

**Universidade Presbiteriana Mackenzie**  
**Centro de Ciências Sociais e Aplicadas**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas**

**Comportamento Inclusivo e Experiência de Inclusão: Um estudo  
sobre trabalhadores negros**

**Edison Quirino D'Amario**

**São Paulo**  
**2009**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**Edison Quirino D’Amario**

**Comportamento Inclusivo e Experiência de Inclusão: Um estudo  
sobre trabalhadores negros**

**Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Administração de  
Empresas da Universidade Presbiteriana  
Mackenzie para a obtenção do título de  
Mestre em Administração de Empresas**

**Orientadora: Profa. Dra. Darcy Mitiko Mori Hanashiro**

**São Paulo**

**2009**

D627

D'Amario, Edison Quirino

Comportamento inclusivo e experiência de inclusão: um estudo sobre trabalhadores negros / Edison Quirino D'Amario – 2009.

160 f. : il. ; 30 cm

Dissertação ( Mestrado em Administração) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2009.

Bibliografia: f. 146-150

1. Diversidade 2. Inclusão 3. Comportamento inclusivo

I. Título

CDD 302.35

**Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Professor Dr. Manassés Claudino Fonteles**

**Decano de Pesquisa e Pós-Graduação  
Professora Dra. Sandra Maria Dotto Stump**

**Coordenador de Pós-graduação  
Prof. Dr. Marcos Rizolli**

**Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas  
Professor Dr. Moises Ari Zilber**

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de  
Empresas  
Professora Dra. Darcy Mitiko Mori Hanashiro**

Aos meus pais, *Angelo e Avenil*, pelo amor,  
carinho e por terem sempre me mostrado o melhor caminho a seguir.

## AGRADECIMENTOS

À Profª Drª Darcy Hanashiro, minha orientadora, pelo apoio, dedicação e fundamental orientação para este trabalho.

Aos meus pais que me ajudaram e me apoiaram de todas as maneiras para que esse trabalho se realizasse.

Ao Prof. Dr. Valter Beraldo pelo incentivo à realização do mestrado.

Aos amigos Marcos Villanova e Manoel Timbó que sempre entenderam a minha ausência durante esse período e sempre me apoiaram incondicionalmente.

À amiga Rossana Filetti Soranz, pela amizade, companheirismo e cumplicidade durante esse processo.

Ao amigo Sérgio Ademar Fonseca pela amizade e apoio durante o curso.

À Dagmar Dollinger por toda a ajuda dispensada na secretaria do programa.

A Fernando Antônio Ielpo Jannuzzi Jr. que sempre me incentivou a continuar na área acadêmica.

Aos professores Silvia Márcia Russi Domênico e Antônio Luiz Marques pelas considerações no exame de qualificação.

Aos professores do Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas pela excelência no ensino.

Ao Macpesquisa pelo apoio financeiro à pesquisa.

À Capes pela bolsa recebida.

## RESUMO

Os estudos de diversidade e de inclusão vêm ganhando destaque no cenário organizacional. Pouco se sabe, porém, como a experiência de inclusão ocorre. O objetivo desse estudo foi investigar a relação entre o comportamento inclusivo – comportamentos ou práticas que fomentam o diálogo e a interação, que crie um clima de trabalho saudável e mostre respeito à diversidade - e a experiência de inclusão de pessoas negras – o sentimento de segurança, de ser respeitado, valorizado, apoiado e engajado no grupo de trabalho. O comportamento inclusivo foi observado em três dimensões: individual, grupal e organizacional. A pesquisa foi realizada por método quantitativo com um instrumento composto por duas escalas. Um total de 428 pessoas de várias organizações respondeu o questionário. Os resultados indicam que o comportamento inclusivo influencia na experiência de inclusão de forma mais intensa para pessoas negras que as não negras. O comportamento inclusivo grupal foi o que mais influenciou a experiência de inclusão de pessoas negras. O individual teve menor influência. O organizacional, embora com menor intensidade, também teve influência na experiência de inclusão. Verificou-se também se a diversidade em raça no grupo de trabalho influencia positivamente a experiência de inclusão de pessoas negras. Os resultados indicam que quanto maior a diversidade racial no grupo de trabalho, maior é a experiência de inclusão.

Palavras-chave: Diversidade, inclusão, comportamento inclusivo, experiência de inclusão.



## **ABSTRACT**

The studies of diversity and inclusion have been obtaining distinction in the organizational scenery. Few things are known, however, how the experience of inclusion occurs. The objective of this study was to investigate the relation between inclusive behavior – behaviors or practices that foster the dialogue and the interaction, create a climate of safety and show respect for diversity – and the experience of inclusion of black people – the feeling of safety, of being respected, valued, supported and engaged in the workgroup. The inclusive behavior was observed in three dimensions: individual, workgroup, and organizational. The research was carried out according to a quantitative method by a two scales questionnaire. A total of 428 workers from many organizations answered the questionnaire. The results indicate that the inclusive behavior influences the experience of inclusion on black people in a more intensive way than on people who are not black. The workgroup inclusive behavior was the one which most influenced the experience of inclusion on black people. The individual behavior showed less influence. The organizational inclusive behavior, although with less intensity, also had influence on the experience of inclusion. It was also investigated if the racial diversity in the workgroup positively influences the experience of inclusion of black people. The results indicate that the bigger the racial diversity, the bigger the experience of inclusion is.

**Keywords:** Diversity, inclusion, inclusive behavior, experience of inclusion.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 Diversidade.....	19
2.2 Inclusão.....	30
2.2.1 Conceito de inclusão.....	30
2.2.2 Cultura de Inclusão.....	36
2.2.3 Barreiras da Inclusão.....	42
2.3 Teoria das Relações Intergrupais.....	46
2.4 Preconceito, Estereótipo e Discriminação.....	48
2.5 Racismo.....	50
2.6 Conceitos de Raça.....	51
2.6.1 Abordagens sobre Raça.....	55
2.6.2 Raça no contexto brasileiro.....	58
3 PROBLEMA DE PESQUISA, OBJETIVOS, VARIÁVEIS E HIPÓTESES.....	61
3.1 Problema de Pesquisa.....	61
3.2. Objetivos Gerais e Específicos.....	61
3.2.1 Objetivo Geral.....	62
3.2.2 Objetivos Específicos.....	62
3.3 Variáveis e Definição Operacional.....	62
3.2.1 Variável Independente.....	63
3.2.2 Definição Operacional de Comportamento Inclusivo.....	63
3.2.3 Variável Dependente.....	63
3.2.4 Definição Operacional de Experiência de Inclusão.....	63
3.3 Hipóteses.....	64
3.4 Matriz de Amarração.....	64
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	65
4.1 Definição do tipo de pesquisa.....	66
4.2 Instrumento de Coleta de Dados:.....	66
4.2.1 Validação das escalas da amostra obtida por Ferdman et al. (2009).....	69
4.3 Plano Amostral.....	72
4.4 Estratégia de Tratamento de dados.....	75

4.4.1 Transformação dos dados .....	76
5 ANÁLISE DESCRITIVA .....	77
5.1 Caracterização dos indivíduos .....	77
5.2 Experiência de Inclusão; comportamento e políticas inclusivas - Frequências das respostas .....	90
5.3 Validação dos instrumentos de pesquisa .....	104
5.3.1 Validação do instrumento da Escala de Experiência de Inclusão .....	104
5.3.2 Validação do Instrumento da Escala de Comportamento Inclusivo.....	112
5.4 Teste das hipóteses .....	118
6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	139
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	143
7.1 Limitações.....	143
7.2 Sugestões para a realização de pesquisas futuras.....	143
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	146

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Conceitos de Inclusão. ....	35
QUADRO 2 - Inclusão e diversidade dentro das organizações de trabalho.....	43
QUADRO 3 - Matriz de Amarração.....	65

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Local de trabalho inclusivo. ....	33
FIGURA 2 - Algumas condições para a inclusão.....	34
FIGURA 3 - Causa e efeitos da exclusão.....	45
FIGURA 4 - Caminho para o endogrupo.....	48
FIGURA 5 - Distribuição da população brasileira em 2007, segundo sexo e cor/raça.....	60

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Scree plot – experiência de inclusão.....	109
GRÁFICO 2 - Scree plot – comportamento inclusivo .....	116
GRÁFICO 3 - Diagrama de dispersão de experiência de inclusão de pessoas não negras x comportamento inclusivo grupal .....	124
GRÁFICO 4 - Diagrama de dispersão de experiência de inclusão de pessoas não negras x comportamento inclusivo individual.....	124
GRÁFICO 5 - Diagrama de dispersão de experiência de inclusão de pessoas não negras x comportamento inclusivo organizacional.....	125
GRÁFICO 6 - Gráfico de resíduos.....	125
GRÁFICO 7 - Histograma da distribuição de experiência de inclusão de pessoas não negras.....	126
GRÁFICO 8 - Probabilidade normal de resíduos de experiência de inclusão de pessoas não negras.....	126
GRÁFICO 9 - Diagrama de dispersão de experiência de inclusão de pessoas negras x comportamento inclusivo .....	129
GRÁFICO 10 - Diagrama de dispersão de experiência de inclusão de pessoas negras x comportamento inclusivo individual.....	130
GRÁFICO 11 - Diagrama de dispersão de experiência de inclusão de pessoas negras x comportamento inclusivo organizacional.....	130
GRÁFICO 12 - Histograma da distribuição de ”experiência de inclusão” de pessoas negras.....	131
GRÁFICO 13 - Probabilidade normal de resíduos de experiência de inclusão de pessoas negras.....	131
GRÁFICO 14 - Diagrama de dispersão de experiência de inclusão de todos os respondentes x comportamento inclusivo grupal.....	134
GRÁFICO 15 - Diagrama de dispersão de experiência de inclusão de todos os respondentes x comportamento inclusivo individual.....	134

GRÁFICO 16 - Diagrama de dispersão de experiência de inclusão de todos os respondentes x comportamento inclusivo organizacional.....	135
GRÁFICO 17 - Histograma da distribuição de “experiência de inclusão” de todos os respondentes.....	135
GRÁFICO 18 - Probabilidade de resíduos de experiência de inclusão de todos os respondentes.....	136

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Justificativas para a exclusão de respondentes.....	75
Tabela 2 - Justificativa para a não exclusão de respondentes .....	76
Tabela 3: Idade dos respondentes .....	78
Tabela 4: Raça dos respondentes .....	78
Tabela 5: Raça e Gênero.....	79
Tabela 6: Religião.....	79
Tabela 7: Orientação sexual .....	80
Tabela 8: Admissão referente a PCD (pessoas com deficiências) .....	80
Tabela 9: Número de pessoas no grupo de trabalho.....	81
Tabela 10: Relação gênero/raça com o grupo de trabalho da amostra “A” .....	82
Tabela 11: Relação gênero/raça com o grupo de trabalho da amostra “B” .....	83
Tabela 12: Tempo em contato com o grupo de trabalho .....	83
Tabela 13: Tempo que trabalha neste grupo de trabalho.....	84
Tabela 14: Percepção de diversidade de gênero no grupo de trabalho.....	84
Tabela 15: Percepção de Diversidade de Orientação Sexual .....	85
Tabela 16: Percepção de diversidade de raça .....	86
Tabela 17: Percepção de diversidade de nacionalidade.....	86
Tabela 18: Percepção de diversidade de idade .....	87
Tabela 19: Percepção de diversidade de PCD .....	87
Tabela 20: Percepção de similaridade com o grupo de trabalho quanto à idade.....	88
Tabela 21: Percepção de similaridade com o grupo de trabalho quanto a gênero.....	88
Tabela 22: Percepção de similaridade com o grupo de trabalho quanto à orientação sexual...	89
Tabela 23: Percepção de similaridade com o grupo de trabalho quanto à religião .....	89
Tabela 24: Percepção de similaridade com o grupo de trabalho quanto à raça.....	90
Tabela 25: Frequência de respostas de experiência de inclusão das amostras “A” e “B” .....	92
Tabela 26: Frequência de comportamento inclusivo individual.....	95
Tabela 27: Frequência de comportamento inclusivo grupal.....	97
Tabela 28: Frequência de práticas e políticas inclusivas.....	99
Tabela 29: Qui-quadrado de Raça: Variáveis demográficas, de percepção de diversidade e de similaridade. ....	100
Tabela 30: Qui-quadrado Raça – Experiência de inclusão.....	101
Tabela 31: Qui-quadrado Raça – Comportamento inclusivo individual .....	102
Tabela 32: Qui-quadrado Raça – Comportamento inclusivo grupal .....	103



Tabela 33: Qui-quadrado Raça – Práticas e políticas inclusivas .....	104
Tabela 34: KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett – Variáveis de Experiência.....	106
Tabela 35: Resumo das análises fatoriais de Experiência de Inclusão.....	109
Tabela 36: Resumo das análises fatoriais de “Experiência de Inclusão” com 2 fatores .....	110
Tabela 37: Resumo das análises fatoriais de experiência de inclusão, forçando um fator.....	111
Tabela 38: Matriz dos componentes da escala de experiência de inclusão .....	112
Tabela 39: KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett – Variáveis de Comportamento Inclusivo .....	113
Tabela 40: Resumo das análises fatoriais da escala de comportamento inclusivo.....	115
Tabela 41: Resumo das análises fatoriais de comportamento inclusivo com três fatores.....	116
Tabela 42: Matriz dos componentes rotacionados da escala de comportamento inclusivo ...	117
Tabela 42: Matriz dos componentes rotacionados da escala de comportamento inclusivo ...	118
Tabela 43: O valor do coeficiente de correlação .....	120
Tabela 44: Correlações de “Experiência de Inclusão” de pessoas não negras X comportamento inclusivo. ....	121
Tabela 45: Coeficiente de determinação de “Experiência de Inclusão” de pessoas não negras X “Comportamento Inclusivo”.....	122
Tabela 46: ANOVA, Experiência de Inclusão de pessoas não negras. ....	122
Tabela 47: Coeficientes Beta para a regressão para as dimensões de comportamento inclusivo diante da experiência de inclusão de pessoas não negras.....	123
Tabela 48: Correlações de Experiência de Inclusão de pessoas pardas e negras X Comportamento Inclusivo. ....	127
Tabela 50: ANOVA, “Experiência de Inclusão” de pessoas negras .....	128
Tabela 51: Coeficientes Beta Padronizados e de colinearidade .....	129
Tabela 52: “Correlações Experiência de Inclusão” dos respondentes X “Comportamento Inclusivo” .....	132
Tabela 53: “Coeficiente de Determinação de Experiência de Inclusão” da amostra como um todo X “Comportamento Inclusivo”.....	133
Tabela 54: ANOVA - Experiência de Inclusão de todos os respondentes .....	133
Tabela 55: Coeficientes Beta e de Colinearidade de Experiência de Inclusão e Comportamento Inclusivo .....	133
Tabela 56: Regressão de experiência de inclusão com as variáveis de comportamento inclusivo.....	137

## **LISTA DE ANEXOS**

ANEXO 1 - Instrumento de Pesquisa - Descrição do grupo de trabalho. ....	151
ANEXO 2 - Matriz de correlação da escala de experiência de inclusão. ....	159
ANEXO 3 - Matriz de correlação de comportamento inclusivo. ....	160

## 1 INTRODUÇÃO

A heterogeneidade da população brasileira justifica a preocupação com a diversidade nas organizações. Autores como Plummer (2001) ressaltam que as organizações perceberam que a diversidade poderia significar melhores negócios e, conseqüentemente, maiores lucros. Por conseguinte, alguns estudiosos passaram a entender a diversidade como algo benéfico para a organização.

Para Thomas Jr. (1996) diversidade não significa tratar somente das diferenças, mas também das similaridades, ou seja, para o autor “diversidade” se refere a uma mistura qualquer caracterizada por semelhanças e diferenças.

Alguns estudiosos ressaltam o valor de se adotar práticas e políticas de diversidade nas organizações. Myers (2003) destaca que uma equipe diversificada permite que uma organização aumente seu mercado consumidor pelo fato de ter dentro da empresa pessoas diferentes que entendem os gostos e preferências dos vários grupos na sociedade. A vantagem competitiva será determinada, em grande medida, de acordo com o autor, pela qualidade da relação que ela mantém com as pessoas, interna e externamente. Para o autor, a mistura de pessoas, de ideias e de experiências estimula a criatividade e permite que a empresa encontre soluções inovadoras para os desafios colocados pelo mercado e pela concorrência.

No entanto, para que uma organização obtenha essas vantagens, Myers (2003) enfatiza a importância de adoção de práticas que gerem a inclusão de pessoas que foram historicamente excluídas do ambiente de trabalho.

Nota-se que há uma lacuna no estudo de diversidade, pois somente estudar a diversidade não é suficiente para fazer com que grupos de indivíduos que foram historicamente discriminados comecem a fazer parte do processo organizacional. É preciso desenvolver práticas e políticas organizacionais que promovam a diversidade, e que gerem o comportamento inclusivo. Ou seja, é importante não somente trabalhar com a diversidade, mas também trabalhar com a inclusão.

Cushmore (2000) lembra que ao se explicar a inferiorização de alguns povos como consequência de sua descendência, e ao se instituir a cor da pele como uma marca pode-se levar os seres humanos a falhar na promoção da igualdade de todos os homens.

Apesar do desenvolvimento da ciência moderna nos séculos XVIII e XIX, Guimarães (2008) observa que a causa das diferenças físicas entre os seres humanos ganhou uma explicação hermética, e criou um *status* inescapável para os negros e outros “homens de cor”. Tratava-se de teorias raciais ou racistas, que supunham a existência de raças humanas e procuravam explicar biologicamente as suas origens, as suas capacidades e habilidades.

Pode-se então imaginar como o termo “raça” começou ter sentido para as pessoas, e a triste trajetória dos negros, desde a vinda involuntária para o Brasil, quando foram capturados e escravizados, até os dias atuais, quando seus descendentes, chamados de afrodescendentes, possivelmente ainda enfrentam o preconceito e discriminação nas sociedades e nas organizações.

Guimarães (2003) lembra que o racismo, entendido como discriminação entre raças, não existiria sem essa classificação que divide os seres humanos em raças, em subespécies, cada qual com suas qualidades, pois foi essa ideia que hierarquizou as sociedades e populações humanas, e fundamentou um racismo doutrinário. Essa doutrina, de acordo com o autor, sobreviveu à criação das ciências sociais, das ciências da cultura e dos significados, respaldando posturas políticas insanas, de efeitos até mesmo desastrosos, como genocídios e holocaustos.

Entretanto, nota-se nos últimos anos uma crescente preocupação tanto pelos governos quanto por algumas organizações em amenizar arbitrariedades cometidas no passado por meio de ações que visam incluir esses indivíduos na sociedade, nas escolas e nas organizações.

Algumas organizações multinacionais estabelecidas no Brasil começaram a adotar práticas de diversidade na década de 1990, por sugestão ou pressão, por parte de suas matrizes (FLEURY, 2000).

Pretende-se nesse estudo verificar se comportamentos inclusivos de funcionários estão relacionados positivamente com a experiência de inclusão de funcionários negros. Em linhas gerais, pretende-se explorar a influência do comportamento inclusivo na experiência de inclusão de funcionários negros nas organizações.

Acredita-se que as pessoas negras vislumbram a experiência de inclusão quando há um comportamento inclusivo dos colaboradores, assim como políticas inclusivas da organização

No entendimento de Ferdman *et al.* (2009), comportamento inclusivo é o comportamento demonstrado por uma pessoa ou pelos membros de seu grupo de trabalho, bem como as políticas e procedimentos organizacionais que fomentam um clima inclusivo. E,

a experiência de inclusão é definida pelos autores como a sensação psicológica do indivíduo de que ele esteja sendo incluído.

Embora não se tenha feito um levantamento bibliométrico, como não se verificou uma quantidade significativa de estudos sobre inclusão na perspectiva acima na literatura brasileira até o momento da pesquisa, não se sabe o bastante para entender esse processo nas organizações. Portanto, observou-se uma lacuna na área do estudo de diversidade e inclusão, o que despertou o desejo da realização desse estudo.

De acordo com Nkomo e Cox Jr. (1999, p. 335), “em razão de ser um assunto novo, uma suposição implícita parece ser que há pouco conhecimento relevante disponível para seu desenvolvimento como um tópico.”

Dez anos passados dessa constatação de Nkomo e Cox (1999), verifica-se que há uma maior preocupação com o estudo da diversidade; no entanto, para a realidade brasileira ainda não se verificam muitos estudos sobre esse assunto, conforme ressaltam Hanashiro e Carvalho (2005, p.3), “A literatura no campo da diversidade é predominantemente americana e, em menor escala, canadense. Em ambos os países a origem dos estudos de diversidade advém de ações compulsórias em face de lidar com fortes questões raciais e pressões crescentes de grupos étnicos e de minorias.”

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Diversidade**

De acordo com a Declaração Universal dos Direitos Humanos, assinada em 1948, em seu artigo 1º, todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos. São dotados de razão e consciência e devem agir em relação uns aos outros com espírito de fraternidade.

A segunda metade do séc. XIX foi marcada por uma tendência sem precedente anti-discriminatória e de legislação de oportunidades iguais. Essa tendência começou com as Nações Unidas em 1948 em sua Declaração Universal dos Direitos Humanos, continuou com

o movimento de oportunidades iguais nos EUA e Oeste Europeu nos anos 60, e floresceu nos anos 80 e 90 com revisões constitucionais e muitas leis protegendo os direitos dos indivíduos de diversos contextos (MOR BARAK, 2005).

Nota-se nos últimos anos um crescente aumento da preocupação com a discriminação. Mor Barak (2005) enfatiza que muitos países, democráticos ou não, proibem discriminação no trabalho que seja relacionada a gênero, raça e etnia. Outros vão mais longe e proibem a discriminação baseada em outras características como idade, casta, classe social, orientação sexual e deficiências.

Essa variedade de ações governamentais que incluem leis anti-discriminatórias podem ser responsáveis pelo interesse no estudo da diversidade no contexto organizacional.

O termo “diversidade” vem sendo amplamente utilizado ultimamente, e observa-se que não há uma definição única por parte de todos os autores que tratam do assunto. Busca-se neste estudo abordar algumas dessas definições para um melhor entendimento do termo e para, assim, poder ter uma visão mais abrangente do assunto.

