postura mais compactuada com o paradigma de Discriminação e Justiça, as empresas relatam fazer uso de práticas que tem como objetivo garantir a igualdade e a justiça nos ambientes organizacionais. Para tanto, usam práticas de apadrinhamento para acompanhar os funcionários de grupos de minoria ou concentram seus esforços no cumprimento dos requisitos legais (cotas). Foram observadas visões e práticas de diversidade coerentes com essa perspectiva nas três empresas participantes dessa pesquisa, o que leva a crer que a Discriminação e Justiça remanesce como o paradigma mais utilizado pelas organizações para gerenciarem a diversidade (Thomas & Ely, 1996).

O paradigma de Acesso e Legitimidade parece não encontrar muito espaço na realidade das empresas pesquisadas. Empresas que se guiam por essa perspectiva se concentram em utilizar os conhecimentos peculiares que os membros podem trazer de acordo com seus diferentes *backgrounds*, dando legitimidade a esse conhecimento na conquista de novos mercados consumidores (Thomas & Ely, 1996). Tais características não foram encontradas em nenhuma das empresas.

O terceiro e último paradigma esteve presente no discurso de todos os gerentes participantes dessa pesquisa, no sentido de que todos eles expressaram a importância da valorização das diferenças e do aprendizado com elas. No entanto, identificou-se que tal característica do terceiro paradigma consistiu apenas em uma aparente postura de aprendizagem, haja vista a ausência de práticas concretas e de outras características essenciais para que as organizações pudessem ser consideradas sob esse paradigma. A Empresa 3 foi a única que apresentou uma prática característica da Aprendizagem e Efetividade, no entanto, por ser uma única prática, e destinada a um único grupo, não poderia

representar a mudança de paradigma do terceiro paradigma, que se propõe a aprender com todas as pessoas, com suas diferenças (Thomas & Ely, 1996).

Tendo em vista a iminência no cumprimento das legislações anti-discriminatórias e que algumas abordagens de gerenciamento da diversidade tem ensinado as organizações a mostrarem uma face politicamente correta diante da diversidade (Kersten, 2000), entendeu-se que seria essencial ir além do discurso gerencial, o que justificou a realização do Estudo 2. Este estudo partiu do pressuposto teórico de que a inclusão vai além da diversidade e que se refere ao sentimento de fazer parte e ser valorizado dentro da organização e aos comportamentos que promovem esse sentimento (Ferdman *et al.*, 2009).

Dentre as empresas participantes, apenas a Empresa 3 concordou em participar desse segundo estudo, o que, a nosso ver, já consistiu em um importante resultado a respeito das diferentes formas pelas quais as empresas podem gerenciar a diversidade. A pesquisa, nesse contexto, pode funcionar como um diagnóstico organizacional (Hanashiro *et al.*, 2011) capaz de apontar os caminhos bem-sucedidos para a inclusão, assim como aqueles que necessitam serem revistos ou modificados. Os resultados apontam para um clima geral de inclusão na organização, em que o treinamento em diversidade tem sido um diferencial para a Experiência de Inclusão dos funcionários. Contudo, também aponta para a necessidade de realização de intervenções voltadas para o respeito e a abertura para a diversidade religiosa, conforme intervenções propostas por Plummer (2003).

Também foi possível identificar que os comportamentos que melhor explicam a Experiência de Inclusão são os comportamentos inclusivos formais, em detrimento dos comportamentos afetivos. Os comportamentos organizacionais não tiveram poder de explicação da Experiência de inclusão, o que aponta para a conclusão de que a sensação de ser incluído, respeitado e valorizado advém mais daquilo que o próprio indivíduo ou o grupo

de trabalho realizam pela inclusão do que pelas políticas organizacionais propriamente ditas. No entanto, percebe-se que, indiretamente, as políticas organizacionais podem estar determinando a mudança de comportamentos individuais e grupais, haja vista a diferença no resultado dos funcionários que participaram de treinamentos em diversidade. Ainda assim, pode-se considerar que as ações afirmativas tem servido como uma forma de deslocar as questões políticas, pertencentes à esfera pública, para a esfera privada das empresas, em um processo de privatização do social (Alves & Galeão-Silva, 2004) bem como para reduzir a marginalização de alguns grupos do mercado de trabalho. Assim, pode-se concluir que as políticas, ainda que não expliquem a inclusão, certamente explicam a diversidade.

Esta pesquisa partiu do entendimento de que a associação entre métodos qualitativos e quantitativos pôde fornecer resultados complementares no sentido de indicar de que forma as empresas e seus atores tem lidado com a diversidade e a inclusão. Pode-se concluir que, ainda que a visão e as práticas da Empresa 3 estejam predominantemente vinculadas ao cumprimento dos requisitos legais, esta organização apresentou resultados positivos em relação à inclusão de seus funcionários, que, sentem-se incluídos e contribuem para a inclusão por meio de seus comportamentos. Questiona-se, portanto, até que ponto a face politicamente correta diante da diversidade tal qual entendida por Kersten (2000) é capaz de atingir os funcionários, uma vez estes relatam ser incluídos, enquanto sua organização não apresenta características suficientes quanto a uma perspectiva de Aprendizagem e Efetividade, e tampouco, propostas concretas de inclusão.