A questão da diversidade no âmbito organizacional surge na década de 1990 como processos de mudança pelo aumento da competitividade. De acordo com Fleury (2000), essa mudança se deu principalmente em empresas multinacionais americanas por pressão de suas matrizes.

No final dos anos 1990, a diversidade já era um termo aceito na literatura organizacional. Isso mudou o foco da estrutura da ação afirmativa caracterizada por estudos anteriores, que tinham como foco dar a todas as pessoas acesso a oportunidades para a noção de gestão da diversidade, que promete melhorias na eficiência, respeito pela contribuição de todos os empregados, e oportunidades para o aprendizado organizacional (THOMAS e ELY, 1996).

A cobrança exercida pela sociedade e/ou a pressão oriunda das matrizes localizadas em países estrangeiros fizeram com que as empresas, de acordo com Myers (2003), não ficassem fora da discussão por muito tempo, e começassem a tomar medidas em resposta a essas cobranças de disseminação de políticas e práticas de diversidade.

A diversidade é um assunto complexo, pois trata das diferenças humanas em contextos sociais. Hanashiro e Carvalho (2005) ressaltam que na conjuntura brasileira, o assunto é relevante, pois a heterogeneidade da população (étnica, cultural e social) reflete diretamente na realidade das organizações.

A diversidade não apenas afeta a forma de gestão dos funcionários de uma organização, mas também, dentre vários pontos, a própria competitividade. Hanashiro e Carvalho (2005) ressaltam também que deve crescer o número de equipes heterogêneas no que se refere à raça, gênero, etnia e outros tipos de diversidade nas organizações.

O termo “diversidade” está incompleto de acordo com Nkomo e Cox (1999), pois esses autores levantam a questão sobre diversidade de quê? Embora se note certa confusão sobre o que constitui a diversidade, os autores concordam que o meio acadêmico refere-se à “diversidade de identidades” com base na afiliação aos grupos sociais e demográficos, e como essas diferenças podem afetar as relações sociais nas organizações. Portanto, Nkomo e Cox (1999) definem diversidade como uma mistura de pessoas com identidades grupais diferentes dentro de um mesmo grupo social.

A diversidade, de acordo com Nkomo e Cox (1999), também é definida com base na teoria da identidade social focada não apenas na heteropercepção do diverso, mas também na autopercepção, caracterizando-se, portanto, como uma “mistura de pessoas com identidades de grupo diferentes dentro de um mesmo sistema social”. Adicionalmente, apontam para o fato de cada indivíduo possuir mais de uma identidade, ampliando o espectro do que pode ser abrangido pelo conceito de diversidade.

Para Thomas Jr. (1996), a palavra “diversidade” se tornou um sinônimo de força de trabalho multirracial e multiétnica. No entanto, o autor resalta que ao restringir a palavra “diversidade” apenas para a questão de pessoas, isso forçaria um olhar superficial para uma ideia poderosa e versátil, que trata de uma nova ferramenta que pode contribuir significativamente para o enfrentamento de vários problemas da organização moderna. Para Thomas Jr. (1991), o conceito de diversidade resulta da história pessoal e corporativa, da formação educacional, da função e personalidade, incluindo estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo na função e na organização.

Entretanto, Thomas Jr. (1996) amplia sua percepção do conceito de diversidade e resalta que não é algo que possa ser simplesmente definido apenas por raça e gênero. Trata-se de um conceito que também engloba a idade, *status* de privilégio ou de não privilégio, entre outros.

Plumer (2001), ao definir diversidade, resalta que ela há mesmo dentro de grupos raciais e/ou étnicos, e que ela é claramente experimentada no nível individual, grupal e social. A autora lembra também que a complexidade do termo independe de o termo ter uma

conotação negativa ou positiva, e que seu significado é altamente dependente do contexto. A autora enfatiza que, mesmo que entrasse em uma livraria e encontrasse apenas indivíduos europeus brancos ou somente nativos americanos, ou somente asiáticos, ainda assim encontraria diversidade.

Os conceitos de diversidade podem ser encontrados de diversas formas. Mor Barak (2005), ao fazer uma revisão da literatura sobre diversidade, traz conceitos de diversos autores. A autora categoriza cada um deles nas três formas a seguir:

1. Conceito baseado em categorias mais básicas: Determinadas por meio da legislação relativa à discriminação. Inclui gênero, grupos raciais e étnicos, nacionalidade, desabilidade e idade.
2. Conceito baseado em categorias mais amplas: Trata-se de uma definição expandida do conceito de diversidade, e inclui variáveis como estado civil, educação e anos de prestação de serviço em uma organização. Essa definição expandida possibilita uma distinção entre dois tipos, a diversidade visível, relacionada às características observáveis como raça, gênero e desabilidade física, e a invisível, relacionada aos atributos subliminares como religião, educação, etc.
3. Conceito baseado em regras conceituais: Trata-se de definições que geram uma articulação conceitual sobre a diversidade, como por exemplo, diferenças de visão de mundo, de comportamentos, de identidades entre membros de um grupo em relação a outros grupos, etc.

Essa abordagem adotada por Mor Barak (2005) para caracterizar alguns conceitos de diversidade teve como objetivo ampliar a definição do termo para um contexto global, pois, de acordo com a autora, as tendências econômicas, sociais, e demográficas criam um ambiente fértil para conflitos no grupo. As iniciativas da política legislativa e social tomadas por países e por organizações internacionais abrandam potenciais efeitos prejudiciais, e definem "as regras do jogo" para as organizações de trabalho.

Mor Barak (2005) ressalta que é importante compreender que estas tendências não são somente um contexto a ser considerado, mas elas igualmente definem o escopo do que as empresas precisam considerar quando projetam políticas e programas de diversidade. A



autora enfatiza ainda que, a fim de evitar as armadilhas e colher os benefícios de equipes de trabalho diversificadas, os empregadores precisam adotar uma visão mais ampla de inclusão, uma visão que inclua não somente a organização, mas igualmente sua comunidade circunvizinha e seu contexto nacional e internacional.

Pode-se sugerir que a diversidade seja entendida de acordo com o contexto em questão. Plumer (2001), ao definir diversidade, a difere no contexto individual e pessoal do organizacional. Para a autora, a diversidade individual ou pessoal refere-se às diferenças entre pessoas no que tange à raça, etnia, cultura, gênero, idade, classe, habilidade mental e física, orientação sexual, religião, estatura, nível educacional, papel no trabalho e traços de personalidade. No nível organizacional, Plumer (2001), ao definir a diversidade, o faz referindo-se a fazer uso e a fomentar as diferenças humanas em direção à efetividade organizacional. Ressalta ainda que os fundamentos da diversidade organizacional tem suas raízes num entendimento claro da interrelação entre dinâmicas de diversidade individual e interpessoal, bem como questões de justiça social, que é parte da construção da sociedade.

Pode-se notar que Plumer (2001), ao se referir à diversidade organizacional, pode estar se referindo à gestão da diversidade, pois a autora apresenta a utilização da diversidade como ferramenta organizacional.

A definição do conceito de diversidade de Mor Barak (2005) refere-se à diversidade da força de trabalho. A autora se refere à divisão da força de trabalho em categorias de distinção, as quais possuem coisas em comum percebidas dentro de um determinado contexto cultural ou nacional e que impactam potencialmente os resultados benéficos ou danosos no trabalho, como por exemplo, oportunidades de trabalho, o tratamento no local de trabalho e perspectivas de promoção, independentemente das qualificações e habilidades relacionadas ao trabalho.

Cabe ressaltar que a diversidade não trata apenas das diferenças, mas também está ligada às similaridades. Thomas Jr (1996), ao definir a diversidade, ressalta que se refere a qualquer mistura de itens caracterizados por diferenças e semelhanças. Ou seja, o autor destaca que diversidade não é sinônimo de diferenças, mas inclui diferenças e similaridades. O autor também relaciona a diversidade com uma mistura coletiva de diferenças e de similaridades em um determinado contexto.

Similarmente, além da diversidade do grupo de trabalho, Ferdman *et al.* (2009) aponta para outra importante variável que pode ser as percepções dos membros de um grupo de

trabalho de suas similaridades e diferenças para com esse grupo em dimensões de identidade, que pode ser entendido como a categoria 3 de Mor Barak (2005), a qual se refere a conceito baseado em regras conceituais. Portanto, pode-se sugerir que a diversidade só há quando há, dentro de um grupo, indivíduos diferentes da maioria em alguma dimensão, como por exemplo, raça, gênero, orientação sexual, idade, etc. Ou seja, a diversidade é verificada somente quando se encontram indivíduos similares e diferentes no mesmo grupo.

Alguns autores, ao definirem diversidade no contexto organizacional, a fazem referindo-se à diversidade cultural. É comum observar definições de diversidade cultural juntamente com definições de identidade social. Como exemplo, pode-se destacar Cox (1993), que ao definir diversidade cultural, enfatiza que se trata de representações em um sistema social de pessoas com diferentes identidades grupais que tem significações culturais distintas. Essas identidades grupais, de acordo com Torres e Perez-Nebra (2004), se destacam por serem maioria ou minoria, independentemente de sua representação numérica, mas de acordo com o poder social que lhes é atribuído e garantido pelas instituições sociais.

Pode-se notar, de acordo com as definições de diversidade destacadas neste estudo, que a definição aparece muitas vezes de forma confusa. Hanashiro e Carvalho (2005) destacam que os estudos em diversidade necessitam de especificidade quanto ao conceito, e lembra que a diversidade cultural é tratada indistintamente como diversidade.

A diversidade cultural é definida de acordo com Fleury (2000), como uma mistura de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. A autora ressalta também que nesses sistemas os grupos que historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder coexiste.

Para Plummer (2001), como pessoa única que é um indivíduo, ele também divide com os outros uma identidade de membro de grupo. Toda pessoa também tem uma identidade de gênero, identidade de grupo racial, e de identidade étnica. Adicionalmente, sua orientação sexual, idade, e habilidade física/mental o identificam com um grupo de pessoas que tem *status* semelhante. Juntamente com suas identidades individuais e de membro de um grupo, esses indivíduos podem ser identificados como membros de uma determinada organização onde trabalham.

Nota-se a complexidade do conceito de diversidade cultural; Hanashiro e Carvalho (2005) enfatizam essa complexidade, uma vez que discutem o que constitui a representação de pessoas em um sistema social, isto é, o que faz com que um grupo seja percebido

diferentemente de outro. Portanto, por essa linha de raciocínio, de acordo com Cox (1993), a diversidade pode ser vista como um termo dependente da cultura e como sendo um conceito discutível e relativo, pois ela só há a partir do momento que existam dois ou mais grupos nos quais sejam observadas diferenças entre eles por algumas dimensões, como por exemplo, raça, gênero, etnia e nacionalidade. Hanashiro e Carvalho (2005) ressaltam ainda que essas diferenças são observadas não por si próprias, mas sim, pelo significado cultural que elas dão ao grupo.

A diversidade individual também pode ser mais bem entendida por meio de suas várias dimensões. Loden e Rosener (1991) dividem essas dimensões em primárias e secundárias:

1. Dimensões primárias são definidas como aqueles aspectos que contribuem para a essência da identidade, e que são inatos, como por exemplo, idade, etnia, gênero, raça, habilidades físicas e mentais e orientação sexual.
2. Dimensões secundárias são os aspectos da identidade que contribuem para a sua essência, mas que não a fazem mudar, como por exemplo, educação, renda, religião, experiência de trabalho e status familiar.

Essas seis dimensões primárias podem ser entendidas, de acordo com Loden e Rosener (1991), como elementos-chave que moldam a autoimagem e a visão de mundo, os pensamentos, sentimentos, e os comportamentos inextricavelmente ligados a eles.

Observa-se a diferença entre as dimensões primárias e secundárias. Enquanto as primárias não podem ser mudadas, as secundárias podem. De acordo com Loden e Rosener (1991), as dimensões secundárias afetam nossa autoestima e autodefinição; elas acrescentam complexidade à forma pela qual as pessoas veem a si próprias e aos outros, e normalmente não mudam a essência da identidade fundamental das pessoas.

O estudo da diversidade pode ir além dessas dimensões apresentadas para contextos mais profundos. Jehn, Northcraft e Neale (1999), ao tentarem entender os efeitos da diversidade nos grupos de trabalho, exploraram três categorias de diversidade:

1. **Diversidade Informacional:** Aquela que se refere às diferenças de bases de conhecimento e perspectivas que os membros trazem para o grupo. Essas diferenças incluem background educacional, treinamento e experiências de trabalho;
2. **Diversidade de Categoria Social:** Enquanto a diversidade informacional é um importante recurso para as organizações, a diversidade de categoria social está frequentemente relacionada ao que as pessoas se referem quando falam sobre diversidade. Refere-se, portanto, às diferenças explícitas como raça, gênero, e etnia;
3. **Diversidade de Valores:** Ocorre quando os membros de um grupo de trabalho diferem em termos do que eles pensam sobre como deveriam ser os objetivos reais ou missão do grupo de trabalho.

Quanto à diversidade informacional, Jehn, Northcraft e Neale (1999) lembram que pesquisas recentes destacam que as diferenças no *background* educacional levam a um aumento dos debates relacionados a tarefas nos grupos de trabalho. Esses debates podem ser sobre o conteúdo ou o processo da tarefa. Para os autores, o conteúdo da tarefa se refere ao que fazer, em contraste com o processo da tarefa que se refere a como fazer.

Com relação à diversidade de categoria social, cabe destacar que, de acordo com Williams e O'Reilly (1998), quando membros de uma equipe de trabalho percebem-se mais semelhantes do que diferentes, eles tendem a gostar mais de seus grupos de trabalho.

Pode-se, então, sugerir que quanto mais homogênea for a equipe de trabalho, maior será o comprometimento de seus membros – o mesmo se dá com a coesão do grupo - e, conseqüentemente, os conflitos interpessoais serão menores, conforme aponta Puente-Palacios *et al.* (2007). Os autores destacam que, embora esses dados sugiram que grupos homogêneos apresentem melhor desempenho em relação a grupos heterogêneos, cabe ressaltar que a identidade desempenha um papel de importância vital, pois se refere à construção da identidade coletiva da equipe. Puente-Palacios *et al.* (2007) ressaltam ainda que não são as diferenças reais dos membros da equipe que explicam o surgimento da identidade coletiva, mas sim, a percepção desses membros quanto à similaridade existente entre eles.

Quanto à diversidade de valores, Jehn, Northcraft e Neale (1999) ressaltam que os valores e objetivos reforçam as relações interpessoais dentro do grupo. Pode-se sugerir, portanto, que essa similaridade de valores provavelmente diminua os conflitos de relacionamento entre os membros do grupo.

Quando questões de conflito são observadas, Plummer (2001) destaca que a diversidade é frequentemente observada no nível das relações interpessoais. Os indivíduos crescem dentro de seus próprios grupos culturais, e acreditam que suas características culturais sejam as normas para o comportamento humano.

Esse etnocentrismo pode ser entendido, de acordo com Triandis (1995), como uma realidade inescapável de todos os humanos, isto é, eles acreditam fortemente que o “normal” em suas culturas é ou deveria ser normal em todas as outras. Quando eles veem um conjunto diferente de normas, há a probabilidade de que eles pensem sobre essas pessoas que compartilham essas normas de forma descortês e desdenhosa.

Similarmente, de acordo com Plummer (2001), todos os indivíduos são etnocêntricos e culturalmente míopes até certo ponto. Eles precisam aumentar suas lentes pelas quais veem o mundo – a visão de mundo – para se tornarem culturalmente sensíveis no processo. A autora apresenta definições para cada um desses termos relevantes abordados, a saber:

- Visão de Mundo: A perspectiva única, ou maneira de interpretar as experiências da vida, empregadas por indivíduos ou grupos.
- Sensibilidade Cultural: Respeito e a apreciação de várias culturas que possam ser diferentes das nossas.
- Etnocentrismo: A tendência de usar seu próprio grupo social como uma norma ou padrão para avaliar os outros grupos.
- Miopia Cultural: A crença de que uma cultura particular seja apropriada para todas as situações e relevante para todos os outros indivíduos.

De acordo com Plummer (2001), algumas organizações perceberam que, a não ser que elas ajustassem as características demográficas dos funcionários às características demográficas de seus consumidores, seus negócios sofreriam. As organizações perceberam que, ao incorporar a diversidade na maneira como trabalham, incluindo perspectivas diferentes de pensar as diferenças humanas, isso traria benefícios para a organização.

As organizações progressistas, entendidas por Plummer (2001) como organizações com visão de futuro perceberam que a diversidade não somente trazia melhorias para os negócios, mas também era traduzida em maiores lucros. Portanto, para a autora, enquanto a diversidade no nível individual foca o respeito e a honra das diferenças para assegurar

relacionamentos saudáveis e profissionais (e comunidades pacíficas), no nível organizacional é focada na efetividade organizacional e crescimento econômico.

As afirmações de Plummer (2001), que relacionam a adoção de práticas e políticas de diversidade com lucros e bons negócios, podem ser comparadas a um dos paradigmas apresentados por Thomas e Ely (1996). Esses autores identificam três paradigmas quando propõem uma tipologia de abordagem organizacional para a diversidade, ou seja:

- a) Da discriminação e justiça;
- b) De acesso e legitimidade;
- c) Da integração e aprendizagem.

No paradigma da “Discriminação e Justiça”, de acordo com Thomas e Ely (1996), os líderes valorizam um tratamento justo e igualitário para todos os indivíduos. Utilizam também a autoridade para reforçar as iniciativas baseadas nesses valores de estruturas burocráticas com controle de processos para monitorar, mensurar e reconhecer o desempenho individual.

Quanto ao paradigma “Acesso e Legitimidade”, Thomas e Ely (1996) ressaltam que as empresas atuam em mercados com forte diversidade cultural. Os recursos humanos disponíveis no mercado também refletem essa diversidade, e ela pode representar uma ameaça à organização. Nesta abordagem as organizações enfatizam o papel das diferenças culturais - e essas diferenças são valorizadas -, e os grupos que atuam em segmentos determinados de mercado têm reforçado o sentimento de grupo.

Na abordagem da integração e aprendizagem sobre diversidade, Thomas e Ely (1996) enfatizam que as habilidades e experiências que os indivíduos têm como membros de diversos grupos de identidade social se tornam recursos valiosos. Essa perspectiva liga a diversidade à maneira com que o indivíduo realiza e vive o trabalho de uma forma, que faz da diversidade um recurso para a aprendizagem.

Portanto, pode-se relacionar a afirmação de Plummer (2001) sobre a adoção de práticas e políticas de diversidade nas organizações como uma forma de se trazer bons negócios e maiores lucros com o segundo paradigma de Thomas e Ely (1996), o qual tem seu foco na ligação demográfica da força de trabalho com os grupos consumidores-chave para expandir e melhor servir segmentos de mercado especializados, que é a abordagem mais comum para a gestão da diversidade.

A diversidade, de acordo com Nkomo e Cox (1999), é uma mistura de pessoas com identidades grupais diferentes dentro de um mesmo grupo social, o que pode incluir, de acordo com Thomas Jr. (1991), idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade, estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, entre outros.

Alguns autores entendem a diversidade por meio das seguintes categorias: Diversidade individual, cultural e organizacional. A diversidade individual é entendida por Plummer (2001) como as diferenças entre as pessoas, como por exemplo, raça, etnia, cultura, gênero, entre outras. A diversidade cultural é definida por Fleury (2000) como uma mistura de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. E, a diversidade organizacional é entendida por Mor Barak (2005) como a divisão da força de trabalho em categorias de distinção que possuem coisas em comum percebidas dentro de um determinado contexto cultural ou nacional.

Pode-se sugerir que essas categorias de diversidade, observadas em um contexto organizacional, podem levar a dois caminhos distintos, com maior ou menor grau: O caminho da inclusão, ou seja, a permissão para participar do sistema organizacional (MILLER, 1998), ou o caminho da exclusão, isto é, da violação dos direitos humanos, dos direitos dos trabalhadores, e da desvalorização, entre outros (PLESS e MAAK, 2004).

Para efeitos deste estudo, entende-se diversidade no contexto organizacional e assume-se, portanto, que é composta por variações em raça, gênero, etnia, nacionalidade, orientação sexual, habilidades físicas, classe social e idade. Especificamente, a diversidade, para efeitos deste estudo, será tratada como variações em raça. No entanto, como não se observou outra palavra para designar “raça”, optou-se por utilizar “pessoas negras” devido às várias conotações que a palavra “raça” pode trazer.

Pelo fato desse estudo fazer menção à diversidade do grupo de trabalho, convém definir grupo de trabalho, ou seja, para Marx (1998), a implantação de trabalhos em grupo vem sendo considerada uma estratégia empresarial para alavancar a competitividade e o desempenho organizacional.

Marx (1996) aponta para duas categorias de trabalho em grupo normalmente utilizadas pelas organizações: Grupos enriquecidos e grupos semiautônomos. Os grupos enriquecidos são baseados na flexibilidade de alocação dos trabalhadores aos postos, no conceito de responsabilização e polivalência na gestão local. Por outro lado, os grupos semiautônomos

são baseados na autonomia e na descentralização nos processos de decisão sobre métodos, alocação e gestão de recursos, e são responsáveis por seus resultados.

Embora o termo “diversidade” muitas vezes esteja acompanhado do termo “inclusão”, eles são distintos em seus conceitos. O próximo tópico abordará o termo “inclusão”, seus conceitos, suas barreiras, e a cultura de inclusão sob a perspectiva de vários autores.

## **2.2 Inclusão**

A palavra “inclusão” vem sendo muito usada na literatura organizacional ultimamente. Porém, muitos autores, quando se referem à inclusão, o fazem juntamente com a palavra “diversidade”. Mas o que o termo “inclusão” realmente significa?

Para Hayes (2002), a ideia de inclusão é refletida em várias literaturas organizacionais, e cada uma delas oferece uma noção para o significado do conceito. Alguns desses conceitos serão contemplados no decorrer deste estudo.

Em linhas gerais, inclusão tem sido definida como “incluir fisicamente as pessoas nas organizações e nas atividades onde elas foram anteriormente excluídas ou subrepresentadas” (HAYES, 2002). A este conceito, podem-se acrescentar outras contribuições disponíveis na literatura organizacional que serão exploradas no próximo tópico.