Este trabalho compactua com a visão de Henkelman-Bahn e Bahn-Henkelman (2003) de que se faz absolutamente crítico trazer as questões de diversidade para o nível da consciência, para que as escolhas possam ser feitas e que esforços responsáveis possam ser direcionados em busca da criação de organizações e de sociedades com justiça social. Ainda que sempre tenha existido e que sempre possam existir desentendimentos, resistência e

negação onde questões de diversidade estiverem em jogo, o trabalho dos profissionais de diversidade é cada vez mais necessário, a fim de facilitar o desenvolvimento de organizações dedicadas à diversidade e à inclusão.

### **LIMITAÇÕES E AGENDA DE PESQUISA**

Em primeiro lugar, vale ressaltar que esta pesquisa não ambicionou contemplar todos os aspectos da diversidade e da inclusão nas organizações, e tampouco obter dados capazes de refletir a realidade brasileira como um todo, mas principalmente das realidades para os quais os olhares desta pesquisa foram direcionados, quais sejam as empresas, seus gerentes e funcionários participantes. O que se espera, sobretudo, é que esta investigação possa contribuir para o conhecimento e o debate sobre o tema, servindo como referência para pesquisas futuras e como subsídio para a formulação de políticas públicas e privadas relacionadas ao tema da diversidade cultural.

Compreende-se que a principal limitação dessa pesquisa se refere ao número de entrevistados e ao universo de empresas pesquisadas. Apenas um gerente de cada empresa foi entrevistado, o que limitou o acesso desta pesquisa às percepções de apenas esse ator organizacional. Da mesma forma, apenas três empresas participaram do Estudo 1, e dessas, apenas uma participou de ambos os estudos, o que conferiu a este estudo a baixa representatividade para o âmbito nacional. Entende-se que, se o segundo estudo também tivesse abarcado as respostas dos funcionários das empresas 01 e 02 poder-se-ia formular comparações entre empresas, estabelecendo relações entre os paradigmas de diversidade de cada empresa e os respectivos resultados na inclusão dos funcionários, tornando a discussão em torno do tema ainda mais rica.

Outra limitação a ser considerada é a não utilização de um terceiro método de pesquisa. Dada a complexidade do fenômeno, em estudos posteriores, sugere-se a utilização

de algum método de observação ou análise documental, a fim de que mais aspectos das organizações e dos construtos possam ser observados no dia a dia das organizações. Certamente, a triangulação metodológica tal qual preconizada por Günther (2006) traria outros elementos importantes para a compreensão do objeto de estudo.

Entende-se que outras relações entre variáveis também poderiam ser consideradas em estudos posteriores, tal qual a relação entre o comportamento inclusivo e as variáveis demográficas. O estudo dessa relação permitiria compreender as características que controlam os comportamentos promotores da inclusão, o que responderia a outras perguntas que surgiram com esta pesquisa.

O que fica das lacunas deixadas por essa pesquisa, é o espaço para a formulação de novas perguntas e novas respostas às questões inerentes à diversidade e à inclusão das pessoas nos diferentes segmentos da sociedade. Outros estudos se fazem necessários para corroborar ou refutar os resultados aqui encontrados, e também para contribuir para a ampliação da discussão de um tema tão importante e tão atual, principalmente no contexto multicultural brasileiro.

## REFERÊNCIAS

- Abbad, G. & Torres, C. V. (2002). Regressão linear múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, 7(especial), 19-29.
- Allen, R. S., Dawson, G., Wheatley, K. & White, C. S. (2008). Perceived diversity and organizational performance. *Employee Relations*, 30(1), 20-33.
- Allport, G.W. (1954). *The nature of Prejudice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 20-29.
- Aronson, E., Wilson, T. D. & Akert, R. M. (1997). *Social Psychology*. New York: Longman.
- Ayman, R. & Korabik, K. (2010). Leadership: Why gender and culture matter. *American Psychologist*, 65(especial), 157-170.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Portugal: Edições 70.
- Bauer, M. (2008). Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: Bauer, M. W. & Glaskell, G. (Orgs.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático* (7a ed., pp.189-217). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Bento, M. A. S. (2000). Igualdade e diversidade no trabalho. In M. A. Bento (Org.), *Ação afirmativa e diversidade no trabalho: desafios e possibilidades* (pp. 14-32). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Bento, M. A. S. (2002). Branqueamento e Branquitude no Brasil. In I. Carone & M. A. S. Bento, (Orgs.), *Psicologia Social do Racismo: Estudos sobre branquitude e branqueamento no Brasil* (pp. 25-57). Petrópolis, RJ: Vozes.