Roberson (2006) investigou os significados de diversidade e inclusão nas organizações, pois, para a autora, embora pesquisas distingam entre conceitos de diversidade e de inclusão através da articulação de culturas e de sistemas organizacionais diferentes, poucas investigaram empiricamente os atributos específicos e práticas para a diversidade e inclusão nas organizações. Em um de seus estudos a autora usou um método qualitativo para explorar as definições dos construtos e para obter atributos que corroboraram a distinção das definições dos construtos de diversidade e de inclusão nas organizações.

### **2.2.1 Conceito de inclusão**

Mor Barak e Cherin (1998) definem inclusão como o grau em que os indivíduos podem acessar informações e recursos, em que são envolvidos no grupo de trabalho, e no qual têm a permissão da organização de exercer influência no processo de tomada de decisão.



Davidson e Ferdman (2002) acreditam que a inclusão acontece em apenas dois níveis, o individual e o organizacional. O nível individual trata da necessidade de fazer parte do ambiente social como um todo, que há muito tem sido reconhecido como o centro do bem-estar psicológico humano, e no nível organizacional é tratado por meio das práticas e políticas que fomentam a inclusão.

Para este estudo adotam-se os níveis de inclusão individual e organizacional como referência, pois, de acordo com Davidson e Ferdman (2001), eles são interativos, e para criar uma organização inclusiva não é suficiente trabalhar somente no nível individual, caso os sistemas organizacionais não apoiem a inclusão. Também, por outro lado, trabalhar somente com o nível organizacional é insuficiente sem os comportamentos, sentimentos e pensamentos inclusivos por parte dos funcionários.

Mor Barak (2005) enfatiza que os seres humanos precisam ser incluídos no sistema social para que suas necessidades básicas sejam saciadas, pois há uma dependência não apenas para sua subsistência isolada, mas para o trabalho em conjunto, a fim de que se viabilize a obtenção de alimentos, abrigo e de vestuário.

No entendimento de Miller (1998), a inclusão está focada no grau em que o indivíduo se sinta parte do processo crítico organizacional, ou seja, nos processos formais de tomada de decisão e acesso a informações, entre outros. Assim, a inclusão representa a necessidade satisfeita de fazer parte do sistema formal da organização, e a habilidade de uma pessoa para contribuir total e efetivamente para essa organização.

A inclusão também se refere a que indivíduos têm a permissão para participar e a quem está apto a contribuir totalmente com o grupo, além do aumento de energia humana total disponível para a organização, pois quando as diferenças são vistas como recursos valiosos para a organização, essas diferenças individuais e grupais não mais precisam ser reprimidas. Portanto, se esses indivíduos podem ser menos reprimidos, eles poderão dar mais de si mesmos para o trabalho (MILLER, 1998).

Na intenção de entender o que fazer para que a inclusão aconteça, Ferdman *et al.* (2009) ressalta que, criar uma organização inclusiva, envolve a necessidade de apoiar mudanças de comportamento de cada indivíduo pertencente à organização, assim como as políticas e procedimentos da empresa.

No entendimento de Giovannini (2004), inclusão significa ser valorizado, respeitado e apoiado.

Pelled, Ledford e Mohrman (1999) também definem inclusão como o grau em que um empregado é aceito e tratado como um participante pelos outros membros no sistema de trabalho, e em sua perspectiva a gestão da inclusão tem a função de remoção de obstáculos para a participação e contribuição total dos empregados nas organizações, assim como nos objetivos organizacionais desenhados para aumentar a participação de todos os empregados e aprimorar efeitos de diversidade na organização. Examinam também três indicadores de inclusão, isto é, o grau de influência que os empregados têm sobre as decisões que os afetam no trabalho, o grau em que os empregados são mantidos informados sobre as estratégias de negócios e objetivos da organização, e a probabilidade de que os empregados irão manter seus empregos.

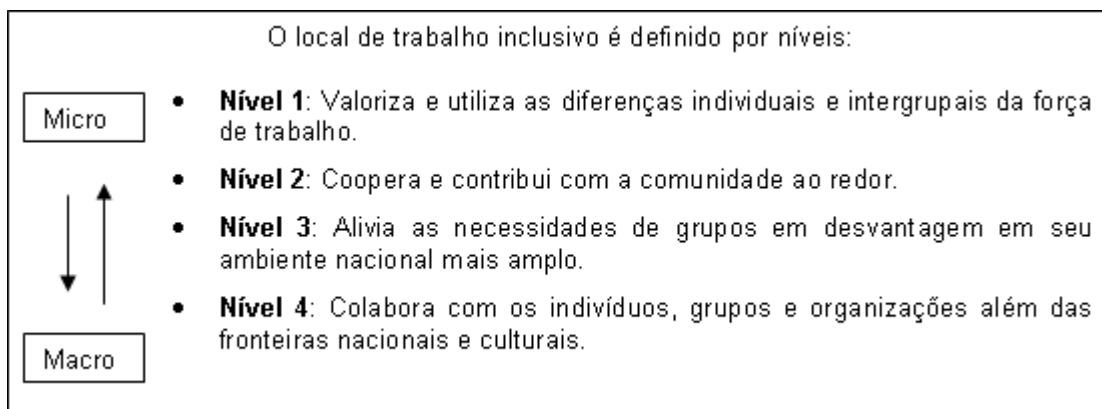
Para Roberson (2006) a definição de inclusão foca os objetivos organizacionais desenhados para aumentar a participação de todos os empregados e, assim, trazer benefícios dos efeitos de diversidade para organização, ou seja, a autora entende a inclusão como uma forma de gestão.

Nota-se que vários autores, ao definirem conceitos de inclusão, o fazem de maneira frequentemente relacionada ao grau em que um empregado é aceito em um grupo de trabalho.

Mor Barak (2000) define o conceito de inclusão no local de trabalho. Este se refere ao indivíduo no sistema organizacional e nos processos formais, no acesso à informação e canais de tomada de decisão, e nos processos informais em conversas nos almoços e encontros onde informações e decisões são circuladas informalmente.

Posteriormente, Mor Barak (2005) redefine o conceito de local de trabalho inclusivo. Nessa nova definição, a autora se refere a uma organização que não somente aceita e utiliza a diversidade de sua própria força de trabalho, mas também atua na comunidade, participa de programas estaduais e federais para incluir grupos de populações tais como imigrantes, mulheres, trabalhadores pobres, e colabora além das fronteiras culturais e nacionais com um foco no interesse mútuo global.

Mor Barak (2005) apresenta um modelo local de trabalho inclusivo por meio de quatro níveis de sistema, conforme a Figura 1 que ilustra esse conceito.



**Figura 1: Local de trabalho inclusivo. Fonte: Mor Barak, 2005.**

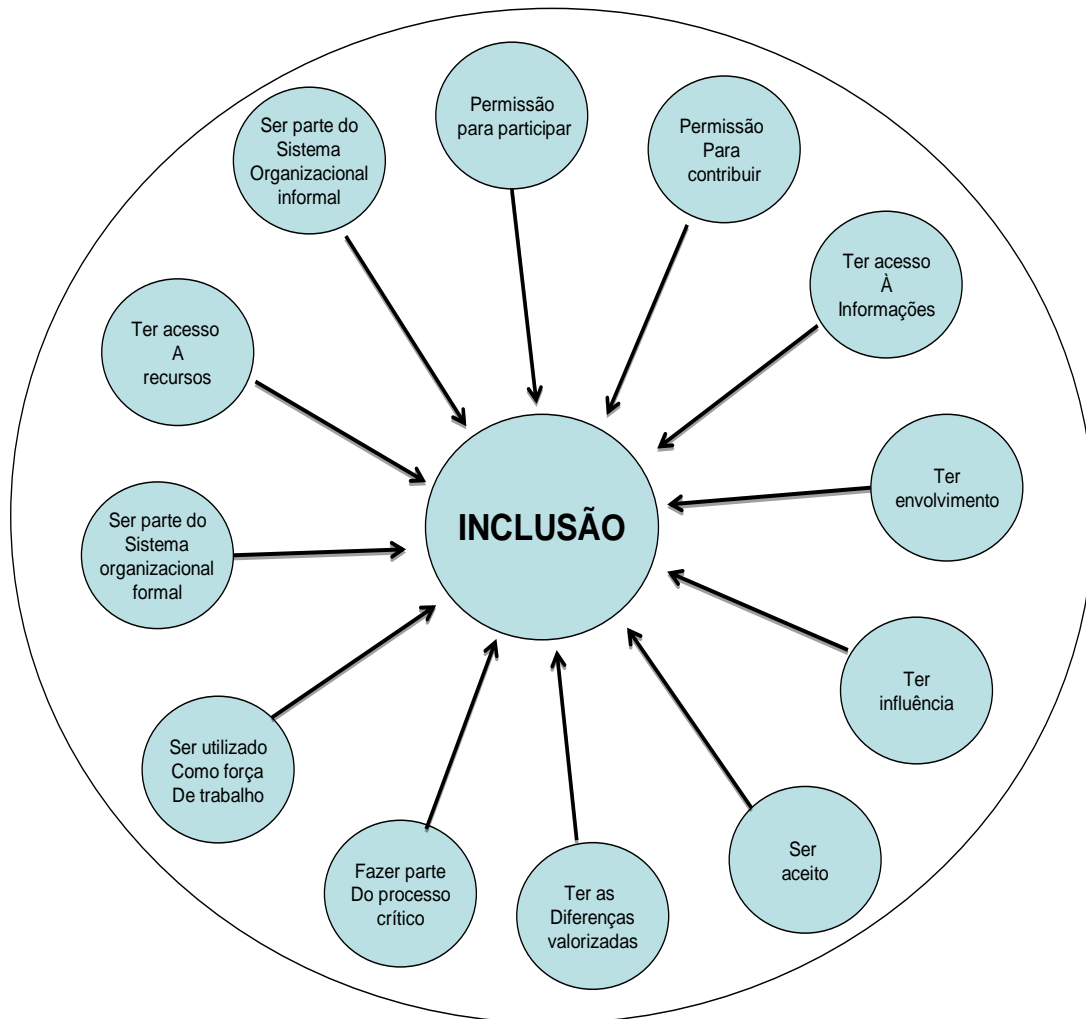
O conceito de modelo para o local de trabalho inclusivo introduzido por Mor Barak (2005) na Figura 1 inclui as aplicações práticas de inclusão adotadas não só dentro da organização, mas também nos sistemas maiores que constituem seu ambiente.

O processo de aplicar tais políticas e programas apresenta diversos problemas e obstáculos, como por exemplo, a suspeita e desconfiança daqueles que são diferentes. Essas barreiras podem impedir a execução do modelo. Paralelamente, uma visão ampla para a gestão da diversidade tem o potencial para gerar benefícios importantes, como por exemplo, um melhor ambiente de trabalho para os empregados e as suas famílias que, por sua vez, contribuirão para uma equipe mais produtiva e leal.

Para Hayes (2002) a inclusão no local de trabalho é o julgamento pelos outros do indivíduo e a percepção do indivíduo de pertencer como um membro aceito, bem-vindo e valorizado nas unidades de toda a organização, como por exemplo, em grupos de trabalho, departamentos, e na organização em geral.

De acordo com Mor Barak (2005), um local de trabalho não inclusivo é baseado na percepção dos trabalhadores de que eles precisam se conformar aos valores pré-estabelecidos e às normas da organização determinadas por seu "superior" como uma noção de dever. Por outro lado, a autora vê o local de trabalho inclusivo baseado em uma estrutura de valor pluralista que confia no respeito mútuo e em contribuições iguais em perspectivas culturais diferentes para os valores e as normas da organização.

A Figura 2 apresenta, resumidamente, por meio de palavras-chave encontradas na literatura de inclusão em cada definição, uma ilustração de algumas condições que levam à inclusão.



**Figura 2: Algumas condições para a inclusão.**

Fonte: adaptação dos autores citados.

Hayes (2002) ressalta que as literaturas de inclusão, como por exemplo, as de Leary e Downs (1995), na qual demonstram que a inclusão/exclusão são determinantes fundamentais do bem-estar, ou a “Teoria da Comparação Social de Festinger” (1950), que afirma que os membros do grupo têm necessidade de determinar sua posição dentro do grupo maior, entre outras, sugerem que a inclusão é uma necessidade psicológica básica humana, com uma base evolucionária de sobrevivência. Portanto, para o autor, uma organização inclusiva é aquela que preenche essa necessidade.

Com base nos autores citados pode-se entender que a inclusão é a permissão para participar do sistema organizacional formal e informal (MOR BARAK, 2000), tendo acesso às informações e recursos (MOR BARAK e CHERIN, 1998), para que, assim, o indivíduo

possa contribuir, se envolvendo e tendo influência no processo decisório (MOR BARAK e CHERIN, 1998), de modo que ele seja valorizado (DAVIDSON e FERDMAN, 2001) e aceito pelos demais funcionários (PELLED, LEDFORD E MOHRMAN, 1999), e possa fazer uso pleno de sua potencialidade como força de trabalho (PLESS e MAAK, 2004).

O Quadro 1 apresenta alguns conceitos de inclusão verificados no decorrer deste estudo, bem como os seus autores.

### Quadro 1: Conceitos de Inclusão.

AUTORES (ANO)	CONCEITO DE INCLUSÃO
Mor Barak e Cherin (1998)	Grau em que os indivíduos podem acessar informações e recursos, em que são envolvidos no grupo de trabalho, e têm a permissão de exercer influência no processo de tomada de decisão.
Miller (1998)	A permissão que os indivíduos têm para participar e estarem aptos a contribuir totalmente com o grupo, além de aumentar a energia humana total disponível para a organização, pois quando as diferenças são vistas como recursos valiosos para a organização, essas diferenças individuais e grupais não mais precisam ser reprimidas.
Pelled <i>et al</i> (1999)	O grau em que um empregado é aceito e tratado como um participante pelos outros membros no sistema de trabalho.
Hayes (2002)	A percepção de pertencer como membro aceito, bem-vindo, reconhecido e valorizado por toda a comunidade.
Mor Barak (2005)	O sentido de ser parte do sistema da organização tanto nos processos formais, quanto nos informais.  A forma como os empregados se sentem e como eles percebem as suas posições na organização em relação as suas tendências.
Giovannini (2004)	O estado de ser valorizado, respeitado e apoiado; baseado na cultura organizacional, nas práticas de gestão e em relacionamentos interpessoais que apoiam uma total utilização da força de trabalho diversa.
Roberson (2006)	A procura, a valorização, e o uso do conhecimento e experiências dos empregados diversos para benefícios comerciais.  Reconhecer, entender e respeitar todas as formas de diferenças, e usar essas diferenças para a vantagem comercial competitiva.  Uma vantagem comercial competitiva que se constroi e mantém, usando a sensibilização, o entendimento e a apreciação das diferenças no local de trabalho para habilitar os indivíduos, times e as empresas a desempenharem seu potencial total.  O ambiente que faz com que as pessoas se sintam incluídas e consideradas como parte do sistema.
Ferdman <i>et al.</i> (2009)	A percepção dos indivíduos em relação à confiança, segurança, aceitação, ao respeito, apoio, valor, engajamento e à autenticidade em seus ambientes de trabalho, não só como indivíduos, mas também como membros de um grupo.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos autores citados.

Para fins deste estudo, entende-se inclusão como a percepção do indivíduo em relação à confiança, segurança, aceitação, ao respeito, apoio, valor, engajamento e à autenticidade em seus ambientes de trabalho, não só como indivíduos, mas também como membros de um grupo (FERDMAN *et al.*, 2007)

### **2.2.2 Cultura de Inclusão**

Ao olhar a diversidade e a inclusão, não como uma obrigação, mas como um desejo organizacional, pode-se sugerir que esse desejo de aceitar a diversidade contribui para a criação de uma cultura organizacional inclusiva. No entendimento de Pless e Maak (2004), para desencadear o potencial da força de trabalho diversa, uma cultura de inclusão deve ser estabelecida, e deve ser uma cultura que promova e apoie a diversidade da força de trabalho, uma cultura que seja construída sobre bases claras e normativas, e que não somente honre as diferenças, mas também as similaridades dos indivíduos.

Os conceitos verificados de inclusão no local de trabalho normalmente se referem às práticas e políticas organizacionais que promovem a diversidade, embora se acredite que possa haver diversidade sem necessariamente haver a inclusão dessas pessoas consideradas diversas. Nota-se que esses conceitos estão frequentemente ligados à cultura de inclusão. A seguir, apresentam-se alguns conceitos de cultura de inclusão.

Mor Barak (2005), ao se referir a uma organização que aceita e utiliza a diversidade, está se referindo à cultura dessa organização.

Como nesse estudo, o conceito de inclusão está focado no ambiente de trabalho, e procura-se enfatizar estudos que contemplem esta perspectiva.

Hayes (2002) nota que pesquisadores organizacionais têm adaptado alguns desses conceitos de cultura de inclusão para ajudar no entendimento do significado de inclusão na força de trabalho. As raízes da inclusão são refletidas nessa definição de uma “organização multicultural”.

Para Hayes (2002), a organização multicultural, ou seja, a organização que tem uma cultura de inclusão é aquela que reflete as contribuições e interesses de diversos grupos culturais e sociais em sua missão, operações, e produtos ou serviços. Ela tem como princípio agir com comprometimento para erradicar a opressão social em todas as formas dentro da organização. A organização multicultural inclui os membros de diversos grupos culturais e

sociais como participantes, especialmente nas decisões que moldam a organização.

Quando se fala em organização multicultural, devem-se levar em conta os desafios enfrentados para a conquista de uma organização desse tipo. De acordo com Pless e Maak (2004), um dos maiores desafios do crescente ambiente de trabalho diverso atualmente é a busca de princípios para estruturar as atividades comerciais e guiar os atores, corporações e indivíduos para que, assim, se conquiste um ambiente multicultural na organização.

Giovannini (2004), ao conceituar inclusão, entende que ela é baseada na cultura organizacional, nas práticas de gestão, e em relacionamentos interpessoais que apoiam uma total utilização da força de trabalho diversa.

De acordo com Pless e Maak (2004), ao falar em cultura de inclusão, pensa-se sobre um ambiente organizacional que permita que as pessoas recebam *backgrounds* múltiplos e formas de pensamentos distintos para trabalharem efetivamente juntas e desempenharem seu maior potencial para alcançar objetivos organizacionais.

Em tal ambiente, de acordo com Pless e Maak (2004), pessoas diferentes são respeitadas e ouvidas. Pontos de vistas, perspectivas e abordagens diversas são valorizados, e todos são encorajados a fazer contribuições únicas e significantes. Para trazer tais visões de inclusão à realidade, algumas pré-condições devem ser estabelecidas.

Pless e Maak (2004) introduzem alguns princípios que constituem os requisitos mínimos para a formação de um discurso que visa integrar múltiplas vozes para criar uma cultura de inclusão. Tais princípios são:

1. Princípios do Reconhecimento: Os indivíduos, como seres humanos, sabem por experiência que dependem de reconhecimento mútuo, pois querem que aqueles que eles amam os amem também, que seus colegas e amigos os reconheçam pelo que são e pelo que fazem, que seu empregador honre suas conquistas, e que seu governo os respeite com liberdade e direitos iguais. Lidar com a diversidade de um nível normativo significa reconhecer a diferença enquanto se procura o elo comum. Quanto mais consciente for o tratamento ético dispensado a funcionários diversos, melhores serão as chances de que as necessidades morais essenciais daqueles envolvidos sejam atendidas, e ao mesmo tempo, a inclusão será reforçada ao nível no qual as muitas vantagens se tornarão visíveis e disponíveis, isto é, numa cultura de inclusão.

2. Entendimento Recíproco: Com a intenção de se criar uma cultura inclusiva organizacional na qual pessoas de diversos *backgrounds* respeitem e entendam uns aos outros e trabalhem juntos com sucesso para alcançar objetivos comuns, torna-se crucial fomentar relacionamentos e estimular processos discursivos entre a cultura diversa de uma forma que as vozes marginalizadas não somente sejam toleradas, mas também convidadas, apoiadas e reforçadas a apresentarem seus pontos de vistas.

3. Pluralidade de ponto de vista e permissão mútua: O objetivo é aumentar a conscientização do aspecto “poder” em relações, e a necessidade de criar um ambiente discursivo inclusivo, além de um diálogo aberto e participativo. Soma-se a isso a capacidade de integrar diferentes vozes nesse diálogo, de capacitar outras vozes para falar, de discutir e pesar argumentos diferentes, e de encontrar uma abordagem comum para um tópico ou questão.

4. Confiança: Fazer com que pessoas de *backgrounds* diferentes trabalhem cooperativamente juntas e confortavelmente compartilhem conhecimentos, experiências e pontos de vista pressupõem uma base de confiança. O reconhecimento recíproco é um importante alicerce no qual a confiança mútua pode ser desenvolvida através de relacionamentos de trabalho (CARLTON e KURLAND, 1996 apud PLESS e MAAK, 2004). É fato que há tipos de relacionamentos nos quais a confiança acontece mais facilmente que em outros.

5. Integridade: Pessoas que agem com integridade baseiam suas ações em princípios e agem de uma maneira confiável e coerente. Como uma cultura de inclusão implica integridade e desenvolve-se em torno desses relacionamentos, numa organização o significado de integridade apoia fortemente a noção de que haverá sucesso se houver somente um comprometimento com a integridade para reconhecer as similaridades e diferenças de uns para com os outros.

Estes cinco princípios apresentados por Pless e Maak (2004) constituem os requisitos mínimos para o desenvolvimento de uma cultura de inclusão e, de acordo com os autores, eles podem ser uma maneira de obtenção de maiores chances de desenvolvimento de uma cultura inclusiva.

De acordo com Miller e Katz (2002), criar uma cultura organizacional que seja inclusiva, com alto desempenho e sustentável pode ser uma tarefa desafiadora. Isso requer mudanças em todas as políticas, práticas e programas que moldam o comportamento das



peessoas dentro da organização. Faz-se necessário, também, habilidades adicionais dos líderes, gestores e associados, bem como novas maneiras de mensurar o sucesso, além de novas maneiras de pensar e trabalhar com pessoas, individual ou coletivamente, dentro e fora da organização.

Para Miller (1998), mudar uma cultura organizacional requer motivos fortes. Fazer com que toda a organização se mova para uma nova direção e continue se movendo requer uma estratégia considerada cuidadosa.