- Bento, M. A. S. & Ribeiro, M. (2002). Raça-Cor/Etnia: reflexões sobre programas de diversidade no Brasil. In J. Dias e L. Freire (Orgs.), *Diversidade: avanço conceitual para a educação profissional e o trabalho: ensaios e reflexões* (pp. 49-61). Brasília: OIT.
- Boni, V. & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, 1(3), 68-80.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. In H.C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology* (Vol.1, pp. 389-444). Boston: Allyn & Bacon.
- Carone, I. (2002). Branqueamento e Branquitude no Brasil. In M. A. Bento e I. Carone (Orgs.), *Psicologia Social do Racismo: estudos sobre branquitude e branqueamento no Brasil* (pp.13-23). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Carvalho-Freitas, M. N., & Marques, A. L. (2007). *A Inserção de Pessoas com Deficiência em Empresas Brasileiras: uma Dimensão Específica da Diversidade nas Organizações*. In Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Org), *Anais eletrônicos do XXXI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro: EnANPAD.
- Conferência Internacional do Trabalho (2011). *Convenção n.111: discriminação em matéria de emprego e ocupação*. Recuperado em 3 de maio, 2011, de <http://www.ilo.org/public/portugue/region/ampro/brasilia/info/download/convencao111.pdf>
- Cox, T., Jr. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5(2), 34-47.

- Cox, T., Jr. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Cross, E. Y., Katz, J. H., Miller, E. & Seashore, E. W. (1994). *The promise of diversity*. Buir Ridge, IL: Irwin.
- D'Amario, E. Q. (2009). *Comportamento Inclusivo e Experiência de Inclusão: Um estudo sobre trabalhadores negros*. Dissertação de mestrado, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.
- Dagnino, E. (2000). Cultura, Cidadania e Democracia – A transformação dos discursos e práticas na esquerda latino-americana. In S. Álvares, E. Dagnino, A. Escobar, (Orgs.), *Cultura e política nos movimentos sociais latino-americanos: novas leituras* (pp.15-57). Belo Horizonte: UFMG.
- Decreto n. 3.298, de 20 de dezembro de 1999* (1999). Regulamenta a Lei n. 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências. Recuperado em 03 de setembro, 2011, de <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/dec3298.pdf>
- Eagly, A. H. & Chaiken, S. (1998). Attitude structure and function. In D. T Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The Handbook of Social Psychology* (4a ed., Vol.1, pp. 269-322). New York: McGraw-Hill.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2) 229-273.
- Ferdman, B. M. (2010). Teaching inclusion by example and experience: creating an inclusive learning environment. In: B. B. McFeeters; K. Hannum & L. Booyesen, (Eds.), *Leading*

- across differences: cases and perspectives – facilitator’s guide* (pp. 37-49). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Ferdman, B. M., Barrera, V., Allen, A., & Vuong, V. (2009). Inclusive Behavior and the Experience of Inclusion. In B. G. Chung (Chair), *Inclusion in Organizations: Measures, HR Practices, and Climate*. Symposium presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago.
- Ferdman, B. M. & Brody, S. E. (1996). Models of diversity training. In D. Landis & R. Bhagat (Eds.), *Handbook of intercultural training*, (2a ed., pp. 282-303). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ferreira, M. C. & Mendes, A. M. (2001). “Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor”: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 6(1), 93-104.
- Fernandes, F. (1978). *A integração do negro na sociedade de classes*. São Paulo: Ática.
- Fiske, S. T. (1998). Stereotyping, Prejudice and Discrimination. In D. T Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The Handbook of Social Psychology* (4a ed., pp. 269-322). New York: McGraw-Hill.
- Fiske, A. P., Kitayama, S., Markus H. R. & Nisbett, R. E. (1998). The cultural matrix of social psychology. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The Handbook of Social Psychology* (4a ed., pp. 915-981). New York: McGraw-Hill.
- Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a Diversidade Cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 18-25.
- Freyre, G. (1933). *Casa Grande & Senzala*. Rio de Janeiro: José Olímpio.

- Galinkin, A. L. (2003). Estigma, território e organização social. *Espaço e Geografia (UnB)*, 6(2), 149-176.
- Glaskell, G. (2008). Entrevistas individuais e grupais. In: Bauer, M. W. & Glaskell, G. (Orgs.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático* (7a ed., pp.64-89). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Gomes, J. B. B. (2001). *Ação Afirmativa & Princípio Constitucional da Igualdade: o direito como instrumento de transformação social- A experiência dos EUA*. Rio de Janeiro: Renovar.
- Gonzalez, L. & Hasembalg, C. A. (1982). *Lugar de Negro*. Rio de Janeiro: Editora Marco Zero.
- Great Place to Work Institute (2011). *Melhores Empresas para se trabalhar no Brasil 2010*. Recuperado em 23 de agosto, 2011, de: <http://www.greatplacetowork.com.br/best/list-br.htm>
- Günther, H. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: Esta é a questão?. *Psicologia Teoria e Pesquisa*, 22(2), 201-210.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise Multivariada de Dados* (5a ed.). (A. S. Sant'Anna & A. C. Neto, Trad.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall. (Obra original publicada em 1998).
- Hanashiro, D. M. M., Torres, C. V., Ferdman, B. M. & D'Amario, E. Q. (2011, setembro). *Medindo Inclusão no Ambiente Organizacional: Uma Visão "Emic" da Escala de Comportamento Inclusivo*. Trabalho apresentado no XXXV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ.
- Henkelman-Bahn, J. & Bahn-Henkelman, J. (2003). Diversity Management in Specialized Settings: non-profit, faith-based, and social organizations, community and government

- agencies. In D. L. Plummer (Ed.), *Handbook of diversity management: Beyond awareness to competency based learning* (pp. 473-496). Lanham, MD: University Press of America.
- Hom, P. W., Roberson, L. & Ellis, A. D. (2008). Challenging conventional wisdom about who quits: Revelations from corporate America. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 1-34.
- Holladay, C. L. Day, J. Anderson, D.J. & Welsh-Skiffington, L. (2010). A Strategy for Implementing Diversity Management: A Model Evaluating Need and Effectiveness. *The International Journal of Diversity in Organisations, Communities And Nations*, 9(6), 1-20.
- Holvino, E., Ferdman, B. M., & Merrill-Sands, D. (2004). Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: Strategies and approaches. In M. S. Stockdale & F. J. Crosby (Eds.), *The psychology and management of workplace diversity* (pp. 245-276). Malden, MA: Blackwell.
- Instituto Ethos de Responsabilidade Social (2010). *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas*. São Paulo: Autor.
- Jonsen, K. Maznevski, M. L. & Schneider, S. C. (2011). Diversity and its not so diverse literature: An international perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(1), 35–62.
- Katz, I., & Hass, R. G. (1988). Racial ambivalence and American value conflict: Correlational and priming studies of dual cognitive structures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 893-905.
- Katz, J. H. & Miller, F. A. (2003). Building inclusion and leveraging diversity a way of doing business. In D. L. Plummer (Ed.), *Handbook of diversity management: beyond*

*awareness to competency based learning* (pp. 447-471). Lanham, MD: University Press of America.

Kersten, A. (2000). Diversity management: Dialogs, dialectics and diversion. *Journal of Organizational Change Management*, 13(3), 235-248.

Kezar, A. (2008). Understanding Leadership Strategies for Addressing the Politics of Diversity. *The Journal of Higher Education*, 79(4), 406-441.

Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R. J., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the Diversity Research Network. *Human Resource Management*, 42(1), 3-21.

Kossek, E. E.; Markel, K.S. & McHugh, P.P. (2003). Increasing diversity as an HRM change strategy. *Journal of Organizational Change Management*, 16(3), 328-352.

Kurtzberg, T R. (2005). Feeling Creative, being creative: An empirical study of diversity and creativity in teams. *Creativity Research Journal*, 17(1), 51-65.

*Lei n. 10.097, de 19 de dezembro de 2000.* (2000). Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Recuperado em 03 de setembro, 2011, de

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L10097.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L10097.htm)

*Lei n. 8213, de 24 de julho de 1991.* (1991). Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Recuperado em 03 de setembro, 2011, de

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm)

Lima, M.E & Vala, J. (2004). As novas formas de expressão do preconceito e do racismo. *Estudos em Psicologia*, 9(3), 401-411.

- Loiola, E. Bastos, A. V. B., Queiroz, N. & Silva, T. (2004). Dimensões Básicas de Análise das Organizações. In J. C. Zanelli; J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre, R.S.: Artmed.
- Mackie, D. M. & Smith, E. R. (1998). Intergroup Relations: Insights from a Theoretically Integrative Approach. *Psychological Review*, 105(3), 499-529.
- McConahay, J. B. (1986). Modern racism, ambivalence, and the modern racism scale. In J. F. Dovidio & S. L. Gaertner (Orgs.), *Prejudice, discrimination, and racism* (pp. 91-125). Nova York: Academic.
- Minayo, M. C. S. (2000). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade* (27a ed.). Petrópolis: Vozes.
- Mor Barak, M. E. (2000a). Beyond Affirmative Action: Toward a Model of Diversity and Organizational Inclusion. *Administration in Social Work*, 23(3/4), 47-68.
- Mor Barak, M. E. (2000b). The Inclusive Workplace: An Ecosystems Approach to Diversity Management. *Social Work*, 45(4), 339-354.
- Mor Barak, M. E. (2005). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mor Barak, M. E., & Cherin, D. A. (1998). A tool to expand Organizational understanding of workforce diversity: Developing a measure of Inclusion-Exclusion. *Administration in Social Work*, 22(1), 47-64.
- Munanga, K. (1986). *Negritude: Usos e sentidos*. São Paulo: Ática.
- Myers, A. (2003). O Valor da Diversidade Racial nas Empresas. *Estudos Afro-Asiáticos*, 25(3), 483-515.

- Nelson, R. E. & Gopalan, S. (2003). Do organizational culture replicate national cultures? Isomorphism, rejection and reciprocal opposition in the Corporate Values of Three Countries. *Organization Studies*, 24, 1115–1151.
- Nkomo, S. M. & Cox, T., Jr. (1999). Diversidade e identidade nas organizações. In S. R. Clegg, C. Hardy & W.R. Nord, (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais* (pp. 334-360). São Paulo: Atlas.
- Organização das Nações Unidas (1948). *Declaração Universal dos Direitos Humanos*. Nova Iorque: Autor.
- Paschoal, T. (2008). *Bem-estar no trabalho: relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho*. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Pérez-Nebra, A. R. & Jesus, J. G. (2011). Preconceito, estereótipo e discriminação. In C. V. Torres & E. R. Neiva (Orgs.), *Psicologia Social: Principais Temas e Vertentes* (219-237). Porto Alegre: Artmed.
- Pilati, R. & Porto, J. B. (2011). Apostila para tratamento de dados via SPSS. Recuperado em 09 de outubro, 2011, de <http://xa.yimg.com/kq/groups/12772318/163184566/name/PORTO>.
- Pless, N. M. & Maak, T. (2002). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129-147.
- Plummer, D. L. (2003). Overview of the field of diversity management. In D. L. Plummer (Ed.), *Handbook of diversity management: beyond awareness to competency based learning* (pp.1-49). Lanham, MD: University Press of America.