Poucas pesquisas investigaram empiricamente os atributos específicos e as práticas para a diversidade e inclusão nas organizações. De acordo com Roberson (2006), os resultados de um estudo de Pelled, Ledford e Mohrman (1999), que examinou e encontrou apoio para a influência da tomada de decisão, acesso à informação, e segurança de emprego como indicadores de inclusão na força de trabalho, concebem algum entendimento do construto de inclusão e das práticas para apoiar a inclusão nas organizações. Pesquisas ainda são necessárias para que se verifiquem indicadores adicionais de inclusão, bem como para que se verifiquem se esses indicadores de inclusão são semelhantes ou diferem dos indicadores de diversidade.

Pode-se notar que vários autores têm conceitos de inclusão, os quais muitas vezes se misturam com o conceito de cultura de inclusão ou ambiente de inclusão, comportamento de inclusão, entre outros. Ferdman *et al.* (2009), no entanto, busca contribuir com mais clareza para diferenciar comportamento inclusivo e experiência de inclusão.

Ferdman *et al.* (2009) define a experiência de inclusão num grupo de trabalho como a percepção dos indivíduos do grau em que eles se sentem seguros, acreditados, aceitos, respeitados, apoiados, valorizados, satisfeitos, engajados e autênticos em seus ambientes de trabalho, tanto como indivíduos, quanto como membros de um grupo de identidade particular. De acordo com os autores, quando os indivíduos se sentem incluídos, eles têm a percepção de que eles não somente são tratados com justiça, como também os outros em seus grupos de identidade social. Dessa forma, o grupo, como um todo, se sente respeitado, honrado, e acreditado, com voz ativa, apreço, poder e valor. Quando Ferdman *et al.* (2009) se refere a grupo, não se limitam às dimensões de diversidade como gênero, idade, raça, orientação sexual, religião, cultura, mas a outras categorias também.

De acordo com Ferdman *et al.* (2009), os componentes da experiência psicológica de inclusão podem ser divididos em cinco grupos, a saber:

1. Envolvimento/engajamento no grupo de trabalho. Isto implica participação dos indivíduos em seus grupos de trabalho, ter sentimentos de pertencer, e ter acesso às informações e recursos necessários para a execução de seu trabalho.
2. Influência no poder de decisão, isto é, ter o sentimento de que podem influenciar as decisões de seu grupo de trabalho, de que serão ouvidos, de demonstrar suas opiniões e sentimentos, e de saber que serão levados em consideração. Isso gera um sentimento de ser valorizado e de que se possui *status* dentro do grupo.
3. Sentir-se valorizado é um componente importante da experiência de inclusão. De acordo com Ferdman *et al.* (2009) é o sentido de um indivíduo se importar pelo outro dentro de seu grupo, ambos como indivíduos e como membros de vários grupos de identidade social.
4. Autenticidade: Ter a possibilidade de conversar honestamente com outros colegas de trabalho. Ter a liberdade de expressão. Poder ser a própria pessoa no ambiente de trabalho.
5. Reconhecimento/honrar a diversidade: Criar processos de interação e de comunicação. Refere-se ao grau em que os membros dos grupos acreditam ter mais oportunidades de interagir de forma justa e construtivamente uns com os outros, eliminando os preconceitos e estereótipos.

Para Ferdman *et al.* (2009), o comportamento inclusivo, assim como as políticas e procedimentos, são as ações que podem dar acesso ao grau de inclusão, ou seja, comportamentos e políticas que geram a experiência de inclusão. Criar uma organização que favoreça a inclusão requer mudanças de comportamentos de cada um dos que compõem a organização, bem como o apoio às políticas e procedimentos no nível organizacional.

No entendimento de Ferdman *et al.* (2009), o comportamento inclusivo é entendido como ações ou práticas, ambas atuadas por parte do indivíduo e também por outros membros do grupo de trabalho que são distintas, mas acredita-se levar a experiências de inclusão ao grupo de trabalho.

Comportamentos inclusivos, de acordo com Ferdman *et al.* (2009), podem ser descritos em seis grupos, de forma que possam ser associados à experiência de inclusão. São eles:

1. Criar um ambiente de segurança, ou seja, estabelecer as fronteiras físicas e psicológicas, deixando claro quem é o membro do grupo, favorecendo o compartilhamento dos recursos, ideias e perspectivas, e tendo credibilidade para expressar suas visões, ideias e diferenças.
2. Reconhecer os outros. O ato de cumprimentar e reconhecer os outros indivíduos no trabalho tem sido descrito como um comportamento importante que resulta na experiência de inclusão. Frequentemente, as pessoas em um grupo de trabalho, especialmente aquelas de menor *status*, podem não ser reconhecidas. Esse tipo de comportamento inclusivo pode ir desde um “olá” quando o indivíduo passa por outro em um corredor, até uma indagação sobre o que ele fez durante o final de semana.
3. Lidar com conflitos e diferenças: Lidar com a diversidade por meio de participação em *workshops* sobre diversidade e sensibilização, assim como o exercitar comportamentos ou práticas que ajudam a lidar com conflitos e diferenças entre os membros do grupo podem também afetar a experiência de inclusão.
4. Habilidade e vontade de aprender. As expressões dos empregados da habilidade e vontade deles de aprender podem também estar associadas às experiências de inclusão. Ferdman *et al* (2009) entende que quando os membros do grupo têm comportamentos inclusivos, isso facilita a aprendizagem.
5. Ter voz, isto é, ter a oportunidade de falar, assim como de ouvir os outros falando reforça e experiência de inclusão. Comportamentos inclusivos relacionados à voz também podem incluir a comunicação clara e o ouvir atento para fazer com que os outros se sintam ouvidos e compreendidos.
6. Representação. A representação de pessoas diversas no grupo de trabalho, em todos os níveis da organização, é um aspecto dos procedimentos e políticas organizacionais que se pode relacionar à experiência de inclusão. Essa representação pode fazer com que outros do mesmo grupo sintam-se incluídos, e também notem que os aspectos de suas identidades são aceitos e respeitados pela organização.

Pode-se sugerir que a importância dessa descrição de comportamentos inclusivos é o fato de Ferdman *et al.* (2009) acreditar que esses tipos de comportamento podem estar associados à experiência de inclusão.

No entendimento de Thomas e Ely (1996), quando as pessoas se sentem valorizadas, quando sabem que se importam com elas, quando se sentem incluídas no grupo de trabalho e na organização, elas se tornam mais conscientes, demonstram mais afeto, têm envolvimento maior na organização, são mais satisfeitas e criativas, e podem oferecer mais de seu potencial para a organização. Portanto, Ferdman *et al.* (2009) destaca a importância desses benefícios, tanto para o indivíduo, quanto para a organização que a inclusão proporciona.

Davidson e Ferdman (2002) distinguiram conceitualmente a inclusão afetiva – a experiência ou sentimento de inclusão –, e o comportamento inclusivo. Os autores descreveram o comportamento inclusivo como um antecedente da experiência de inclusão, e como sendo produzido tanto por membros do grupo de trabalho e/ou pelo próprio indivíduo. No entanto, para Ferdman *et al.* (2009), a maioria dos trabalhos sobre inclusão não distinguiu claramente as percepções individuais ou experiências de inclusão, e os comportamentos que se acreditam resultarem desses sentimentos.

Para que uma organização possa alavancar a diversidade com a finalidade de conquistar seus objetivos estratégicos, acredita-se que ela deva começar estabelecendo uma visão clara, direta e objetiva que entenda o porquê de uma cultura de trabalho mais inclusiva e de uma força de trabalho mais diversa serem necessárias para a conquista desses objetivos.

### **2.2.3 Barreiras da Inclusão**

Para que uma organização tenha sucesso, Miller (1998) entende ser imprescindível encontrar maneiras de maximizar a contribuição de toda a sua força de trabalho. Porém, muitas organizações colocam barreiras para essa maximização, como por exemplo, as que impedem as pessoas de fazerem parte de sua força de trabalho e que possam contribuir com toda sua habilidade, idéias e energia para o sucesso da organização. O autor ressalta também que a responsabilidade para a remoção dessas barreiras deve ser principalmente da própria organização.

Miller (1998) destaca que essas barreiras entendidas como comportamentos conscientes e inconscientes, bem como práticas rotineiras, procedimentos e regimentos internos, estão frequentemente enraizadas na cultura da organização. Essas barreiras favorecem as pessoas que são ou agem como os líderes da organização. Para essas pessoas

favorecidas pela barreira, elas podem ser invisíveis como o ar. Entretanto, para aqueles que os confrontam diariamente, essas barreiras podem ser desencorajadoras.

As barreiras podem ser tão tangíveis como escadas que bloqueiam o acesso de pessoas em cadeiras de rodas, ou placas nas quais se lêem “Homem” na porta do único banheiro do andar executivo. Essas barreiras também podem ser sutis como não se lembrar da ideia de alguém ou do nome. Antes que uma organização deseje ter um completo comprometimento e contribuição de todo o seu pessoal, essas barreiras devem ser reconhecidas e removidas.

Diferentemente de Miller (1998), para Mor Barak (2005), as principais barreiras são relacionadas a atitudes e comportamentos de gerentes e funcionários. Mais especificamente, o preconceito (visões preconceituosas) e a discriminação (comportamentos preconceituosos), evidentes ou secretos, estão no núcleo das barreiras para se executar políticas inclusivas no local de trabalho. Para a autora, no ambiente "politicamente correto" as pessoas podem se sentir pouco à vontade em mostrar sua ignorância sobre outras culturas, podem não querer investir o tempo e a energia na aprendizagem sobre tais culturas, e podem perceber iniciativas de diversidade como ameaça à sua segurança profissional.

No Quadro 2, Mor Barak (2005) apresenta algumas barreiras para a inclusão, e os benefícios que a remoção dessas barreiras trariam tanto para o indivíduo, quanto para a organização. No entendimento de Miller e Katz (2002), a eliminação dessas barreiras é um desafio para qualquer gestor, e a sua identificação já é um grande avanço no processo de eliminação das barreiras.

### **Quadro 2: Inclusão e diversidade dentro das organizações de trabalho.**

<b>Inclusão e Diversidade dentro das Organizações de Trabalho</b>		
<b>Barreiras</b>	<b>Benefícios</b>	<b>Benefícios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discriminação</li> <li>• Preconceito</li> <li>• Percepção de ameaça à segurança do emprego</li> </ul>	<b>Para o Indivíduo - funcionário</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso a avanços e promoções</li> <li>• Melhora de salário e benefícios</li> <li>• Mais poder de tomada de decisão</li> </ul>	<b>Para a Organização</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento do negócio e da produtividade</li> <li>• Economia de custos</li> <li>• Imagem positiva aos funcionários, clientes e instituições financeiras.</li> </ul>

Fonte: Mor Barak, 2005.

Portanto, as barreiras podem ser formadas nos níveis organizacionais e individuais. Sabendo-se que essas barreiras são colocadas pelos próprios funcionários e gerentes ou pela própria organização em forma de políticas, e nesse caso denotando uma cultura organizacional na qual as barreiras para a inclusão são aceitas, pode-se entender, como ressalta Miller (1998), que cabe à organização, ou seja, à sua direção, adotar procedimentos e medidas para a diminuição ou até a extinção dessas barreiras.

Oposto à inclusão, convém enfatizar que a exclusão se torna mais bem entendida quando o significado de inclusão se torna violado, como por exemplo, pela violação dos direitos humanos, abuso físico, violação dos direitos dos trabalhadores ou dos direitos civis, ou o não reconhecimento das conquistas individuais e a desvalorização da pessoa por meio de humilhação (PLESS e MAAK, 2004).

Hayes (2002) também afirma que teóricos têm oferecido definições gerais de inclusão no contexto organizacional, ou de seu oposto, a exclusão.

Mor Barak e Levin (2002) ressaltam que pesquisas durante os últimos vinte anos indicam que a exclusão da cadeia de informação da organização e a exclusão de decisões importantes são problemas dos mais significantes existentes atualmente na força de trabalho diversa. O sentido de exclusão dos empregados pode ter um papel crítico na explicação da conexão entre a falta de oportunidades para os empregados, que são diferentes da corrente principal, e sua satisfação no trabalho e bem-estar. De acordo com as autoras, há uma relação significativa entre a participação no processo de tomada de decisão e a satisfação no trabalho.

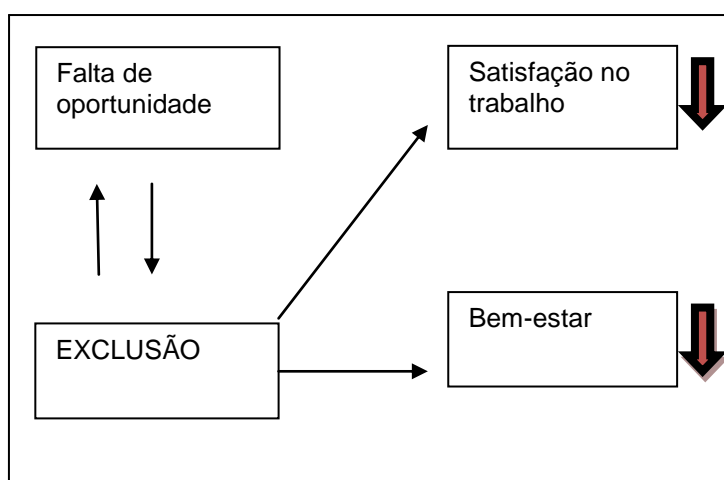
No entendimento de Mor Barak e Levin (2002), caso os empregados se sintam excluídos, frequentemente eles deixam o trabalho, e se eles permanecem na organização, podem se sentir como se estivessem trabalhando abaixo de seu potencial. A maneira como esses trabalhadores se sentem em relação ao ambiente de trabalho, sua percepção de justiça da organização em suas políticas e procedimentos, o apoio que eles recebem de seus supervisores e colegas de trabalho, e a percepção de seu nível de estresse podem afetar a satisfação no trabalho e o bem-estar e, eventualmente, seu desejo de permanecer na organização por um longo período.

Mor Barak e Levin (2002) ressaltam que a satisfação no trabalho é o grau em que os empregados têm uma orientação afetiva positiva em relação à organização.

Similarmente, Organ e Near (1985) veem o termo “satisfação no trabalho” relacionado mais com sentimentos do que com a satisfação de alguém pelo trabalho - refere-se a emoções e a afeto.

O bem-estar, de acordo com Mor Barak e Levin (2002), é um estado caracterizado por boa saúde mental e sentimentos positivos. As autoras ressaltam ainda que a percepção de justiça dos empregados em relação à organização está ligada a esse bem-estar, e a percepção de falta de justiça percebida pelos empregados aumenta significativamente a falta de bem-estar.

Para Mor Barak e Cherin (1998), muitos trabalhadores sentem falta de um sentimento de inclusão, que se trata de um componente-chave no desejo de permanecer no trabalho, ou seja, a satisfação no trabalho e o bem estar estão intimamente ligados à percepção de inclusão, como é ilustrado na Figura 3. Pode-se sugerir que o sentimento de inclusão que Mor Barak e Cherin (1988) ressaltam seja considerado o mesmo que experiência de inclusão, a qual Ferdman *et al.* (2009) destaca como consequência do comportamento inclusivo.



**Figura 3: Causa e efeitos da exclusão.**

Fonte: Baseado em Mor Barak e Levin, 2002.

Portanto, a falta de oportunidade no trabalho pode levar à exclusão que, por sua vez, diminui a satisfação no trabalho e o bem-estar.

Com o objetivo de entender como a inclusão e a exclusão ocorrem, ressaltam-se no próximo tópico as teorias de “Identidade Social” e de “Autocategorização”, que preconizam como um indivíduo desenvolve sua identidade social e se autocategoriza para pertencer a um

determinado grupo. Observam-se também o estigma e o preconceito como alguns dos fatores geradores de exclusão.

### **2.3 Teoria das Relações Intergrupais**

Hogg e Terry (2000) introduzem a teoria de identidade social como uma forma de descrever como a categorização social e o modelo baseado em despersonalização produz fenômenos de identidade social. Para tanto, os autores explicam como esses processos, que são a parte central da teoria da autocategorização, se relacionam ao intergrupo. Os autores apresentam ainda como os avanços conceituais recentes, baseados na teoria da autocategorização, têm potencial para o entendimento dos comportamentos sociais nos contextos organizacionais.

Os conceitos de identidade social e de autocategorização propostos por Henry Tajfel e John Turner dizem respeito ao conhecimento individual de que o indivíduo pertença a determinados grupos sociais que tenham para ele, enquanto participante, valores e emoção significantes (HOGG e TERRY, 2000).

Essas teorias, de acordo com Hogg e Terry (2000), têm como pressupostos que as pessoas categorizem a si próprias e aos outros e, baseadas nessas categorizações, desenvolvam identificações.

No entendimento de Hogg e Terry (2000) a identidade social tem também o papel de comparar os grupos sociais para que, assim, se legitime ou se estabeleça o intergrupo e, desse modo, se favoreça a distinção entre endogrupo, isto é, o grupo ao qual o indivíduo pertence, e exogrupo, isto é, o grupo do qual o indivíduo não faz parte.

A teoria da identidade social foi desenvolvida por Tajfel (1982) para especificar como as crenças sobre a natureza das relações entre grupos influenciam a maneira que os indivíduos ou grupos exercem a identidade social.

Entretanto Hogg e Terry (2001) ressaltam que alguns autores entendem a teoria da identidade social por meio do desenvolvimento da teoria da autocategorização, ou seja, é a teoria que especifica como a categorização social produz a despersonalização baseada no modelo do “eu” e “outros” para, assim, gerar fenômenos de identidade social.



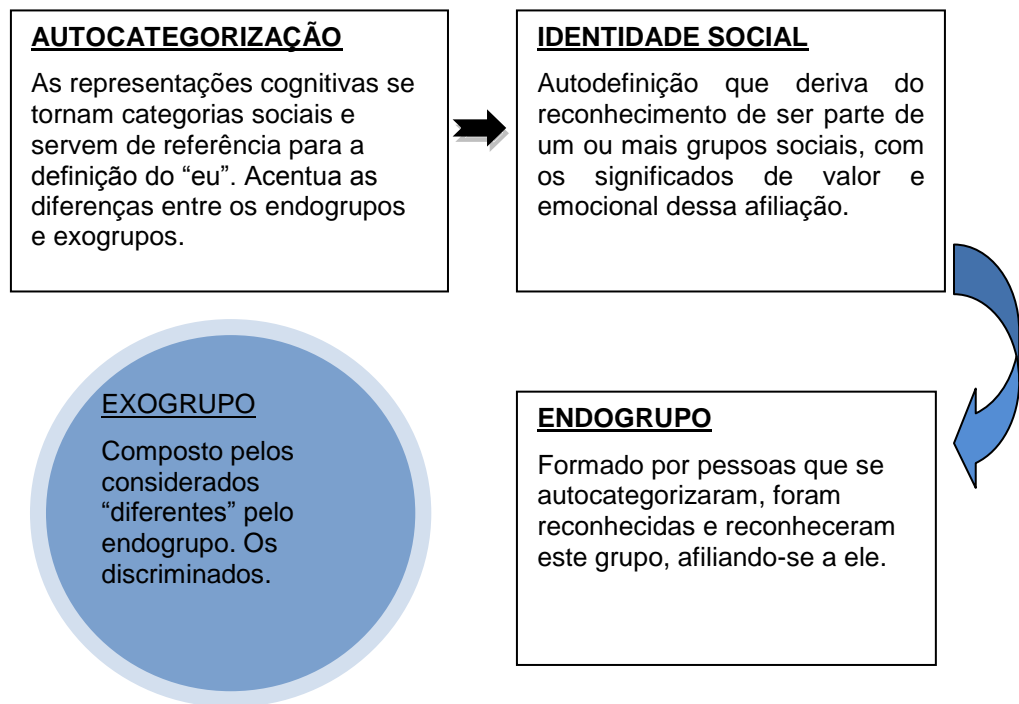
Para Hogg e Terry (2001) a teoria da autocategorização especifica a operacionalização do processo da categorização social como base cognitiva do comportamento grupal. A categorização social da pessoa e de outros dentro do endogrupo e do exogrupo acentua a similaridade percebida com o protótipo de endogrupo ou exogrupo relevante. Os objetivos não são mais representados como únicos individuais, mas sim, como incorporação do protótipo relevante, ou seja, um processo de personificação.

Hogg e Terry (2001) afirmam que a autocategorização social assimila cognitivamente o “eu” no protótipo do endogrupo e, assim, despersonaliza a autoconcepção, produzindo, por exemplo, comportamento normativo, estereotipagem, etnocentrismo ou atitudes positivas no endogrupo. A personalização refere-se simplesmente à mudança na autoconceituação e sua base de percepção dos outros.

De acordo com Hogg e Terry (2001), a noção de protótipo, que não faz parte do foco do intergrupo da teoria da identidade social, é absolutamente central para a teoria da autocategorização. As pessoas cognitivamente representam as atitudes definidas e estereotipadas dos grupos na forma de protótipos. Protótipos não são tipicamente “*checklists*” de atributos, mas sim, conjuntos vagos que capturam o contexto, ou seja, os aspectos dependentes da associação do grupo normalmente na forma de representação de membros exemplares ou tipos ideais. Os protótipos incorporam todos os atributos que caracterizam os grupos e os distingue de outros grupos, incluindo crenças, atitudes, sentimentos e comportamentos. Eles são altamente dependentes do contexto, e são particularmente influenciados pelo grupo exogrupo.

Como se pode notar, o processo de construção da identidade não é um processo totalmente individual, pois, de acordo com Hogg e Terry (2001), todos precisam de um "outro" para tomar consciência de si mesmos. O indivíduo, com sua própria identidade, é constituído como indivíduo único ao se diferenciar, isto é, separando-se e ligando-se ao "outro", num processo de adesão/rejeição ao mesmo tempo.

A partir desses entendimentos, pode-se pensar na construção da identidade individual e social como ligada a preconceitos, conforme ilustrado na Figura 4 abaixo.



**Figura 4: Caminho para o endogrupo.**

Fonte: adaptado de Hogg e Terry, 2001.

Pode-se notar que, de acordo com a Figura 5, que a formação do exogrupo, ou seja, o grupo composto pelos considerados diferentes pode levar o grupo ou um membro dele a sofrer preconceito e/ou discriminação.

## 2.4 Preconceito, Estereótipo e Discriminação

Para Aronson *et al.* (2002) o preconceito é onipresente a partir do momento em que ele flui da parte majoritária para a minoritária e vice-versa. Como exemplo, os autores citam o caso da nacionalidade, pois ela é apenas um dos muitos aspectos de sua identidade que podem fazer com que a pessoa seja rotulada e vitimada pela discriminação. Lembra também que a identidade racial e étnica é um ponto focal importante de atitudes preconceituosas.