- Puente-Palacios, K.E., Seidl, J. & Silva, R. A. D. (2008). Ser ou parecer diferente: o papel da diversidade na satisfação de equipes de trabalho. *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, 8(2), 79-97.
- Queiroz, D. M. (2004). *Universidade e desigualdade: brancos e negros no ensino superior*. Brasília: Liberlivro.
- Relatório Anual de Informações Sociais (2010). *Características do emprego formal segundo a Relação Anual de Informações Sociais*. Recuperado em 03 de setembro, 2011, de [http://www.mte.gov.br/rais/2010/arquivos/Resultados\\_Definitivos.pdf](http://www.mte.gov.br/rais/2010/arquivos/Resultados_Definitivos.pdf).
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group and Organization Management*, 31(2), 212–36.
- Roberge, M.E. & Dick, R. (2010). Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance? *Human Resource Management Review*, 20(4), 295-308.
- Rodrigues, A., Assmar, E. M. L., Jablonski, B. (2008). *Psicologia Social* (26a ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Santos, S. C. (1995). Os direitos dos indígenas no Brasil. In: Silva, A. L. & Grupioni, L. D. B. (Orgs.), *A temática indígena na escola: novos subsídios para professores de 1º e 2º graus* (pp.87-105). São Paulo: Global.
- Santos, W. S., Gouveia, V. V., Navas, M. S., Pimente, C. E. & Gusmão, E. E. S. (2006). Escala de Racismo Moderno: Adaptação ao Contexto Brasileiro. *Psicologia em Estudo (Maringá)*, 11(3), 637-645.
- Schwarcz, L. M. (2001). *Racismo no Brasil*. São Paulo: Publifolha.

- Smith, P. B., & Bond, M. H. (1999). *Social psychology across cultures*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Soares, V. (2000). As ações afirmativas para mulheres na política e no mundo do trabalho no Brasil. In M. A. S. Bento (Org.), *Ação afirmativa e diversidade no trabalho* (pp.33-50). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Tabachinick, B. & Fidell, L. (2007). *Using multivariate analysis*. Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Tajfel, H. & Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W.G. Austin and S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Monterey, Calif.: Brooks/Cole.
- Tanaka, E. D. O. & Manzini, E. J. (2005). O que os empregadores pensam sobre o trabalho da pessoa com deficiência?. *Revista Brasileira de Educação Especial*, 11(2), 273-294.
- Terena, M. (1998). Promoção dos direitos indígenas: Brasil 500 anos. *Direitos humanos no Século XXI* (Parte II). Brasília: MRE/Ipri/Funag.
- Taylor, D. M., & Moghaddam, F. M. (1994). *Theories of intergroup relations: International social psychological perspectives* (2a ed.). New York: Praeger.
- Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.
- Thomas, D. C. (1999). Cultural Diversity and Work Group Effectiveness: An Experimental Study. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 30(2), 242-263.
- Thomas, K. M. (2005). *Diversity dynamics in the workplace*. Belmont, CA: Thomson Wadsworth.

- Thomas, R. R. Jr. (1990). From affirmative action to affirmative diversity. *Harvard Business Review*, 90(2), 107-118.
- Torres, C. V. & Paz, M. G. T. (2009). Reconhecendo os grupos de identidade e sua diversidade: Ferramentas para a liderança. In A. L. Galinkin & M. C. M. Pondaag (Orgs.), *Capacitação de Lideranças do Cerrado* (pp.117-123). Brasília: Tecnopolitik.
- Torres, C. V. & Pérez-Nebra, A. R. (2004). Diversidade Cultural no Contexto Organizacional. In J. C. Zanelli; J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp.443-461). Porto Alegre: Artmed.
- Trickett, E. J., Watts, R. J. & Birman, D. (1992). *Human Diversity: Perspectives on People in Context*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Tróccoli, B. T. (2011). Cognição Social. In C. V. Torres & E. R. Neiva (Orgs.), *Psicologia Social: Principais Temas e Vertentes* (pp.79-99). Porto Alegre: Artmed.
- Wasserman, I. C., Gallegos, P. V., & Ferdman, B. M. (2008). Dancing with resistance: Leadership challenges in fostering a culture of inclusion. In K. M. Thomas (Ed.), *Diversity resistance in organizations* (pp. 175-200). New York: Taylor and Francis.
- Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelson, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36(3), 590-602.
- Wright, P., Ferris, S. P., Hiller J. S. & Kroll, M. (1995). Competitiveness through Management of Diversity: Effects on Price Stock Valuation. *Academy of Management Journal*, 38(1), 272-287.

## Anexo 1 – Roteiro de Entrevista Estudo 1

Rapport: Esta entrevista faz parte de uma pesquisa da **Universidade de Brasília (UnB)**, que pretende investigar como a diversidade e a inclusão têm sido tratadas na organização para qual você trabalha. Não existem respostas certas ou erradas, apenas a sua opinião sobre o tema. Seus dados e respostas serão sigilosos e confidenciais e sua participação é voluntária.

### Questões:

- 1- A empresa possui alguma política de diversidade?
- 2- Quais são, em sua opinião, as vantagens da diversidade para a empresa?
- 3- E quais são, em sua opinião, as dificuldades da diversidade para a empresa?

### Dados Demográficos

Localização da Matriz:                      Número de funcionários na empresa:

Cargo do entrevistado(a):                      Tempo na empresa:

Ano de nascimento do entrevistado(a):

Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino

Já participou de algum treinamento ou palestra sobre o tema? Sim ( ) Não ( )

## Anexo 2 – Instrumento Estudo 2

### Orientação Geral

Caro(a) Colaborador(a).

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa do Grupo de Estudos em Diversidade Cultural do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. O nosso objetivo é o de investigar como a diversidade e a inclusão têm sido tratadas nas organizações brasileiras. Os resultados poderão auxiliar no aprimoramento de programas de treinamento e desenvolvimento nas organizações. Para aceitar participar desta pesquisa, basta marcar no lugar apropriado abaixo e responder às questões que se seguem.

Os resultados desta pesquisa serão analisados em termos gerais; assim sendo, respostas individuais **não poderão** ser identificadas. Esses resultados serão posteriormente utilizados na elaboração de um relato científico, que não conterá nenhuma informação que possa identificar os participantes da pesquisa; serão apresentados apenas temas gerais.

A qualidade dos resultados dependerá da sua honestidade e cuidado ao responder o questionário. Em média, os questionários são respondidos em 15 minutos.

Se você tiver qualquer pergunta sobre os questionários ou sobre os resultados da pesquisa, por favor entre em contato com os pesquisadores por meio dos *emails* abaixo.

*Por favor, marque o quadrado abaixo se você aceita participar da pesquisa:*

[ ] Eu entendi as condições de participação e aceito participar da pesquisa.

**Obrigado por sua colaboração!**

### **Pesquisadores Responsáveis:**

Luara Presotti – Pesquisadora

[luapresotti@gmail.com](mailto:luapresotti@gmail.com)

Prof. Dr. Claudio Vaz Torres

[claudio.v.torres@gmail.com](mailto:claudio.v.torres@gmail.com)

### Descrição do grupo de trabalho:

Por favor, responda às seguintes questões, escrevendo em letra de forma nos itens em branco (1 e 6). Por “Grupo de Trabalho”, por favor entenda o *grupo* ou *equipe imediata* com a qual você trabalha. NÃO ESCREVA seu nome no questionário!

1. O seu grupo de trabalho possui quantas pessoas? (incluindo você):

2. Qual é a sua relação principal com as pessoas do seu grupo de trabalho?

a) colega

b) chefe

3. Pensando em uma semana típica de trabalho, qual proporção de tempo gasta em contato direto com os membros do seu grupo de trabalho (face a face, reuniões, e-mail, vídeo conferência, telefone, etc.).

a) menos de 25%

b) 25%-49%

c) 50%-74%

d) 75% ou mais

4. Há quanto tempo você trabalhada no seu atual grupo de trabalho?

5. Avalie o quão diverso é o seu grupo de trabalho no que se refere a:

Gênero	<input type="checkbox"/> Extremamente diverso	<input type="checkbox"/> Diverso de alguma forma	<input type="checkbox"/> Não é diverso
Orientação Sexual	<input type="checkbox"/> Extremamente diverso	<input type="checkbox"/> Diverso de alguma forma	<input type="checkbox"/> Não é diverso
Raça ou Etnia	<input type="checkbox"/> Extremamente diverso	<input type="checkbox"/> Diverso de alguma forma	<input type="checkbox"/> Não é diverso
Nacionalidade	<input type="checkbox"/> Extremamente diverso	<input type="checkbox"/> Diverso de alguma forma	<input type="checkbox"/> Não é diverso

Idade	<input type="checkbox"/> Extremamente diverso	<input type="checkbox"/> Diverso de alguma forma	<input type="checkbox"/> Não é diverso
Deficiência	<input type="checkbox"/> Extremamente diverso	<input type="checkbox"/> Diverso de alguma forma	<input type="checkbox"/> Não é diverso