Também, a aparência ou estado físico não escapa ao preconceito como, por exemplo, a obesidade, defeitos físicos e doenças como a AIDS, que levam as pessoas a tratarem as outras de forma injusta.

Aronson *et al.* (2002) alerta para o perigo do preconceito, uma vez que nenhum de nós escapa totalmente incólume dos efeitos dele. A simples antipatia por um grupo pode transformar-se em ódio extremo. Como consequência quase inevitável à condição de alvo de preconceito, os autores ressaltam a redução da autoestima. E essa consequência faz com que a pessoa com baixa autoestima conclua, por definição, que não merece boa educação, um emprego digno, um parceiro interessante, etc.

Aronson *et al.* (2002) afirma que o preconceito é uma atitude, e como tal, é constituído de três elementos: Um componente afetivo ou emocional (raiva, calor humano), um componente cognitivo (crenças, pensamentos), e um componente comportamental (ações).

Para Aronson *et al.* (2002), embora se note de acordo com pesquisas que não há mais tantas diferenças entre brancos e negros norte-americanos, ou entre homens e mulheres, o preconceito continua a existir, mas agora de forma clandestina e menos ostensiva.

Especificamente, de acordo com esses autores, o preconceito é definido como uma atitude negativa ou hostil contra pessoas de um determinado grupo, com base exclusivamente na sua condição de membro daquele grupo.

Conforme ressaltado por Aronson *et al.* (2002), seu surgimento se dá por meio de três elementos: O componente afetivo, o componente cognitivo e o componente comportamental.

O preconceito se refere à estrutura geral da atitude e ao seu componente afetivo. Tecnicamente, há preconceitos positivos e negativos. Um exemplo de preconceito positivo poderia ser: “Este é João, ele é da Bahia”, caso os baianos sejam conhecidos como pessoas trabalhadoras, afetivas e determinadas. O mesmo exemplo pode trazer um preconceito negativo, caso o entendimento sobre os baianos seja de pessoas, por exemplo, detestáveis ou que não gostem de trabalhar. Embora Aronson *et al.* (2002) apresentem o preconceito dessas duas formas, ressaltam que os psicólogos sociais utilizam a palavra “preconceito” apenas para se referirem a atitudes negativas.

No entendimento de Aronson *et al.* (2002), estereótipo é uma generalização acerca de um grupo de pessoas na qual características idênticas são dadas a praticamente todos os pertencentes àquele grupo, sem levar em considerações as possíveis variações entre eles. Os autores ressaltam que, uma vez que o estereótipo seja formado, este será resistente à mudança baseada em nova informação. Os autores lembram que a estereotipagem não é necessariamente emocional, e não leva sempre a atos insultuosos intencionais. Ela pode ser apenas uma maneira que temos de simplificar a ideia que formamos do mundo.

De acordo com Aronson *et al.* (2002) a discriminação se refere à ação levada pela formação do estereótipo e do preconceito, pois, de acordo com os autores, crenças estereotipadas resultam frequentemente em tratamento injusto.

O tratamento injusto enfatizado por Aronson *et al.* (2002) trata-se da discriminação, sendo definida como uma ação negativa injustificada ou prejudicial contra membros de um grupo, simplesmente porque pertencem a esse grupo.

Pelo fato de este estudo ter seu foco em trabalhadores negros, o próximo tópico abordará o racismo, os conceitos e abordagens sobre raça, além de dados de pesquisas para uma noção mais detalhada sobre a situação dos negros no contexto do mercado de trabalho brasileiro.

## **2.5 Racismo**

A palavra “racismo” é usada em vários sentidos. Cushmore (2000) lembra que até o final da década de 1960, os dicionários definiam como doutrina, dogma, ideologia ou conjunto de crenças. As alegações de superioridade racial derivavam da determinação da cultura pela raça. O termo teve seu uso num sentido ampliado para incorporar práticas, atitudes e crenças, na década de 1960. Hoje, dicionários como, por exemplo, o Houaiss (2001), definem racismo como “discriminação baseada na suposta inferioridade de certas raças”.

Cushmore (2000) defende que um terceiro uso do termo “racismo” pode ser encontrado nas obras acadêmicas, notadamente quando se fala da expansão do capitalismo no Novo Mundo e sua necessidade de mão-de-obra africana. Para o autor, a exploração poderia ser mais efetiva se a mão-de-obra negra pudesse ser tratada como um bem; para tanto, criou-se todo um complexo para facilitar isso. As crenças a respeito da inferioridade dos negros podem ser compreendidas como parte de uma criação histórica que, nos séculos seguintes, foi modificada juntamente com a estrutura econômica. O nome desse complexo histórico, de acordo com o autor, é racismo.

A discriminação, de acordo com James (2000), pode ser caracterizada em três níveis, isto é: Discriminação de nível individual, de nível grupal e de nível organizacional. No entendimento da autora, a discriminação no nível individual é baseada na literatura da psicologia social na qual se verificam os estereótipos como um conjunto de crenças de

indivíduos sobre os atributos pessoais compartilhados por um grupo de pessoas. Essas crenças, de acordo com a autora, são generalizações normalmente imprecisas e simplificadas, e quando os indivíduos direcionam estas crenças para membros do exogrupo, os estereótipos tendem a ser negativos.

A discriminação no nível grupal é entendida por James (2000) como práticas de barreiras sociais representadas por atividades exclusivas no nível grupal. Neste caso, membros de maior *status* (ex. os brancos) fazem com que se torne difícil ou impossível ao grupo de menor *status* participar totalmente na organização.

James (2000) ressalta que a discriminação no nível organizacional se refere àquelas práticas que afetam adversamente as pessoas negras, e cita como exemplo organizações com normas tácitas e outras influências implícitas organizacionais que operam para direcionar as pessoas negras para determinados postos de trabalho.

Cushmore (2000) destaca que embora o racismo possa ser descrito, de certa forma, como crença ou ideias de indivíduos, em seu sentido institucional ele se refere às operações anônimas de discriminação em organizações, profissões, ou até mesmo sociedades inteiras. O autor enfatiza que é anônimo na medida em que os indivíduos podem negar a acusação de racismo e se abster da responsabilidade. O racismo institucional é camuflado, pois suas causas específicas não são detectáveis, embora seus efeitos e resultados sejam bastante visíveis. Esse racismo pode estar mascarado nos procedimentos das indústrias, dos partidos políticos, das escolas, etc.

O racismo institucional como uma forma de discriminação organizacional tornou-se central no vocabulário contemporâneo das relações raciais e étnicas e, de acordo com Cushmore (2000), mostrou-se útil para a análise do modo como as instituições operam com base em linhas racistas sem admiti-lo ou até mesmo reconhecê-lo, e como tais operações podem persistir mesmo em face das políticas oficiais geradas para a remoção da discriminação.

## **2.6 Conceitos de Raça**

As raças são mais evidentes em alguns países, como por exemplo, nos EUA, onde elas são tão óbvias que os sociólogos não se sentem obrigados a defini-las conceitualmente. O

termo “raça” em alguns países, incluindo o Brasil, não faz parte do vocabulário erudito, nem tampouco da boa linguagem (GUIMARÃES, 1994).

Antes de adquirir qualquer conotação biológica, raça significou, por muito tempo, um grupo ou categoria de pessoas conectadas por uma origem comum (CUSHMORE, 2000). O termo passou a ser usado nas línguas européias com essa conotação a partir do século XVI.

De acordo com Guimarães (1994), teorias biológicas sobre as raças datam do século XIX, como por exemplo, as teorias poligenistas, nas quais a palavra “raça” passou a ser usada no sentido de tipo, designando espécies de seres humanos distintos tanto fisicamente, quanto em termos de capacidade mental. Depois que essas teorias perderam o uso, Banton (1998) ressalta que “raça” passou a ser entendida como subdivisões da espécie humana, distintas apenas porque seus membros estão isolados dos outros indivíduos pertencentes à mesma espécie. Porém, ressalta que esse conceito passou a ser recusado após a Segunda Guerra pela Biologia (GUIMARÃES, 1994).

As teorias poligenistas afirmavam, de acordo com Romero (2002), que as diferentes raças provêm de fontes diferentes. Segundo a teoria poligenista, há uma diversidade das raças primitivas que formam as civilizações, em contraponto à teoria monogenista, que propunha que as diferentes raças se formam a partir de uma origem comum.

Banton (1998) oferece uma análise das teorias raciais. Na primeira fase, “raça” foi conceituada como linhagem. O autor argumenta que a origem da ideia de raça primeiramente apareceu no início do século XVIII no trabalho do cientista Linnaeus. Historiadores naturais, num esforço para coletar, descrever e classificar as espécies, usaram a palavra “raça” para prestar contas das diferenças entre humanos, incluindo a cor da pele.

Os cientistas usaram o termo “raça” de acordo com Banton (1998) para designar um grupo de pessoas, mas eles poderiam igualmente usar alguma outra palavra. Em outras palavras, pode-se sugerir que o termo “raça” não teve nenhum valor analítico. Naquele ponto da história não havia nenhuma ideia de raça. É somente na próxima fase, quando os genealogistas confrontaram as evidências da evolução da natureza e o desenvolvimento desigual das sociedades humanas, que uma explicação de raça ganhou valor. Começando com o trabalho de Georges Cuvier, um dos fundadores da biologia moderna, Banton (1998) argumenta que havia uma crescente empatia para a visão que as diferenças nas sociedades humanas poderiam ser atribuídas às causas físicas e heranças biológicas. “Raça” aparece para significar uma categoria permanente de humanos equivalentes a categorização de espécies.

Daí o nascimento de diversas “raças” – europeus ou brancos, africanos ou negros, chineses ou amarelos; sul asiáticos ou marrons, e nativos americanos ou vermelhos (Banton 2001).

Estas distinções, de acordo com Banton (2001), foram aprofundadas para validar uma hierarquia de raças, sendo a raça branca considerada por muito tempo inquestionavelmente superior às raças negra, amarela e vermelha.

Após a Segunda Guerra, a UNESCO reuniu biólogos, geneticistas e cientistas sociais em três oportunidades, 1947, 1951 e 1964, para avaliar o estado da arte no campo dos estudos sobre raças e ralações raciais.

Desses encontros, Guimarães (1994) destaca alguns resultados, a saber:

1. “Raça” é um conceito taxonômico de limitado alcance para classificar os seres humanos, podendo ser substituído, com vantagens, pela noção de “população”. O termo “raça” refere-se a grupos humanos que apresentam diferenças físicas bem marcadas e primordialmente hereditárias. “População” refere-se a grupos cujos membros casam-se com outros membros do grupo mais frequentemente que com pessoas de fora do grupo e, desse modo, apresentam um leque de características genéticas relativamente limitado.
2. Chamem-se esses grupos de “raças” ou “populações”, a diversidade genética no interior dos mesmos não difere significativamente em termos estatísticos daquela encontrada entre grupos distintos. Desse modo, nenhum padrão sistemático de traços humanos, com exceção do grupo sanguíneo, pode ser atribuído às diferenças biológicas. E esse último traço, por sua vez, não coincide com grupos usualmente chamados de “raças”.

Guimarães (1994) ressalta que esses resultados significam que diferenças fenotípicas entre os indivíduos, assim como diferenças intelectuais, morais e culturais, não podem ser atribuídas, diretamente, a diferenças biológicas, mas devem ser creditadas a construções socioculturais e a condicionantes ambientais.

Nota-se certa confusão com as definições de raça. É comum o termo ser confundido com etnia. Guimarães (1994) enfatiza que, depois da Guerra, alguns cientistas passaram a considerar “raça” um grupo de pessoas que, numa determinada sociedade, é socialmente

definido como diferente de outros em função de algumas diferenças físicas reais ou putativas. No caso da ausência dessas diferenças físicas, Guimarães (1994) ressalta que alguns desses grupos poderiam ser chamados de “étnicos”.

O significado de etnia não é menos cheio de conflitos do que o conceito de raça. Proudford e Nkomo (2005) destacam que há duas posições de estudiosos quanto ao significado de etnia. Alguns estudiosos não a veem como um conceito distintivo. Esses estudiosos usam raça e etnia independentemente. Conseqüentemente, um grupo pode ser simultaneamente racial e étnico. Por exemplo, Cox (1993) propôs o termo *racio-ethnicity* para capturar a ideia de que grupos podem ser constituídos tanto de raça quanto de etnia. Outros estudiosos argumentam que a etnia deveria substituir, e até mesmo recolocar, o conceito de raça. Em suas análises, raça não é um conceito viável, dada a evidência biológica recente ao contrário. Estes estudiosos posicionam a etnia como um conceito mais amplo, distinto de raça. Para esses autores, um grupo étnico definido como um conjunto de pessoas que compartilham um *background* cultural comum que é frequentemente embutido na língua e na religião.

Para Amott e Matthaei (1996) em toda história da humanidade os indivíduos viveram em sociedades com línguas, culturas e instituições econômicas distintas. Estas diferenças étnicas perpetuaram por casamentos internos, mas raramente entre sociedades. Mas, diferenças étnicas podem existir independentemente do conceito de raça, e sem uma prática de dominação racial étnica, tal como os europeus praticaram durante os últimos três séculos.

Guimarães (1994) ressalta que alguns sociólogos consideram o termo “raça” carregado de ideologia, e eles rejeitam a distinção entre raça e etnia, preferindo falar apenas de etnia. O autor lembra que se torna muito difícil imaginar um modo de lutar contra a discriminação sem lhe dar uma realidade social, pois se não for à “raça”, a que atribuir as discriminações que são cometidas por essa ideia?

No Brasil, o termo “raça” ainda é usado com frequência para designar etnia. Nota-se sua utilização até mesmo em revistas direcionadas ao público negro, como, por exemplo, a revista Raça, ou como o Troféu Raça Negra, que é concedido a personalidades e autoridades que se destacam no ano pela luta em favor da diversidade.

Para efeitos deste estudo, adotam-se os termos “pessoas negras” ou “funcionários negros”, pois se acredita que o termo “raça” deva ser usado unicamente para designar a raça humana como um todo.



Talvez se possa atribuir essas discriminações às teorias raciais européias que foram usadas, de acordo com Amott e Matthaei (1996), para justificar um conjunto de práticas sociais e econômicas as quais, de fato, formaram as massas socialmente desiguais. Desta forma, o racismo e as práticas que as incorporam tornaram-se profecias. Os autores lembram ainda, ao entenderem que pessoas da raça negra eram inerentemente inferiores, os da raça branca os segregaram e os subordinaram social, econômica e politicamente. Mais tarde, ao prevenirem os casamentos com pessoas da raça negra e branca, os brancos perpetuaram as diferenças físicas e étnicas, bem como a desigualdade social e econômica entre eles e as pessoas da raça negra durante gerações. Embora poucos cientistas hoje argumentem que existam fatores biológicos que criam raças desiguais de seres humanos, as práticas racistas e as instituições continuam a produzir diferenças e desigualdades.

### **2.6.1 Abordagens sobre Raça**

Para Cushmore (2000), a linha da cor é a divisão simbólica entre os grupos raciais em sociedade onde a pigmentação da pele é um critério de *status* social. Nota-se que a linha da cor é certamente mais rígida em sociedades mais racistas, ou seja, naquelas sociedades que atribuem direitos e privilégios diferentes aos membros de diferentes grupos raciais. O autor lembra que se o acesso a recursos sociais, como por exemplo, escola, habitação e emprego, dependem da raça, a classificação racial deve ser mantida, pois nesse caso a discriminação racial é supostamente benigna. Pode-se relacionar esse posicionamento do autor com o que acontece no Brasil no que se refere ao sistema de cotas para negros nas universidades.

A linha da cor, de acordo com Cushmore (2000), pode ser mais ou menos rígida, e ressalta que em alguns estados dos Estados Unidos até 1967, o casamento interracial era proibido por lei. Também na África do Sul, tanto o casamento quanto as relações sexuais entre brancos e não brancos eram considerados crimes sujeito a prisão por até sete anos. Para evitar a “transposição clandestina da linha da cor”, o governo da África do Sul aprovou o Ato do Registro da População, providenciando a criação de cartões de identidade e a classificação racial permanente de toda a população.

Cushmore (2000) enfatiza que há sociedades onde não se pode falar propriamente da linha da cor, pois se tratam de sociedades nas quais as fronteiras raciais são ambíguas e flexíveis. O autor cita o Brasil como exemplo de uma dessas sociedades, pois não há nenhum

ponto crítico relacionado à permanência na linha da cor, ou seja, ninguém sabe ao certo onde termina a “brancura” e onde começa a “negritude”.

Para um melhor entendimento do uso do termo “raça”, Cushmore (2000) a explica em três categorias: Raça como classificação, como significante e como sinônimo.

### **Raça Como Classificação**

A palavra entrou para a língua inglesa no começo do século XVI. Desde então e até o começo do século XIX, foi usada principalmente para se referir a características comuns apresentadas em virtude de uma mesma ascendência (CUSHMORE, 2000). O autor ressalta ainda que o uso do termo “raça” na literatura, que persiste até os dias de hoje, serve para designar descendentes de uma mesma figura ancestral ou como um sinônimo para nação. Desde o início do século XIX, o termo foi usado em vários outros sentidos. A importância em ressaltar essas mudanças está no fato de que há uma suposição de que a palavra só pode ser usada de uma única maneira cientificamente válida. Por esse ponto de vista, a questão principal não é o que vem a ser “raça”, mas o modo como o termo é empregado, pois as pessoas elaboram crenças a respeito de raça, assim como a respeito de nacionalidade, etnia e classe numa tentativa de cultivar identidades grupais.

### **Raça Como Significante**

Cushmore (2000) ressalta que em oposição a outros enfoques do tema, a análise do discurso trata a raça como significante, ou seja, uma expressão, som ou imagem cujos significados são viabilizados somente por meio da aplicação de regras ou códigos. Dessa forma, os significados de raça estão codificados e podem ser decodificados somente nos parâmetros do discurso. A indeterminação de “raça” possibilita a sua abertura para várias interpretações. Para o autor, “raça” é um significante mutável que significa diferentes coisas para diferentes pessoas em diferentes lugares na história. A maneira pela qual o significante “raça” é decodificado e lido pelos sujeitos é conhecida como “significado”, e isso só é possível pelo uso das regras do discurso. O autor lembra ainda que a mera menção à palavra “raça” empenha nossa compreensão de uma diversidade permanente e, em consequência, uma concepção de “diversidade”.

## **Raça Como Sinônimo**

De acordo com Cushmore (2000), o termo “raça” foi usado em pelo menos quatro formas diferentes. Na biologia, o seu uso mais comum refere-se às subespécies, ou seja, uma variedade de espécies que desenvolveram características distintas por meio do isolamento, mas ainda não perderam a capacidade de procriar e produzir híbridos férteis com outras subespécies da mesma espécie. Os antropólogos físicos usam o termo “raça” para falar de subespécies humanas, sendo o esquema mais comum a grande divisão tripartite da espécie humana em negróides, mongolóides e caucasóides, porém nos últimos cinquenta anos ficou claro que não era possível traçar fronteiras genéticas entre os grupos humanos, nem mesmo saber quantos grupos existiam.

O segundo sentido do termo “raça” surge como sinônimo de espécie como é usado na expressão “a raça humana”. Nesse caso, o seu uso ocorre com frequência em oposição ao primeiro, pois ressalta a unidade da espécie humana.

O terceiro sentido é usado como sinônimo de nação ou grupo étnico, como por exemplo, “a raça francesa”, ou “a raça alemã”. Embora obsoleto, o uso dessa forma foi muito comum no século XIX e início do XX.

E o quarto uso do termo pode significar um grupo de pessoas socialmente unificadas numa determinada sociedade em virtude de marcadores físicos como a pigmentação da pele, a textura do cabelo, os traços faciais, a estatura, entre outros.

Para este estudo, conforme relatado anteriormente, o termo “raça” é usado no segundo sentido apresentado por Cushmore (2000), que se refere à raça humana como uma unidade de espécie.

Cushmore (2000) ressalta que quase todos os cientistas sociais usam o termo somente neste quarto sentido de grupo social definido pela visibilidade somática. O autor lembra também que qualquer semelhança com o primeiro uso é pouco mais que coincidência, pois embora ocupem posições sociais similares em suas respectivas sociedades, os negros da África do Sul e Austrália, por exemplo, não são mais proximamente aparentados geneticamente entre si do que são os brancos.

No Brasil, um século depois da libertação, de acordo com Cushmore (2000), os afro-brasileiros continuam excessivamente representados na base da pirâmide das classes sociais, porém já são encontrados números substanciais na classe média.

Diferentemente da discriminação praticada por países como a África do Sul e Estados Unidos, Cushmore (2000) afirma que os afrobrasileiros nunca foram submetidos a um racismo institucionalizado ou a segregação. O autor ressalta que os afrobrasileiros não constituem um grupo consciente, uma vez que os brasileiros não se autoclassificam em grupos raciais. De acordo com Cushmore (2000), isso não quer dizer que os brasileiros não tenham consciência racial, pelo contrário, eles são muito conscientes dos fenótipos raciais.

Essas afirmações de Cushmore (2000) podem fazer com que se acredite que o racismo no Brasil nunca tenha sido significativo, mas como explicar as diferenças de oportunidades observadas tanto na sociedade quanto nas organizações?

O alto grau de consciência racial no nível fenotípico individual aliado a um alto índice de procriação marital e extramarital, no entendimento de Cushmore (2000), evitou a formação de grupos raciais conscientes rigidamente interligados no Brasil.

É comum observar o uso de eufemismos, como por exemplo, o termo “moreno” para amenizar a “negritude” no Brasil. Cushmore (2000) vai mais longe e destaca que a cortesia pede que se ignore a “negritude” de um indivíduo e que se “promova” a pessoa racialmente, caso o seu *status* social o permita. Lembra também de um ditado brasileiro que diz “o dinheiro embranquece”.

Acredita-se que essas afirmações por si só são suficientes para configurar uma segregação racial no Brasil, embora de forma camuflada.

Pode-se então sugerir que o Brasil não é um país livre de preconceitos raciais, embora o seja relativamente de discriminação categórica. Também pode ser descrito como uma sociedade onde a classe social prevalece sobre a cor. Cushmore (2000) lembra também que o Brasil não é um paraíso racial, mas também não é uma sociedade racialmente obcecada como a África do Sul e os Estados Unidos.

## **2.6.2 Raça no contexto brasileiro**

Alguns institutos de pesquisa, como por exemplo, o Dieese – Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio-Econômicos -, o Instituto Ethos, e o INSPIR – Instituto Sindical Interamericano pela Igualdade Racial -, IPEA – Instituto de Pesquisa

Aplicada vêm estudando o grau de inclusão/exclusão nas organizações, e mostram a situação dos negros no mercado de trabalho e nas empresas.

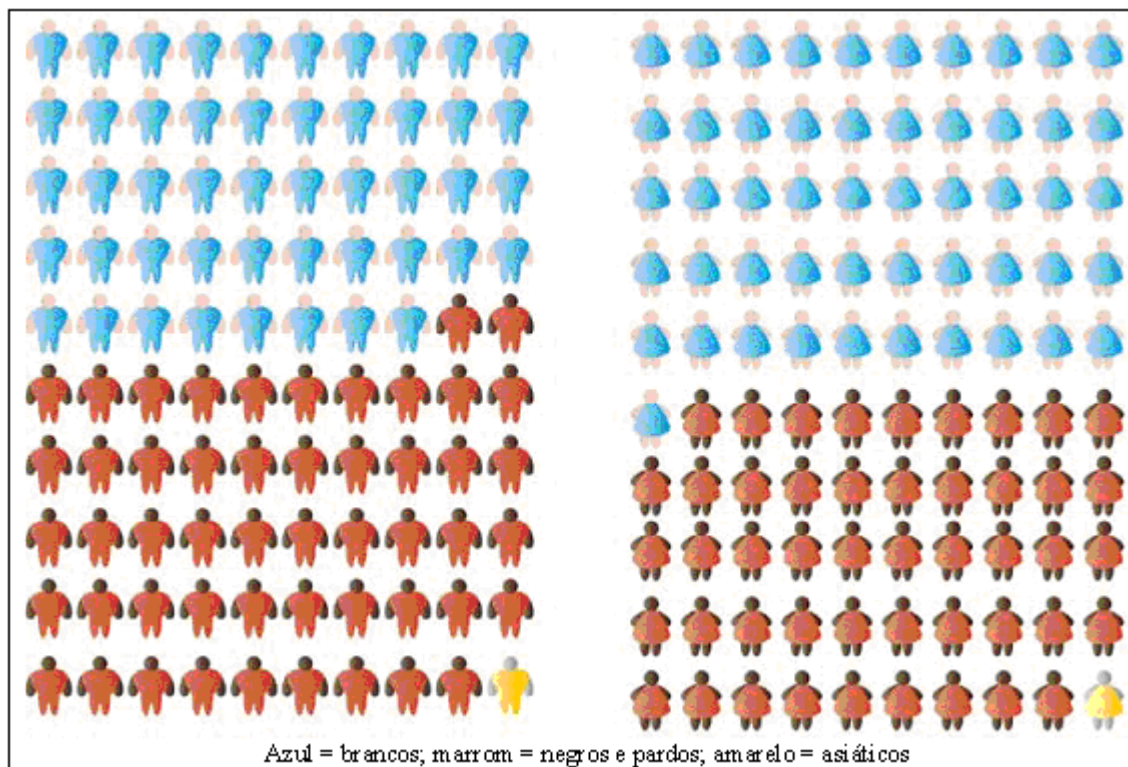
Em um estudo sobre a desigualdade racial divulgado pelo IPEA em 09/09/2008, verificou-se que os índices de escolaridade, renda e pobreza da população negra no Brasil registraram melhoras entre 1996 e 2006, porém as condições de vida continuam inferiores às dos brancos. Essa pesquisa apresenta dados que indicam que a renda média do trabalhador negro também cresceu, mas o aumento não foi muito expressivo.

Um importante fenômeno identificado ao longo dos últimos anos, de acordo com o IPEA, refere-se ao aumento da proporção de negros na população brasileira. Entre 1993 e 2007, a proporção de negros aumentou de 45,1% para 49,8%, enquanto que a de brancos, inversamente, passou de 54,2% para 49,4%. No grupo masculino, percebe-se a existência de uma curva ascendente da proporção de negros, que, desde 2005 colocou este grupo como majoritário entre os homens (51,1%, contra 48,1%, entre os brancos). Entre as mulheres, a mesma tendência é observada, mas as negras ainda não representam a maioria entre a população feminina, ainda que este movimento tenha se tornado mais expressivo nos últimos três anos (48,5%, frente a 50,6% para a população branca).

O aumento da população que se identifica como preta ou parda, de acordo com o IPEA ocorre em praticamente todas as faixas etárias, e indica que não se trata de uma questão geracional de autoafirmação identitária ou de uma maior taxa de natalidade da população negra. A população brasileira vem demonstrando mudanças na sua forma de autodeclaração de pertencimento a um grupo de cor/raça, o que sinaliza que os padrões culturais populacionais vêm se alterando nos últimos anos.

Para este estudo, adotam-se os termos “pardo” e “negro” que fazem parte da classificação do IBGE para a autodefinição da cor.

Na Figura 5 observa-se a distribuição da população brasileira em 2007 segundo sexo, cor e etnia.



**Figura 5: Distribuição da população brasileira em 2007, segundo sexo e cor/raça.**

Fonte: IPEA

De acordo com o relatório do Dieese sobre o desafio das populações negras nos mercados de trabalho metropolitanos, foi constatado que a situação da população negra economicamente ativa é bastante desfavorável quando são analisados os dados sobre a educação. Nas cinco regiões metropolitanas pesquisadas e no Distrito Federal é grande a concentração de negros nas faixas de menor escolaridade – do analfabeto até o ensino médio incompleto -, realidade que se inverte nos níveis mais elevados de instrução (médio completo a superior completo). Essa situação revela, de acordo com esse relatório, que a população negra tem mais dificuldade de permanecer e progredir nos estudos, fato que coloca limites importantes em sua trajetória profissional, e atua reforçando as dificuldades derivadas da discriminação racial.

O relatório de 2007 do Instituto Ethos aponta que as pessoas negras ou pardas, embora representem 46% da população brasileira economicamente ativa, apenas 3,5% dessas pessoas ocupam cargos executivos, 9% cargos de gerência, 13,5% cargos de supervisores e 26,4% no restante das ocupações. Os dados coletados para essa pesquisa abrangem 119 das 500 companhias de maior faturamento no país. Essa pesquisa é realizada a cada dois anos e se preocupa em apresentar dados referentes às composições de grandes empresas brasileiras em

relação a sexo, raça, faixa etária, portadores de necessidades especiais, tempo de empresa e escolaridade de seus funcionários e dirigentes.

Nota-se nesse relatório que não houve uma mudança significativa nos últimos anos, pois em 2001 as pessoas negras em cargos executivos eram 2,6% e 1,8% em 2003. Embora se observe uma oscilação nesses percentuais, o relatório intitulado “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações” indica que não se pode concluir que haja uma tendência de crescimento no topo da escala.

Para os outros níveis hierárquicos há dados de 2003 e 2005, e a tendência permanece a mesma anterior, isto é, 8,8% de gerentes negros em 2003 e 9% em 2005. O percentual permaneceu estagnado para os supervisores negros, e a mudança foi somente um pouco mais expressiva para os cargos que não eram de chefia, a saber, 23,4% em 2003 e 26,4% em 2005.

### **3 PROBLEMA DE PESQUISA, OBJETIVOS, VARIÁVEIS E HIPÓTESES**

#### **3.1 Problema de Pesquisa**

A dificuldade em se formular um problema de pesquisa é enfatizada por Kerlinger e Lee (2000), pois, de acordo com esses autores, nem sempre o problema de pesquisa é formulado de forma simples, clara ou completa. Muitas vezes o pesquisador pode ter uma noção geral ou até mesmo uma noção confusa do problema.

Kerlinger e Lee (2000) destacam que um problema é uma sentença interrogativa que pergunta quais relações há entre duas ou mais variáveis. A resposta é o que se deseja descobrir na pesquisa.

Para este estudo, atendendo aos pressupostos relacionados pelos autores, apresenta-se a seguinte pergunta de pesquisa: Qual a influência do comportamento inclusivo na promoção da experiência de inclusão de pessoas negras nas organizações?

#### **3.2. Objetivos Gerais e Específicos**

O objetivo de um trabalho científico apresenta o que o pesquisador deseja aprender com a pesquisa. Ou seja, o objetivo encontra-se relacionado à pergunta de pesquisa que fora anteriormente formulada.

De acordo com Cavana, Delahaye e Sekaran (2001), há dois tipos de objetivos: 1) Objetivos Gerais, que são mais abrangentes, e 2) Objetivos Específicos, que definem os resultados desejados a alcançar no final da pesquisa.

Atendendo aos ensinamentos de Cavana, Delahaye e Sekaran (2001), definiram-se os objetivos desse estudo da seguinte forma:

### **3.2.1 Objetivo Geral**

Verificar a existência de influência do comportamento inclusivo na promoção da experiência de inclusão.

### **3.2.2 Objetivos Específicos**

3.2.2.1 Analisar se a experiência de inclusão de pessoas negras é maior quando é observada uma maior diversidade de raça em seu grupo de trabalho.

3.2.2.2 Analisar se o comportamento inclusivo e a experiência de inclusão se diferenciam para negros e não negros.

### **3.3 Variáveis e Definição Operacional**

De acordo com Kerlinger e Lee (2000), os cientistas chamam os construtos ou as propriedades que eles estudam de “variáveis”. Alguns exemplos de variáveis em sociologia, psicologia, ciências políticas, e educação são: Gênero, renda, educação, classe social, produtividade organizacional, mobilidade ocupacional, aptidão verbal, religião, afiliação, preferência política, preconceitos raciais e étnicos, etc. Uma variável, de acordo com os autores, é um símbolo para o qual números ou valores são atribuídos.

As variáveis podem ser classificadas de várias formas. Para efeito deste estudo, optou-se por trabalhar com dois tipos de variáveis: A dependente e a independente. Os termos “variáveis independentes e variáveis dependentes”, de acordo com Kerlinger e Lee (2000), vêm da matemática, onde X é a variável independente e Y a variável dependente. Mudanças



nos valores ou níveis das variáveis independentes produzem mudanças nas variáveis dependentes, ou seja, a variável dependente  $Y$  é o efeito presumido que varia concomitantemente com as mudanças ou variações na variável independente  $X$ . Portanto, a variável dependente é a medida de resultado que o pesquisador utiliza para determinar se as mudanças na variável independente tiveram algum efeito.

De acordo com Kerlinger (1980), uma definição operacional significa atribuir significado a um construto ou variável, especificando as atividades ou operações necessárias para medi-lo ou manipulá-lo. Em outras palavras, significa tornar as variáveis passíveis de observação empírica e de mensuração.

### **3.2.1 Variável Independente**

#### Comportamento inclusivo

### **3.2.2 Definição Operacional de Comportamento Inclusivo**

Para efeitos de observação e mensuração, comportamento inclusivo desse estudo será abordado como comportamentos ou práticas que tenham a probabilidade de fomentar o diálogo e a interação, mostrar respeito pela diversidade e pelas diferenças, e criar um clima de segurança (FERDMAN *et al.* 2009).

### **3.2.3 Variável Dependente**

#### Experiência de inclusão

### **3.2.4 Definição Operacional de Experiência de Inclusão**

O conceito de experiência de inclusão adotada para esse estudo para a observação e mensuração será a percepção que o indivíduo tem de que ele está sendo incluído, ou seja, de que ele se sente seguro, acreditado, aceito, respeitado, apoiado, valorizado, engajado e

autêntico em seu ambiente de trabalho, não só individualmente, mas também como membro de um grupo de identidade particular (FERDMAN *et al.* 2009).

### 3.3 Hipóteses

De acordo com Kerlinger e Lee (2000), uma hipótese é uma sentença conjetural da relação entre duas ou mais variáveis. Os autores ressaltam ainda que há dois critérios para “boas” hipóteses:

- Hipóteses são sentenças sobre as relações entre as variáveis.
- Hipóteses têm implicações claras para o teste dessas relações.

Portanto, de acordo com Kerlinger e Lee (2000), esses critérios significam que uma hipótese contém duas ou mais variáveis que são mensuráveis ou potencialmente mensuráveis, e que elas especificam como as variáveis são relacionadas.

Considerando-se os ensinamentos de Kerlinger e Lee (2000), chegou-se às seguintes hipóteses:

- H1- O comportamento inclusivo (individual, grupal e organizacional) influencia a experiência de inclusão de forma diferente para pessoas negras e não negras.
- H2- A experiência de inclusão de pessoas negras está positivamente correlacionada à diversidade racial do grupo de trabalho.

### 3.4 Matriz de Amarração

O Quadro 3 apresenta uma matriz de amarração na qual se pode verificar o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, as hipóteses, e as técnicas de análise estatística que se pretende utilizar.

<b>Problema de Pesquisa:</b> Qual a influência do comportamento inclusivo na promoção da experiência de inclusão de pessoas negras nas organizações?		
<b>Objetivo Geral:</b> Analisar a influência do comportamento inclusivo na experiência de inclusão de pessoas negras nas organizações	<b>Hipóteses</b>	<b>Técnicas de Análise Estatística</b>
<b>Objetivo Específico 1:</b> Analisar se o comportamento inclusivo e a experiência de inclusão se diferenciam para negros e não negros.	<b>H1-</b> O comportamento inclusivo (individual, grupal e organizacional) influencia a experiência de inclusão de forma diferente para pessoas negras e não negras.	Regressão e Correlação
<b>Objetivo Específico 2:</b> Analisar se a experiência de inclusão de pessoas negras é maior quando é observada uma maior diversidade de raça em seu grupo de trabalho.	<b>H2-</b> A experiência de inclusão de pessoas negras está positivamente correlacionada à diversidade racial do grupo de trabalho.	Correlação

Quadro 3: Matriz de Amarração

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apresentam-se neste capítulo os procedimentos metodológicos da pesquisa, bem como a justificativa de utilização que levaram à verificação do problema de pesquisa, dos objetivos e das hipóteses levantadas.

Para tanto, este capítulo é composto por:

- Definição do tipo de pesquisa;
- Instrumento para a coleta de dados;
- Plano amostral;
- Procedimentos para a coleta de dados.

#### 4.1 Definição do tipo de pesquisa

Para a realização deste trabalho utilizou-se uma pesquisa descritiva com um método quantitativo por meio de um instrumento composto por duas escalas que se referem ao comportamento inclusivo e à experiência de inclusão.

Além dessas duas escalas, o instrumento conta com uma escala demográfica e descritiva, que possibilita mensurar e diagnosticar as características do grupo de trabalho em relação à diversidade.

#### 4.2 Instrumento de Coleta de Dados:

Optou-se pela utilização de um método quantitativo que fosse capaz de mensurar os construtos de experiência de inclusão e de comportamento inclusivo separadamente, permitindo, assim, utilizar técnicas estatísticas para a sua análise.

Pelo fato de esse estudo ter o objetivo de analisar o comportamento inclusivo e a experiência de inclusão, optou-se por utilizar um questionário desenvolvido por Ferdman *et al.* (2009). Esse questionário foi inicialmente aplicado pelos autores na Califórnia, EUA.

Embora existam alguns instrumentos disponíveis para a pesquisa de inclusão, não se verificou nenhum outro que pudesse mensurar os dois construtos desse estudo, que são o comportamento inclusivo e a experiência de inclusão.

O instrumento foi validado nos Estados Unidos em 2007, embora sua publicação tenha sido efetuada em 2009 e, portanto, as referências nesse estudo datam do ano de 2009.

Esse instrumento adotado foi traduzido para a língua portuguesa de acordo com as normas acadêmicas de tradução, incluindo *back translation* com validação pela Universidade de Brasília. Nesse instrumento são incluídas medidas, como por exemplo, a avaliação do respondente quanto à experiência de inclusão, o comportamento inclusivo do respondente e de seu grupo de trabalho, políticas e procedimentos inclusivos organizacionais, e três relações potenciais ou consequências de inclusão (efetividade do grupo de trabalho, comprometimento efetivo e satisfação no trabalho), bem como itens para avaliar aspectos demográficos e características organizacionais do grupo de trabalho.

## **Estrutura do Questionário**

Foram feitas três alterações no questionário original com a autorização dos autores a pedido da diretoria de Recursos Humanos da empresa na qual a amostra “A” foi obtida. A primeira alteração foi a inclusão da questão em que o respondente identificava a área onde trabalhava.

Na segunda alteração, as três questões a seguir foram excluídas da parte demográfica do questionário:

1. Qual é o principal tipo de atividade da sua organização?
2. Quantos empregados existem na sua organização, incluindo todas as filiais, unidades e franquias?
3. Sua organização possui alguma iniciativa em “Diversidade”?

Na questão que se refere à orientação sexual e à religião, foi incluída a opção de resposta “prefiro não responder” e “não sei”.

Na escala de Experiência de inclusão as questões foram utilizadas na íntegra.

Na escala de comportamento de inclusão houve alterações na redação de duas questões. A questão 9 “Eu procuro chances de trabalhar com pessoas que são diferentes de mim...” foi alterada para “Quando surge oportunidade, procuro trabalhar com pessoas que são diferentes de mim...” e a questão 25 “Os membros do meu grupo de trabalho reservam um tempo durante e depois das reuniões, para discussão entre eles” foi alterada para “Os membros do meu grupo de trabalho, durante as reuniões, solicitam e consideram variadas perspectivas e opiniões.”

Nas questões 32, 33 e 34 foi substituída a palavra “supervisor” por “gestor” e foram incluídos no final de cada questão a frase: “de acordo com o código de conduta da empresa “A”.

## **Variáveis Demográficas e Contextuais**

O instrumento coleta informações sobre os participantes e suas organizações, incluindo aspectos demográficos, papel e relacionamento no grupo, e características organizacionais por meio de 21 itens. As informações sobre os participantes incluem nível de

trabalho, tipo de trabalho, participação em treinamentos de diversidade, idade, gênero, raça/etnia, orientação sexual, e religião. Para cada uma dessas cinco identidades sociais, os autores também pedem que os participantes indiquem seu grau de similaridade e de diversidade com o restante de seu grupo de trabalho em uma escala de três pontos, conforme exemplos a seguir:

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) Há algumas pessoas similares a mim quanto à idade
- c) Há poucas pessoas ou ninguém similar a mim quanto à idade

Adicionalmente, é perguntado aos participantes o número de pessoas em seus grupos de trabalho, seus conhecimentos sobre a presença ou ausência de iniciativas organizacionais de diversidade, a proporção de tempo gasto em contato com os membros do grupo de trabalho, o número de membros do grupo de trabalho, e suas percepções gerais sobre diversidade no grupo de trabalho quanto a gênero, orientação sexual, raça ou etnia, nacionalidade, idade, e PPD (pessoas portadoras de deficiência). Para estes itens são disponibilizadas as respostas “extremamente diverso”, “diverso de alguma forma” e “não é diverso”.

### **Escala sobre Experiência de Inclusão (Seções 1 e 2 do instrumento)**

Essa parte do instrumento é composta por 24 questões avaliadas em uma escala do tipo Likert de 5 pontos, na qual o número 1 se refere a “nunca” e o número 5 a “sempre” para mensurar a experiência de inclusão baseada na revisão da literatura de inclusão e no entendimento dos autores do instrumento sobre o construto. Os itens nessa escala têm a intenção de avaliar os aspectos centrais da experiência de inclusão percebida pelos participantes dentro de seus grupos de trabalho. Os componentes abordados pelos autores são o engajamento e o envolvimento no grupo de trabalho, a habilidade para influenciar a tomada de decisão, o sentimento de ser valorizado, a autenticidade, o total comprometimento com o trabalho, e o reconhecimento e o atendimento à diversidade, que tratam-se de idéias de identidades sociais.

Os autores produziram itens para cada um desses componentes da experiência de inclusão com o objetivo de verificar a experiência de inclusão, não só individual, mas também como membros de grupos de múltiplas identidades, conforme exemplos a seguir:

- Minhas ideias influenciam as decisões do meu grupo de trabalho.
- 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.

### **Escala sobre Comportamento Inclusivo e Políticas e Procedimentos Organizacionais (Seções 3, 4 e 5 do instrumento)**

Esta escala, composta por três conjuntos de itens relacionados, porém diferentes, teve a intenção de representar o comportamento observável que os autores acreditam fomentar a inclusão. Também esses itens foram baseados na revisão da literatura de inclusão, bem como no entendimento dos autores sobre o construto, e é composto por 36 questões também avaliadas em uma escala do tipo Likert de 5 pontos onde 1 se refere a “nunca” e 5 a “sempre”.

Ferdman *et al.* (2009) incluiu itens focados nas seguintes categorias de comportamento: Reconhecer e apreciar os outros, colaboração e capacidade de lidar com conflitos e diferenças, ser capaz de e querer aprender, usar e dar voz, e reforçar a representação. Para esses itens, os autores pedem aos respondentes que indiquem a frequência do comportamento, usando o mesmo critério de avaliação da experiência de inclusão, conforme exemplos a seguir:

- Eu elogio meus colegas quando eles fazem um bom trabalho.
- Eu demonstro interesse pelos meus colegas de trabalho e por suas vidas de forma ativa e sincera.

#### **4.2.1 Validação das escalas da amostra obtida por Ferdman *et al.* (2009)**

O instrumento foi elaborado por Ferdman *et al.* (2009) para distinguir e investigar as relações entre experiência de inclusão, ou seja, o grau em que os indivíduos se sentem seguros, respeitados, valorizados, apoiados, autênticos, e engajados em seus grupos de trabalho, e o comportamento inclusivo, que são os comportamentos ou práticas que têm a

probabilidade de fomentar o diálogo e a interação, demonstrar respeito pela diversidade e diferenças, e criar um clima de segurança.

Para se obter uma amostra de participantes o mais diversa possível, Ferdman *et al.* (2009) conduziu um estudo por meio de um questionário *online*, e solicitaram a participação das pessoas por meio de convites postados em múltiplas listas de servidores, por *e-mail* para vários contatos profissionais e pessoais para membros da “Sociedade para a Psicologia Industrial e Organizacional”, para vários gabinetes do comércio e de *Rotary Clubs*, para grupos de gays, lésbicas, bissexuais e transexuais, para estudantes de faculdade e ex-alunos, para vários grupos de minorias profissionais, para líderes religiosos de várias crenças, e para gestores e executivos que participaram dos *workshops* de desenvolvimento de um dos autores. O convite foi feito não somente para as pessoas convidadas, mas também de forma a que essas pessoas convidassem outras a participarem. Portanto, os autores não sabem precisar quantas pessoas receberam o convite. Acreditam, entretanto, que esse número esteja próximo de 7500 indivíduos.