**Fatores Organizacionais:**

6. Qual é o principal tipo de atividade da sua organização?

--

7. Quantos empregados existem na sua Organização, incluindo todas as filiais, unidades e franquias?

a) 1-50

b) 51-200

c) 201-500

d) 501- 1000

e) 1001-5000

f) mais de 5000

8. Sua organização possui alguma iniciativa de diversidade (cotas, valorização de pessoas de minoria)?

a) sim

b) não

c) não sei

### Características Individuais:

9. Qual é o seu cargo?

10. Que tipo de trabalho você realiza? (Ex. Administrativo, Vendedor, Gerente, Proprietário, Marketing, etc.).

11. Você já participou de algum treinamento em diversidade?

a) sim

b) não

12. Qual é sua idade?

13. Qual a relação entre você e o seu grupo de trabalho no que se refere à idade?

a) muitas ou a maioria das pessoas são similares a mim quanto à idade

b) existem algumas pessoas similares a mim quanto à idade

c) muito poucas pessoas ou ninguém similar a mim quanto à idade

14. Qual é o seu gênero?

a) Masculino

b) Feminino

15. Qual a relação entre você e o seu grupo de trabalho no que se refere a gênero?

a) a maioria das pessoas é do meu gênero

b) meu grupo é dividido igualmente entre homens e mulheres

c) a maior parte do meu grupo é do outro gênero



16. Qual é a sua raça/etnia? (Ex. Negro, Branco, Pardo, Asiático, Indígena):

17. Qual a relação entre você e o seu grupo de trabalho no que se refere à raça/etnia?

a) muitas ou a maioria das pessoas é similar a mim quanto à raça/etnia

b) há algumas pessoas similares a mim quanto à raça/etnia

c) existem poucas pessoas ou ninguém similar a mim quanto à raça/etnia

18. Qual é a sua orientação sexual?

a) Heterossexual

b) Homossexual

c) Bissexual

d) Transexual

e) Não estou certo (a)

f) Prefiro não responder

19. Qual a relação entre você e o seu grupo de trabalho no que se refere à orientação sexual?

a) muitas ou a maioria das pessoas é similar a mim quanto à orientação sexual

b) algumas pessoas são similares a mim quanto à orientação sexual

c) há muito poucas pessoas ou ninguém similar a mim quanto à orientação sexual

d) Não sei responder

20. Qual é a sua religião?

21. Qual a relação entre você e o seu grupo de trabalho no que se refere à religião?

a) muitas ou a maior parte das pessoas é similar a mim quanto à religião

b) há algumas pessoas similares a mim quanto à religião

c) tem muito poucas pessoas ou ninguém similar a mim quanto à religião

22. Você possui algum tipo de deficiência? ( ) Sim ( ) Não Qual?

23. Qual a relação entre você e o seu grupo de trabalho no que se refere à deficiência?

a) muitas ou a maior parte das pessoas é similar a mim quanto à deficiência

b) há algumas pessoas similares a mim quanto à deficiência

c) tem muito poucas pessoas ou ninguém similar a mim quanto à deficiência

### Seção 1:

Agora, por favor, leia atentamente as frases abaixo, respondendo com um “X” de acordo com a escala. Novamente, por “*Grupo de Trabalho*”, por favor entenda o *grupo* ou *equipe imediata* com a qual você trabalha. Lembre-se de que este questionário não é uma avaliação, não existem respostas certas ou erradas! O que nos interessa é sua opinião!

1	2	3	4	5
NUNCA	RARAMENTE	ALGUMAS VEZES	FREQÜENTEMENTE	SEMPRE

1	2	3	4	5
1. Eu me importo com o meu grupo de trabalho				
2. Para conseguir realizar meu trabalho corretamente, eu posso contar com as pessoas do meu grupo de trabalho.				

3. Eu me sinto a vontade para falar coisas particulares minhas no meu trabalho.					
4. No trabalho posso expressar abertamente minha religião, crenças espirituais e/ ou práticas espirituais e religiosas sem temer ridicularização ou hostilidade.					
5. Sinto-me incompreendido no meu grupo de trabalho.					
6. Tenho liberdade para colaborar com os outros no meu grupo de trabalho.					
7. Meu grupo de trabalho sabe como eu estou me sentindo mesmo que eu não tenha dito explicitamente.					
8. Eu quero que meu grupo de trabalho tenha sucesso.					
9. Minhas idéias influenciam as decisões do meu grupo de trabalho.					
10. Minhas contribuições são altamente valorizadas pelo meu grupo de trabalho.					
11. Eu sou completamente respeitado pelos membros do meu grupo de trabalho.					
12. Quando eu interajo com os membros do grupo, posso ser genuíno(a) e autêntico(a).					
13. Eu me sinto um estranho (um peixe fora d'água) no meu grupo de trabalho.					
14. No trabalho eu sou tratado(a) da maneira como gostaria de ser tratado(a).					
15. Meu grupo de trabalho administra (ou trabalha) as discordâncias e situações difíceis.					
16. Eu acredito que as pessoas no meu trabalho se importam com o meu bem-estar e meus sentimentos.					
17. Eu gosto de estar com o meu grupo de trabalho.					
18. Os membros do meu grupo de trabalho confiam em mim.					
19. Sinto que posso ser completamente eu mesmo(a) no meu grupo de trabalho.					
20. Sinto que eu sei tudo que está acontecendo no meu grupo de trabalho.					

## Seção 2:

Ao responder os itens que se seguem, por favor, pense ***nos grupos dos quais você faz parte*** (ex.: gênero, etnia, raça, idade, orientação sexual, religião, cultura, nacionalidade etc.).

1	2	3	4	5
NUNCA	RARAMENTE	ALGUMAS VEZES	FREQÜENTEMENTE	SEMPRE

1	2	3	4	5
21. No trabalho, eu posso me orgulhar dos vários grupos aos quais pertencço.				
22. Minha identidade como membro de vários grupos é reconhecida, utilizada e valorizada pelos meus colegas de trabalho.				
23. No trabalho as pessoas tendem a me ver como um estereótipo dos meus grupos.				
24. Eu acredito que sou tratado (a) de maneira justa no trabalho, sem discriminação baseada na minha religião, raça, sexo, orientação sexual, cultura, nacionalidade e idade.				