Um total de 985 (13,1%) pessoas, sendo 580 mulheres, 360 homens e 5 não especificados responderam ao instrumento.

### **Desenvolvimento da Escala**

Para avaliar o grau de agrupamento das escalas, os autores calcularam primeiramente o coeficiente de consistência interna de confiabilidade, e depois conduziram à análise fatorial do eixo principal (*PAF – Principal Axis Factor Analyses*) com rotação Varimax que, de acordo com Hair *et al.* (2005), é um dos métodos de rotação fatorial ortogonal mais popular.

### **Análise Fatorial – Experiência de Inclusão**

A matriz não rotacionada para os 24 itens de “Experiência de Inclusão” indicou um fator geral e apoiou a ideia de que os itens constituem uma escala. O resultado do *Scree Plot* demonstrou dois fatores de solução. Os 14 primeiros itens agrupados foram chamados de “conexão e similaridade para o grupo”. Os 6 itens restantes formaram o fator 2, e foram chamados de “autenticidade/diferença”, pois esses itens apresentam as formas com que os respondentes se posicionam quanto à autenticidade deles dentro do grupo.



## **Análise Fatorial – Comportamento Inclusivo**

O fator 1 foi composto de 14 dos 17 itens da escala de “Comportamento Inclusivo” do grupo de trabalho. O fator 2 incluiu todos os 12 itens de “Autocomportamento Inclusivo”, e o fator 3 inclui 2 itens da escala de “Procedimentos/Políticas Organizacionais Inclusivas”.

A hipótese dos autores de que há uma relação positiva nas três escalas de comportamento inclusivo com a experiência de inclusão foi fortemente corroborada pela análise de correlação bivariada. O comportamento inclusivo do grupo de trabalho foi o maior e o mais correlacionado com a experiência de inclusão. O comportamento inclusivo individual foi um pouco menos, e os “procedimentos/políticas inclusivas da organização” foram os menos correlacionados com a experiência de inclusão.

De acordo com Ferdman *et al* (2009), o comportamento de inclusão do grupo de trabalho é o mais forte preditor da experiência de inclusão. Em um menor grau, mas ainda significativa, os respondentes informaram que seus próprios comportamentos inclusivos também estão positivamente associados à sua experiência de inclusão. Também ressaltam que as políticas/procedimentos organizacionais inclusivos não explicam a variância de experiência de inclusão.

### **O Comportamento Inclusivo e a Experiência de Inclusão em Relação às Variáveis Demográficas e Contextuais**

Tanto a experiência de inclusão quanto o comportamento inclusivo apresentaram relações com variáveis demográficas e contextuais. Os participantes tenderam a relatar que se sentiam mais incluídos quando eles eram homens, quando eles eram supervisores, e quando eles trabalhavam em organizações com 50 membros ou menos. A experiência de inclusão foi positivamente correlacionada com a idade dos participantes, com o tempo de contato com os membros do grupo de trabalho, e com a percepção de diversidade de seu grupo de trabalho. No entanto, a experiência de inclusão foi negativamente correlacionada com o tamanho do grupo de trabalho.

Os resultados da pesquisa de Ferdman *et al.* (2009) apresentam uma forte evidência para a existência do construto de experiência de inclusão, como relatada anteriormente e distinta do comportamento inclusivo.

Os altos coeficientes de confiabilidade de consistência interna, combinados com os resultados da análise fatorial, indicam que, na maioria dos casos, os itens se mantiveram agrupados como pretendido. A forte associação entre o comportamento inclusivo do grupo de trabalho e a experiência de inclusão corrobora a hipótese de Ferdman *et al.* (2009).

A escala de Ferdman *et al.* (2009) teve o desafio de gerar itens que fossem posicionados claramente nos campos de experiência de inclusão e de comportamento inclusivo. Os autores acreditam que essa distinção possa ter significância prática para as organizações que podem focar em experiência de inclusão como um objetivo, e em comportamento inclusivo como o meio para se atingir esta experiência.

### **4.3 Plano Amostral**

De acordo com Sekaran (1992), amostra é um subconjunto de uma população. Ela compreende alguns membros selecionados da população, ou seja, alguns, mas não todos os elementos de uma população formariam a amostra.

No entendimento de Hair *et al.* (2005) o pesquisador dificilmente realiza uma análise fatorial com menos de 50 observações, e ressalta que, preferencialmente, o tamanho da amostra deve ser maior ou igual a 100. O autor ressalta também que, como regra geral, o mínimo é ter pelo menos cinco vezes mais observações do que o número de variáveis a ser analisadas da maior escala, e que o tamanho mais aceitável teria uma proporção de dez para um.

Na presente pesquisa obteve-se 428 observações válidas divididas inicialmente em duas amostras: “A” e “B”. Portanto, a amostra encontra-se dentro dos parâmetros descritos como desejáveis por Hair *et al.* (2005), pois a maior escala da pesquisa é composta de 36 variáveis; portanto, tem acima de 10 vezes mais observações que o número de variáveis da maior escala.

Primeiramente, o instrumento foi aplicado em uma indústria farmacêutica na região metropolitana de São Paulo. A pesquisa permaneceu na Internet por 3 meses, e obteve-se 330 observações válidas, formando, assim, a amostra “A”.

Paralelamente, a pesquisa foi aplicada para alunos de pós-graduação que trabalhavam em diversas organizações no período em que a pesquisa foi realizada, formando, assim, a amostra “B”.

A amostra “A”, conforme citado anteriormente, é formada por respondentes de uma única organização. O instrumento foi disponibilizado para 900 respondentes que tinham acesso à Intranet. O índice de retorno foi de 41,1% (370 respondentes). Os respondentes dessa amostra são funcionários de uma indústria farmacêutica que têm acesso à Intranet, e que fazem parte dos departamentos comercial, de planejamento, de informática, de comunicação, de desenvolvimento organizacional, de tecnologia e processos, de controladoria, de suprimentos, de recursos humanos, de cuidados primários e da diretoria.

Além da aplicação do instrumento naquela organização, aplicou-se também para pessoas de diferentes organizações e alunos de pós-graduação em administração de empresas de curso noturno de uma faculdade privada que estavam trabalhando quando da aplicação da pesquisa. Foram entregues 100 instrumentos de pesquisa pelo pesquisador e o índice de retorno foi de 98%. A justificativa para tal índice de retorno elevado pode se dar pelo fato da abordagem direta do pesquisador com o possível respondente.

### **Caracterização da Empresa (Amostra “A”)**

Para a escolha da organização onde se obteve o maior número de respondentes, consultou-se uma lista de empresas que têm práticas e políticas de diversidade e que fazem parte das 500 Melhores Empresas para Trabalhar (*Great place to work*), e selecionaram-se três empresas para o primeiro contato.

Optou-se por três empresas que estavam localizadas na Região Metropolitana de São Paulo, que tinham políticas de diversidade, e nas quais se observasse alguma possibilidade de penetração para a aplicação da pesquisa. Duas das empresas eram da área do mercado financeiro e uma da área farmacêutica.

Por meio de contato pessoal com a Diretora de Recursos Humanos, conseguiu-se a aprovação da pesquisa e a sua disponibilização na Internet para que os funcionários pudessem responder em seus próprios terminais de computadores.

### **Administração do Questionário na Empresa (Amostra “A”)**

O questionário foi disponibilizado pela Intranet da empresa, e a Gerente de Recursos Humanos enviou *e-mails* para todos os funcionários que tinham acesso à Intranet, solicitando que respondessem o questionário.

O questionário permaneceu *online* de abril a junho de 2008, e a Gerente de Recursos Humanos fez seis novos envios de *e-mails (recalls)* para lembrar os respondentes que ainda não haviam respondido o questionário.

Para maior segurança, os dados foram coletados por meio de um *site* que o funcionário podia acessar de seu computador, [www.diversidadeeinclusao.com.br](http://www.diversidadeeinclusao.com.br). utilizando um *login* e senha. O *login* e a senha eram NOME DA EMPRESA e a palavra INCLUSAO, respectivamente.

A empresa conta com aproximadamente 1000 funcionários, porém a pesquisa foi disponibilizada somente para 900 funcionários que tinham acesso à Intranet. Os 100 funcionários restantes que não participaram da pesquisa eram da área de produção.

Obtiveram-se, durante o período da pesquisa naquela organização, 370 (41,1%) respondentes de 900 funcionários, dos quais 330 foram válidos (36,6%).

### **Administração do Questionário da Amostra “B”**

Paralelamente à aplicação do instrumento na indústria farmacêutica, aplicou-se também para pessoas de outras organizações. Esse fato gerou um segundo banco de dados. Neste caso, o instrumento foi aplicado individualmente e as respostas foram coletadas no instrumento impresso e, depois, passadas para o banco de dados em formatos numéricos. Nomeou-se este grupo de amostra “B”.

#### 4.4 Estratégia de Tratamento de dados

Com o banco de dados completo, efetuaram-se procedimentos para a limpeza de dados em atendimento aos pressupostos de Hair *et al.* (1998), ou seja, verificaram-se observações com uma combinação de características identificadas como distintamente diferentes das demais. Para tanto, optou-se por usar técnicas estatísticas com o objetivo de verificar qual era o resultado apresentado pelo maior número de vezes das cinco opções de respostas (nunca, raramente, algumas vezes, frequentemente e sempre) para cada respondente.

Esse procedimento foi efetuado para as duas escalas (“experiência de inclusão” e “comportamento inclusivo”) separadamente, pois em uma pré-análise, observou-se que alguns respondentes apresentavam padrão de respostas diferentes para cada uma das escalas. Optou-se por excluir os respondentes cujos resultados ultrapassaram 85% de respostas iguais em pelo menos uma das escalas de experiência e de comportamento inclusivo após uma análise individual de cada um desses respondentes. No entanto, os respondentes que ultrapassaram esse percentual, após essa análise individual, não foram excluídos pelas justificativas que serão **apresentadas**.

As Tabelas 1 e 2 apresentam as justificativas para a opção de excluir alguns respondentes do banco de dados, e para manter os da Amostra “B” que ultrapassaram 85% de respostas iguais em pelo menos uma das escalas.

**Tabela 1 - Justificativas para a exclusão de respondentes**

<b>Justificativas de exclusão</b>	<b>Total</b>
Não respondeu as escalas de Comportamento e de Experiência	22
Não respondeu a escala de Comportamento	4
Não respondeu mais de 10% da Escala de Comportamento	5
Não respondeu 50% ou mais das questões demográficas e situacionais	1
Não respondeu mais de 10% na Escala de Experiência	5
Respondeu mais de 85% da escala de comportamentos iguais.	1
Respondeu mais de 85% das escalas de comportamento e experiências iguais	2
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

**Tabela 2 - Justificativa para a não exclusão de respondentes**

Identificação dos respondentes	Justificativa de NÃO EXCLUSÃO
id191; id278; id351; id171; id278; id351	Embora tenham respondido mais de 85% de respostas iguais nas escalas de Comportamento e de Experiência, nos itens invertidos foi observada a inversão dos valores, o que sugere que o respondente tenha respondido conscientemente.
id24; id51; id168; id223; id201; id228; id199; id173; id254; id265; id316; id333; id336; id350; id363; id379; id30B, id33B, id44B	Embora tenham respondido mais de 85% de respostas iguais na escala de Comportamento, nos itens invertidos foram observados a inversão dos valores, o que sugere que o respondente tenha respondido conscientemente. As identificações acompanhadas pela letra "B" referem-se aos respondentes do banco de dados nomeado "Amostra B".

Fonte: Dados da pesquisa.

Os respondentes identificados na Tabela 2 não foram excluídos do banco de dados, pois, embora apresentassem frequência de mais de 85% de respostas iguais, eles responderam as variáveis invertidas com valores numéricos característicos de respondentes que leram e entenderam as variáveis.

#### 4.4.1 Transformação dos dados

De acordo com Hair *et al.* (2005), a transformação dos dados é o processo de modificação da forma original dos dados para um novo formato.

A variável raça oferecia a possibilidade do respondente de se autodefinir. No entanto, quando do tratamento dos dados, notou-se uma variedade de respostas. Optou-se por agrupar as respostas de acordo com as cinco categorias oferecidas pelo IBGE (Fev. de 2009): Branco, pardo, negro, amarela (asiático) e indígena. As categorias “moreno”, “mulato” e “branco quase negro” foram classificadas como pardos. Não se observou nenhum respondente da raça indígena.

## 5 ANÁLISE DESCRITIVA

De acordo com Sheskin (2000), a análise descritiva é utilizada para apresentar e resumir as informações coletadas para que elas possam ser analisadas. Atendendo aos pressupostos de Sheskin (2000), serão apresentadas tabelas com características dos indivíduos pesquisados.

Acredita-se que as amostras A e B sejam semelhantes e podem constituir uma única amostra, porém, pelo fato de a maioria dos respondentes fazerem parte de uma pesquisa aplicada em uma única organização, optou-se por manter as duas amostras separadas para que, somente após o término da coleta e análises, se verificasse a possibilidade de formação de uma única amostra.

### 5.1 Caracterização dos indivíduos

As tabelas a seguir apresentam a caracterização dos indivíduos dessa pesquisa no que se refere à idade, raça, gênero, religião, PCD, e com relação às percepções de diversidade e de similaridade com o grupo de trabalho.

A maior concentração de faixa etária entre os respondentes concentra-se entre 30 e 39 anos, conforme apresentado na Tabela 3. No entanto, os respondentes entre 18 e 29 anos da amostra “A” representam quase o dobro dos respondentes da mesma faixa etária da amostra “B”, 26,80% e 14,30%, respectivamente. Isso pode dar-se pelo fato de a amostra “A” ter sido coletada em uma organização que tenha práticas e políticas de contratação de pessoas mais jovens. Nota-se também que os indivíduos entre 50 e 59 anos fazem parte de 8,20% da amostra “B”, enquanto que na amostra “A” esses indivíduos representam 1,50%. Embora a amostra “B” não tenha sido coletada em uma única organização, pode-se sugerir que a organização na qual a amostra “A” foi coletada não apresenta a tendência de manter indivíduos acima dos 50 anos de idade.

**Tabela 3: Idade dos respondentes**

Idade	Amostra A		Amostra B	
	Nº	%	Nº	%
Entre 18 - 29	88	26,8%	14	14,3%
Entre 30 - 39	174	53,0%	51	52,0%
Entre 40 e 49	59	18,0%	24	24,5%
Entre 50 - 59	6	1,8%	8	8,2%
Acima de 60 anos	1	0,4%	1	1,0%
TOTAL	328		98	

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se na Tabela 4 que a maior concentração de raça na amostra “A” é de brancos (80,20%), enquanto negros e pardos representam 3,3% e 13,4%, respectivamente, e os asiáticos, 3,1%. Embora a organização da qual a amostra “A” foi obtida declare que tenha práticas e políticas de diversidade, essa diferença entre negros, pardos, brancos e asiáticos pode revelar uma tendência a manter predominantemente brancos em seu quadro de trabalho. Na amostra “B”, pelo fato de não se tratar de uma única organização e pelo fato de o pesquisador ter direcionado a pesquisa a indivíduos negros ou pardos, essa inferência se torna inapropriada.

**Tabela 4: Raça dos respondentes**

Raça	Amostra A		Amostra B	
	Nº	%	Nº	%
Negros	11	3,3%	5	5,1%
Branco	263	80,2%	53	54,0%
Pardo	44	13,4%	39	39,8%
Asiáticos	10	3,1%	1	1,1%
Indígenas	0	0,0%	0	0,0%
TOTAL	328		98	

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se na Tabela 5 que a distribuição dos respondentes da amostra “A”, quanto à raça e gênero, é caracterizada por 50,6% de homens brancos e 29,9% de mulheres brancas, que representa 80,5% do total dos respondentes. A constatação dessa diferença pode sugerir



que a organização na qual a amostra “A” foi obtida prefira ter um quadro de funcionários predominantemente formado por homens brancos, e em segundo lugar, por mulheres brancas.

**Tabela 5: Raça e Gênero**

Gênero e Raça	Amostra A		Amostra B	
	Nº	%	Nº	%
Homens Negros	5	1,6%	2	2,0%
Homens Brancos	161	50,6%	36	36,7%
Homens Pardos	27	8,5%	29	29,6%
Homens asiáticos	5	1,6%	1	1,0%
<b>TOTAL HOMENS</b>	<b>198</b>		<b>68</b>	
Mulheres Negras	6	1,9%	3	3,1%
Mulheres brancas	95	29,9%	17	17,3%
Mulheres Pardas	14	4,4%	10	10,2%
Mulheres Asiáticas	5	1,6%	0	0,0%
<b>TOTAL MULHERES</b>	<b>120</b>		<b>30</b>	
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>318</b>		<b>98</b>	

Fonte: Dados da pesquisa.

A religião dos respondentes das duas amostras, conforme a Tabela 6, é predominantemente católica, e esse resultado coincide com os dados apresentados pelo IBGE (2000) que indicava existir no Brasil 73,9% de católicos, mas houve uma tendência de queda desse percentual a partir da década de 1980.

**Tabela 6: Religião**

Religião	Amostra A		Amostra B	
	Nº	%	Nº	%
Cristão	15	4,6%	3	3,10%
Católico	220	68,1%	67	68,40%
Ateu/Agnóstico	8	2,5%	6	6,10%
Sem resposta	3	0,9%	5	4,10%
Judeu	1	0,3%	0	1,00%
Outra religião	76	23,5%	17	17,30%
<b>TOTAL</b>	<b>323</b>		<b>98</b>	

Fonte: Dados da pesquisa.

A orientação sexual dos respondentes das duas amostras é muito semelhante, conforme a Tabela 7. Por se tratar de uma dimensão da diversidade que pode ser considerada “invisível” e fonte de preconceito, acredita-se que os respondentes possam omitir este dado, pois embora a pesquisa tenha sido feita pela Internet na amostra “A”, os respondentes podem ter tido receio de serem identificados. A mesma coisa pode ter acontecido na amostra “B”, pois os instrumentos foram entregues e recolhidos pessoalmente pelo pesquisador.

**Tabela 7: Orientação sexual**

Orientação Sexual	Amostra A		Amostra B	
	Nº	%	Nº	%
Heterossexual	310	96,2%	94	96,0%
Homossexual	6	2,0%	2	2,0%
Bissexual	3	0,9%	1	1,0%
Prefiro não responder	3	0,9%	1	1,0%
TOTAL	322		98	

Fonte: Dados da pesquisa.

As pessoas admitidas por terem deficiências (PCD) na amostra “A”, conforme a Tabela 8, compõem 6,4% dos respondentes, e na amostra “B” 4,1%. Esse resultado pode indicar que a organização de onde a amostra “A” foi obtida esteja em conformidade com a lei de cotas, enquanto que na amostra “B” esse resultado é menor por se tratar de amostra de várias organizações, as quais podem não atingir o número de funcionários necessários para que a lei de cotas obrigue à contratação de pessoas com deficiências.

**Tabela 8: Admissão referente a PCD (pessoas com deficiências)**

Admitido por cotas	Amostra A		Amostra B	
	Nº	%	Nº	%
Sim	21	6,4%	4	4,1%
Não	308	93,6%	94	95,9%
TOTAL	329		98	

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que 62,4% dos respondentes da amostra “A” e 32,7% da amostra “B”,

conforme a Tabela 9, indicam que em seus grupos de trabalho existam entre sete a dez pessoas. Essa diferença poderia evidenciar que a organização de onde a amostra “A” foi obtida incentive mais o trabalho em grupo ou os times de trabalho. Na amostra “B”, embora a maior concentração de respondentes também se encontre nessa faixa, observa-se uma maior distribuição entre as outras.

**Tabela 9: Número de pessoas no grupo de trabalho**

Número de pessoas no grupo de trabalho (GT)	Amostra A		Amostra B	
	Nº	%	Nº	%
De 2 a 3	10	3,1%	12	12,2%
De 4 a 6	51	15,6%	17	17,3%
De 7 a 10	204	62,4%	32	32,7%
De 11 a 15	17	5,2%	13	13,3%
Acima de 15	45	13,8%	24	24,5%
TOTAL	327		98	

Fonte: Dados da pesquisa.

Nas Tabelas 10 e 11 verifica-se a relação gênero/raça com o grupo de trabalho das duas amostras. Nota-se que na amostra “A” (Tabela 10) não há nenhum chefe homem negro, porém observa-se que há chefes homens pardos proporcionais à existência de chefes homens brancos. Cabe ressaltar que, embora exista baixa representatividade de homens orientais, a maioria deles é identificada como chefe na amostra “A”.

A quantidade de homens brancos chefes é proporcionalmente inferior à quantidade de mulheres brancas chefes na amostra “A”, conforme verificado na Tabela 10. De 160 homens brancos, 21 (13,1%) são chefes, enquanto que de 95 mulheres brancas, 13 (13,7%) são chefes. Isso pode refletir um dos motivos pelos quais a organização de onde essa amostra foi obtida tenha sido constantemente considerada como uma das melhores empresas para a mulher trabalhar.

Embora a quantidade de funcionários negros e pardos na amostra “A” seja menor que a quantidade de brancos, observa-se na Tabela 10 que há uma representatividade de homens chefes pardos (11,1%) e de homens chefes brancos (13,1%), e não se observa nenhum homem chefe negro. Acredita-se que isso pode ser decorrente da baixa representatividade de indivíduos autocategorizados como negros (1,5% do total dos respondentes).

Observa-se uma baixa representatividade de orientais na amostra “A”, conforme a Tabela 10, no entanto, é nesse grupo de indivíduos onde se concentra a maior representatividade de chefes. Verifica-se que, de 5 homens orientais, 2 (40,0%) são chefes; e de quatro mulheres orientais, uma (20%) é chefe. Pode-se sugerir que essa dimensão de diversidade na amostra “A” seja valorizada pela organização para a ocupação de cargos de chefia.