### Seção 3:

Nesta seção, por favor, indique a frequência com que você se comporta conforme descrito nas alternativas. Tenha em mente a sua posição no seu grupo de trabalho atual.

1	2	3	4	5
NUNCA	RARAMENTE	ALGUMAS VEZES	FREQÜENTEMENTE	SEMPRE

1	2	3	4	5
25. No meu trabalho, eu me apresento às pessoas que não conheço.				
26. Eu sou explícito (a) e direto (a) sobre meus desejos, sentimentos e necessidades com os membros do meu grupo de trabalho.				
27. Eu peço opiniões ( <i>feedback</i> ) dos membros do meu grupo.				
28. Eu fico em silencio quando discordo da decisão do meu grupo de trabalho.				
29. No meu grupo de trabalho, eu sou pró-ativo e compartilho prontamente informação e recursos.				
30. Eu falo com meu supervisor sobre as questões que são importantes para mim.				
31. Eu falo abertamente e honestamente sobre assuntos que são importantes para o meu grupo de trabalho.				
32. Eu elogio meus colegas quando eles fazem um bom trabalho.				
33. Eu procuro chances para trabalhar com pessoas que são diferentes de mim no que diz respeito a gênero, raça, idade e/ ou orientação sexual.				
34. Eu demonstro interesse nos meus colegas de trabalho e em suas vidas de forma ativa e sincera.				

35. Eu faço questão de me envolver quando decisões importantes são tomadas.					
36. No meu grupo de trabalho eu lido diretamente com o conflito quando ele aparece.					

#### Seção 4:

Nesta seção, por favor, indique a frequência com que seu grupo de trabalho se comporta conforme descrito nas alternativas. Como “grupo de trabalho”, pense na sua equipe ou grupo de trabalho atual.

1	2	3	4	5
NUNCA	RARAMENTE	ALGUMAS VEZES	FREQÜENTEMENTE	SEMPRE

1	2	3	4	5
37. Os membros da minha equipe me procuram pessoalmente, ou me enviam e-mails, para me oferecer opiniões ( <i>feedback</i> ) sobre meu desempenho.				
38. As pessoas no meu grupo menosprezam ou ridicularizam outras pessoas do próprio grupo.				
39. Os membros do meu grupo se encorajam mutuamente como o objetivo de realizar um bom trabalho.				
40. Os membros do meu grupo são flexíveis com o meu horário e/ou carga horária de trabalho para adequar os meus compromissos (e feriados) religiosos.				
41. Membros do meu grupo me cumprimentam quando me vêem.				
42. Os membros do meu grupo reconhecem e aceitam as diferenças de estilo de aprendizagem das pessoas no trabalho (diferenças no modo que as pessoas aprendem o trabalho).				

43. Os membros do meu grupo reconhecem e aceitam as diferenças entre os hábitos de trabalho das pessoas.					
44. As pessoas do meu grupo de trabalho perguntam a opinião de todos os outros membros antes de tomarem alguma decisão.					
45. Os membros do meu grupo de trabalho dizem “muito obrigado” uns para os outros.					
46. Meu grupo de trabalho desenvolve regras comuns para assegurar um espaço seguro para “demonstrar” sentimentos, necessidades ou diferenças.					
47. Os membros do meu grupo de trabalho se auxiliam caso alguém atrase na sua tarefa.					
48. Meu grupo de trabalho é flexível comigo quando eu tenho compromissos pessoais (ex.: compromissos religiosos, familiares, sociais etc.).					
49. Os membros do meu grupo de trabalho reservam um tempo durante e depois das reuniões, para discussões entre eles.					
50. As pessoas na minha equipe opinam abertamente a respeito de soluções alternativas para os problemas.					
51. Os membros do meu grupo de trabalho me dão toda a informação necessária para que eu desempenhe o meu trabalho bem.					
52. No meu grupo de trabalho nós falamos abertamente sobre <i>como</i> nós trabalhamos, e não apenas sobre <i>o quê</i> nós produzimos.					
53. Meu grupo de trabalho encoraja a participação de todos.					
54. Os membros do meu grupo se auxiliam para desenvolver as idéias uns dos outros.					

### Seção 5:

Nessa seção, por favor, indique a frequência com que os comportamentos listados abaixo são demonstrados na sua organização como um todo. Por favor, mantenha em mente o seu trabalho atual.

1	2	3	4	5
NUNCA	RARAMENTE	ALGUMAS VEZES	FREQÜENTEMENTE	SEMPRE

1	2	3	4	5
55. Minha organização oferece oficinas ou outros eventos de treinamento para ajudar que os empregados aprendam a lidar com conflitos e diferenças.				
56. Meu supervisor assegura políticas e procedimentos organizacionais sobre assédio sexual.				
57. Meu supervisor assegura políticas e procedimentos organizacionais sobre discriminação.				
58. Meu supervisor assegura políticas e procedimentos organizacionais sobre diversidade.				
59. Minha organização emprega uma grande diversidade de pessoas (negros, mulheres, deficientes, idosos etc.) em <i>todos</i> os níveis organizacionais.				
60. Quando minha organização realiza eventos sociais (festas de fim de ano, gincanas etc.), os empregados são encorajados a trazerem seus companheiros e/ou famílias.				

**Muito obrigada por sua Colaboração!**