**Tabela 10: Relação gênero/raça com o grupo de trabalho da amostra “A”**

Relação Gênero-Raça com o GT Amostra A	Colega		Chefe	
	Nº	%	Nº	%
Homens Negros	5	100,0%	0	0,0%
Homens Brancos	139	86,9%	21	13,1%
Homens Pardos	24	88,9%	3	11,1%
Homens Orientais	3	60,0%	2	40,0%
Mulheres Negras	6	100%	0	0,0%
Mulheres Brancas	82	86,3%	13	13,7%
Mulheres Pardas	12	85,7%	2	14,3%
Mulheres Orientais	4	80,0%	1	20,0%
TOTAL	275		42	

Fonte: Dados da pesquisa.

Na amostra “B” (Tabela 11) observa-se que há menor representatividade de homens chefes pardos (3,5%) quando comparado a homens chefes brancos (11,1%). Acredita-se que esse resultado possa refletir a situação dessas pessoas quanto à ocupação de cargos de chefia nas organizações que não tenham práticas e políticas de diversidade. Observa-se uma situação melhor com as mulheres pardas, pois as mulheres chefes pardas representam 20,0% da amostra, embora 41,2% são representadas pelas mulheres chefes brancas.

**Tabela 11: Relação gênero/raça com o grupo de trabalho da amostra “B”**

Relação Gênero-Raça com o GT Amostra B	Colega		Chefe	
	Nº	%	Nº	%
Homens Negros	1	50,0%	1	50,0%
Homens Brancos	32	88,9%	4	11,1%
Homens Pardos	28	96,5%	1	3,5%
Homens Orientais	1	100,0%	0	0,0%
Mulheres Negras	1	33,3%	2	66,7%
Mulheres Brancas	10	58,8%	7	41,2%
Mulheres Pardas	8	80,0%	2	20,0%
Mulheres Orientais	0	0,0%	0	0,0%
TOTAL	81		17	

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 12 apresenta o tempo em que os indivíduos ficam em contato com o grupo de trabalho. Nota-se que a distribuição na amostra “A” é decrescente, ou seja, a maior concentração de indivíduos passa menos de 25% do tempo em contato com o grupo de trabalho, e a menor concentração (20,3%) passa 75% ou mais do tempo em contato com o grupo de trabalho. Isso pode indicar que a empresa da amostra “A”, embora possa incentivar o trabalho em grupo ou em times, conforme a Tabela 9, por se tratar de uma indústria farmacêutica, pode ter funcionários que cumpram suas funções externamente e, portanto, passem menos tempo em contato com seus grupos de trabalho.

Na amostra “B”, conforme a Tabela 12, embora a maior concentração de indivíduos (32,7%) passe menos de 25% em contato com seus grupos de trabalho, 29,6% deles passam 75% ou mais de seu tempo em contato com o grupo de trabalho.

**Tabela 12: Tempo em contato com o grupo de trabalho**

Tempo em contato com o GT	Amostra A		Amostra B	
	Nº	%	Nº	%
Menos de 25%	95	29,1%	32	32,7%
25% a 49%	88	27,0%	15	15,3%
50% a 74%	77	23,6%	22	22,4%
75% ou mais	66	20,3%	29	29,6%
TOTAL	326		98	

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se constatar que em ambas as amostras a maior concentração de respondentes encontra-se trabalhando no grupo de trabalho atual há pelo menos 1 ano, conforme a Tabela 13. Isso pode indicar que exista uma tendência desses indivíduos a permanecer no mesmo grupo de trabalho. Nota-se, entretanto, que na amostra “A” 14,30% dos respondentes trabalham no atual grupo de trabalho há mais de 5 anos, enquanto que na amostra “B”, 4,10%. Isso pode indicar que a organização de onde a amostra “A” foi obtida incentive uma maior permanência no mesmo grupo de trabalho.

**Tabela 13: Tempo que trabalha neste grupo de trabalho**

Tempo que trabalha neste GT	Amostra A		Amostra B	
	Nº	%	Nº	%
3 a 6 meses	89	27,1%	23	23,5%
6 meses a 1 ano	34	10,3%	26	26,5%
1 a 5 anos	159	48,3%	45	45,9%
Acima de 5 anos	47	14,3%	4	4,1%
TOTAL	329		98	

Fonte: Dados da pesquisa.

As tabelas seguintes apresentam a percepção dos respondentes das duas amostras com relação à diversidade do grupo de trabalho.

A percepção dos respondentes quanto à diversidade de gênero no grupo de trabalho apresentada na Tabela 14 indica que nas duas amostras a maior concentração de indivíduos percebem que o grupo de trabalho é de alguma forma diverso quanto ao gênero. Isso pode ser evidenciado nas Tabelas 10 e 11, que apresentam as quantidades e percentuais de homens e mulheres nas amostras.

**Tabela 14: Percepção de diversidade de gênero no grupo de trabalho**

Diversidade de gênero no GT	Amostra A		Amostra B	
	Nº	%	Nº	%
Extremamente Diverso	82	25,0%	19	19,4%
Diverso de Alguma Forma	174	53,0%	51	52,0%
Não é Diverso	72	22,0%	28	28,6%
TOTAL	328		98	

Fonte: Dados da pesquisa.

A percepção de diversidade de orientação sexual do grupo de trabalho das duas amostras, conforme apresentado na Tabela 15, indica que a maior concentração de respondentes não percebe seus grupos de trabalho como diversos. No entanto, 36,0% dos respondentes da amostra “A” e 37,8% da amostra “B” percebem seus grupos de trabalho como diverso de alguma forma quanto à orientação sexual, e 9,7% e 7,1% das amostras “A” e “B”, respectivamente, percebem como extremamente diversos. Isso pode indicar que quase metade dos respondentes percebe a diversidade quanto à orientação sexual, que se trata de uma dimensão da diversidade que pode ser considerada “invisível”, ou seja, de difícil identificação.

**Tabela 15: Percepção de Diversidade de Orientação Sexual**

Diversidade de orientação sexual no GT	Amostra A		Amostra B	
	Nº	%	Nº	%
Extremamente Diverso	32	9,7%	7	7,1%
Diverso de Alguma Forma	118	36,0%	37	37,8%
Não é Diverso	178	54,3%	54	55,1%
TOTAL	328		98	

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 16 pode-se verificar que praticamente metade dos respondentes percebe seus grupos de trabalho como diversos de alguma forma, e 13,1% da amostra “A” e 11,2% da amostra “B” percebem como extremamente diverso. Isso pode indicar que a diversidade de raça é observada em grande parte pelos grupos de trabalho.

**Tabela 16: Percepção de diversidade de raça**

Diversidade de raça no GT	Amostra A		Amostra B	
	Nº	%	Nº	%
Extremamente Diverso	43	13,1%	11	11,2%
Diverso de Alguma Forma	160	48,6%	49	50,0%
Não é Diverso	126	38,3%	38	38,8%
TOTAL	329		98	

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à percepção de diversidade de nacionalidade verificada na Tabela 17, quase 85,0% dos respondentes percebem seus grupos de trabalho como não sendo diversos. Isso pode se dar pelo fato de não se observar muitos orientais nas amostras.

**Tabela 17: Percepção de diversidade de nacionalidade**

Diversidade de nacionalidade no GT	Amostra A		Amostra B	
	Nº	%	Nº	%
Extremamente Diverso	13	4,0%	2	2,0%
Diverso de Alguma Forma	37	11,2%	13	13,3%
Não é Diverso	279	84,8%	83	84,7%
TOTAL	329		98	

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se nas amostras “A” e “B” que a percepção de diversidade de idade no grupo de trabalho verificada na Tabela 18 concentra-se, em sua maioria, em diverso de alguma forma. Isso indica que os grupos de trabalho dos respondentes apresentam membros com diferentes idades, o que reforça o resultado observado na Tabela 3.



**Tabela 18: Percepção de diversidade de idade**

Diversidade de Idade	Amostra A		Amostra B	
	Nº	%	Nº	%
Extremamente Diverso	77	23,40%	21	21,40%
Diverso de Alguma Forma	225	68,40%	64	65,30%
Não é Diverso	27	8,20%	13	13,30%
TOTAL	329		98	

Fonte: Dados da pesquisa.

O baixo número de pessoas com deficiência (PCD) verificado na Tabela 8 reflete os resultados apresentados na Tabela 19 quanto à percepção dos respondentes de diversidade de PCD. A maioria dos respondentes percebe seus grupos de trabalho como sendo não diverso.

**Tabela 19: Percepção de diversidade de PCD**

Diversidade de PCD no GT	Amostra A		Amostra B	
	Nº	%	Nº	%
Extremamente Diverso	8	2,4%	2	2,0%
Diverso de Alguma Forma	71	21,8%	22	22,5%
Não é Diverso	248	75,8%	74	75,5%
TOTAL	327		98	

Fonte: Dados da pesquisa.

As tabelas seguintes apresentam a percepção de similaridade dos respondentes em relação a seus grupos de trabalho.

A percepção de similaridade quanto à idade dos indivíduos no grupo de trabalho observada na Tabela 20 indica que a maioria dos respondentes percebe que há algumas pessoas similares a eles quanto à idade (47,4% na amostra “A” e 52,0% na amostra “B”). Observa-se também que 17,6% da amostra “A” e 15,3% da amostra “B” percebem quem em seus grupos de trabalho há muito poucas pessoas ou ninguém igual a eles quanto à idade. Isso pode indicar que as amostras apontem para uma tendência em se ter indivíduos de faixas etárias similares, o que reforça os resultados apresentados na tabela 3.

**Tabela 20: Percepção de similaridade com o grupo de trabalho quanto à idade**

Percepção de similaridade quanto à idade no GT	Amostra A		Amostra B	
	Nº	%	Nº	%
Muitas ou a maioria das pessoas são similares ao respondente	115	35,0%	32	32,7%
Há algumas pessoas similares ao respondente	156	47,4%	51	52,0%
Muito poucas pessoas ou ninguém é similar ao respondente	58	17,6%	15	15,3%
TOTAL	329		98	

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se na Tabela 21 que a maior concentração de respondentes (muitas ou a maioria das pessoas em seus grupos de trabalho) nas duas amostras percebe como similares a eles quanto ao gênero. Pode-se presumir que exista uma tendência nessas organizações em manter grupos de trabalhos mais heterogêneos quanto a gênero.

**Tabela 21: Percepção de similaridade com o grupo de trabalho quanto a gênero**

Percepção de similaridade quanto ao gênero	Amostra A		Amostra B	
	Nº	%	Nº	%
Muitas ou a maioria das pessoas são similares ao respondente	195	59,1%	62	63,2%
Há algumas pessoas similares ao respondente	79	23,9%	18	18,4%
Muito poucas pessoas ou ninguém é similar ao respondente	56	17,0%	18	18,4%
TOTAL	330		98	

Fonte: Dados da pesquisa.

A alta representatividade de heterossexuais apresentada na Tabela 7 pode justificar os resultados de percepção de similaridade quanto à orientação sexual apresentada na Tabela 22. Cabe ressaltar que na amostra “A” 0,3% dos respondentes indicam que há muito poucas pessoas ou ninguém similar a eles em seus grupos de trabalho quanto à orientação sexual, e 10,1% indicam não saber. Isso pode indicar que a diversidade quanto à orientação sexual é pouco representada na organização de onde a amostra “A” foi obtida, ou então ela é pouco percebida.

**Tabela 22: Percepção de similaridade com o grupo de trabalho quanto à orientação sexual**

Percepção de similaridade quanto à orientação sexual	Amostra A		Amostra B	
	Nº	%	Nº	%
Muitas ou a maioria das pessoas são similares ao respondente	285	87,2%	85	86,7%
Há algumas pessoas similares ao respondente	8	2,4%	6	6,2%
Muito poucas pessoas ou ninguém é similar ao respondente	1	0,3%	5	5,1%
Não sei	33	10,1%	2	2,0%
TOTAL	327		98	

Fonte: Dados da pesquisa.

A percepção de similaridade com o grupo de trabalho quanto à religião apresentada na Tabela 23 pode indicar que a empresa de onde a amostra “A” foi obtida, pelo fato de quase 30% dos respondentes não saberem a religião dos membros de seus grupos de trabalho, a religião seja uma dimensão de diversidade que as pessoas naquela organização não queiram revelar. Pode-se também atribuir esse resultado por um possível baixo nível de relacionamento entre as pessoas dessa organização, ou então, pelo tema ser pouco relevante para essas pessoas.

**Tabela 23: Percepção de similaridade com o grupo de trabalho quanto à religião**

Percepção de similaridade Quanto à religião	Amostra A		Amostra B	
	Nº	%	Nº	%
Muitas ou a maioria das pessoas são similares ao respondente	95	29,1%	30	30,6%
Há algumas pessoas similares ao respondente	96	29,4%	46	46,9%
Muito poucas pessoas ou ninguém é similar ao respondente	41	12,7%	15	15,3%
Não sei	94	28,8%	7	7,2%
TOTAL	326		98	

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se na Tabela 24 que a percepção de similaridade quanto à raça apresenta algumas diferenças entre as duas amostras. Pode-se sugerir que na amostra “A” a maioria das pessoas seja da mesma raça, fato que pode ser verificado na Tabela 4. Esses dados podem sugerir que na organização de onde a amostra “A” foi obtida haja uma menor representatividade de diversidade quanto à raça quando comparada com a amostra “B”.

**Tabela 24: Percepção de similaridade com o grupo de trabalho quanto à raça**

Percepção de similaridade Quanto à raça	Amostra A		Amostra B	
	Nº	%	Nº	%
Muitas ou a maioria das pessoas são similares ao respondente	253	76,6%	57	58,2%
Há algumas pessoas similares ao respondente	53	16,1%	30	30,6%
Muito poucas pessoas ou ninguém é similar ao respondente	24	7,3%	11	11,2%
TOTAL	330		98	

Fonte: Dados da pesquisa.

## 5.2 Experiência de inclusão; comportamento e políticas inclusivas – Frequência das respostas

As tabelas seguintes apresentam a frequência em números absolutos e em percentuais das respostas das variáveis de experiência de inclusão, de comportamento inclusivo individual, grupal, e de políticas e práticas inclusivas das duas amostras.

Embora algumas diferenças percentuais nas respostas das amostras “A” e “B” possam ser verificadas na Tabela 25 quanto à experiência de inclusão, acredita-se que estas diferenças não afetem os resultados deste estudo no que se refere ao problema de pesquisa, caso as amostras sejam unificadas.

Observa-se na Tabela 25 que as amostras “A” e “B” se apresentam semelhantes na maioria das variáveis. Algumas diferenças podem ser verificadas nas variáveis V2EI, na qual a maior concentração dos respondentes da amostra “A” (43,3%) respondeu “sempre”,

enquanto que na amostra “B”, 40,8% responderam “frequentemente”. Isso pode indicar que na empresa de onde a amostra “A” foi obtida os respondentes tenham mais percepção de poder contar com as pessoas de seus grupos de trabalho para realizar corretamente seu trabalho, do que os respondentes da amostra “B”.

Nas variáveis V18EI e V19EI, verifica-se que os respondentes da amostra “A” indicam “frequentemente” no que se refere aos membros do grupo de trabalho confiar neles e poder ser completamente eles mesmos, enquanto que na amostra “B” os respondentes indicam “sempre”. Pode-se sugerir que na empresa da amostra “A” a confiança entre os funcionários possa não ser plena, por se tratar de uma grande organização na qual interesses particulares para o desenvolvimento na carreira possam interferir nessa confiança.

**Tabela 25: Frequência de respostas de experiência de inclusão das amostras “A” e “B”.**

		1		2		3		4		5		
		Experiência de Inclusão		N	%	N	%	N	%	N	%	
V1EI	A	Eu me importo com meu grupo de trabalho	0	0,0%	1	0,3%	14	4,2%	90	27,3%	225	68,2%
	B		0	0,0%	1	1,0%	9	9,2%	30	30,6%	58	59,2%
V2EI	A	Para conseguir realizar meu trabalho corretamente, eu posso contar com as pessoas do meu grupo de trabalho.	1	0,3%	8	2,4%	37	11,2%	141	42,7%	143	43,3%
	B		3	3,1%	2	2,0%	16	16,3%	40	40,8%	37	37,8%
V3EI	A	Eu me sinto a vontade para falar coisas particulares minhas no meu trabalho.	9	2,7%	47	14,2%	135	40,9%	87	26,4%	52	15,8%
	B		6	6,1%	17	17,3%	46	46,9%	17	17,3%	12	12,2%
V4EI	A	No trabalho posso expressar abertamente minha religião, crenças espirituais e/ ou práticas espirituais e religiosas sem temer ridicularização ou hostilidade.	5	1,5%	22	6,7%	66	20,2%	110	33,7%	123	37,7%
	B		2	2,0%	9	9,2%	29	29,6%	16	16,3%	42	42,9%
V5EI	A	Sinto-me incompreendido no meu grupo de trabalho.	163	49,4%	118	35,8%	34	10,3%	11	3,3%	4	1,2%
	B		48	49,0%	25	25,5%	20	20,4%	3	3,1%	2	2,0%
V6EI	A	Tenho liberdade para colaborar com os no meu grupo de trabalho.	0	0,0%	4	1,2%	25	7,6%	131	39,7%	170	51,5%
	B		2	2,0%	1	1,0%	15	15,3%	54	54,5%	56	57,1%
V7EI	A	Meu GT sabe como eu estou me sentindo mesmo que eu não tenha dito explicitamente.	15	4,5%	42	12,7%	139	42,1%	109	33,0%	25	7,6%
	B		3	3,1%	17	17,3%	39	39,8%	24	24,5%	15	15,3%
V8EI	A	Eu quero que meu grupo de trabalho tenha sucesso.	0	0,0%		0,0%	2	0,6%	13	3,9%	315	95,5%
	B			0,0%		0,0%	2	2,0%	6	6,1%	90	91,8%
V9EI	A	Minhas ideias influenciam as decisões do meu grupo de trabalho.	3	0,9%	21	6,4%	124	37,7%	151	45,9%	30	9,1%
	B			0,0%	10	10,2%	36	36,7%	38	38,7%	14	14,3%
V10EI	A	Minhas contribuições são altamente valorizadas pelo meu grupo de trabalho.	0	0,0%	9	2,7%	87	26,4%	174	52,9%	59	17,9%
	B		1	1,0%	5	5,1%	25	25,5%	48	49,0%	19	19,4%
V11EI	A	Eu sou completamente respeitado pelos membros do meu grupo de trabalho.	1	0,3%	3	0,9%	28	8,5%	134	40,7%	163	49,5%
	B		3	3,1%	1	1,0%	12	12,2%	27	27,6%	55	56,1%
V12EI	A	Quando eu interajo com os membros do grupo, posso ser genuíno(a) e autêntico(a).	1	0,3%	3	0,9%	36	10,9%	135	40,9%	155	47,0%
	B			0,0%	1	1,0%	25	25,5%	36	36,7%	36	36,7%
V13EI	A	Eu me sinto um estranho (um peixe fora d'água) no meu grupo de trabalho.	228	69,1%	60	18,3%	25	7,6%	12	3,7%	2	0,6%
	B		71	72,4%	12	12,2%	9	9,2%	5	5,1%	1	1,0%

(continua)

(continuação)

V14EI	A	No trabalho eu sou tratado(a) da maneira como gostaria de ser tratado(a).	3	0,9%	9	2,7%	38	11,5%	155	47,0%	121	36,7%
	B		2	2,0%	5	5,1%	18	18,4%	42	42,9%	31	31,6%
V15EI	A	Meu grupo de trabalho administra (ou trabalha) as discordâncias e situações difíceis.	3	0,9%	12	3,6%	65	19,7%	185	56,1%	64	19,4%
	B		1	1,0%	5	5,1%	33	33,7%	39	39,8%	20	20,4%
V16EI	A	Eu acredito que as pessoas no meu trabalho se importam com o meu bem-estar e meus sentimentos.	2	0,6%	23	7,0%	68	20,6%	154	46,7%	82	24,8%
	B		1	1,0%	13	13,3%	25	25,5%	42	42,9%	17	17,3%
V17EI	A	Eu gosto de estar com o meu grupo de trabalho.	0	0,0%	2	0,6%	32	9,7%	145	43,9%	150	45,5%
	B		0	0,0%		3,1%		17,3%		36,7%		42,9%
V18EI	A	Os membros do meu grupo de trabalho confiam em mim.	0	0,0%	4	1,2%	27	8,2%	145	46,1%	328	43,9%
	B		0	0,0%	3	3,1%	15	15,3%	33	33,7%	47	48,0%
V19EI	A	Sinto que posso ser completamente eu mesmo(a) no meu grupo de trabalho.	2	0,6%	4	1,2%	44	13,3%	145	43,9%	135	40,9%
	B		1	1,0%	1	1,0%	24	24,5%	33	33,7%	49	39,8%
V20EI	A	Sinto que eu sei tudo que está acontecendo no meu grupo de trabalho.	7	2,1%	19	5,8%	118	35,8%	153	46,4%	31	9,4%
	B		5	5,1%	3	3,1%	30	30,6%	46	46,9%	14	14,3%
V21EI	A	No trabalho, eu posso me orgulhar dos vários grupos aos quais pertença.	2	0,6%	4	1,2%	46	13,9%	153	46,4%	125	37,9%
	B		1	1,0%	0	0,0%	25	25,5%	37	37,8%	35	35,7%
V22EI	A	Minha identidade como membro de vários grupos é reconhecida, utilizada e valorizada pelos meus colegas de trabalho.	3	0,9%	10	3,0%	61	18,5%	177	53,6%	79	23,9%
	B		0	0,0%	4	4,1%	24	24,5%	41	41,8%	29	29,6%
V23EI	A	No trabalho as pessoas tendem a me ver como um estereótipo dos meus grupos.	36	10,9%	44	13,3%	152	43,0%	87	26,4%	17	5,2%
	B		19	19,4%	10	10,2%	44	44,9%	18	18,4%	7	7,1%
V24EI	A	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.	4	1,2%	6	1,8%	13	3,9%	97	29,4%	208	63,0%
	B		5	5,1%	4	4,1%	11	11,2%	19	19,4%	59	60,2%

N= Número, 1= Nunca, 2= Raramente, 3= Algumas vezes, 4 = Frequentemente, 5= Sempre.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 26 apresenta a frequência em números absolutos e percentuais das variáveis de comportamento inclusivo individual.

Nota-se na Tabela 26 que a maioria dos respondentes apresentou respostas semelhantes nas duas amostras. Na variável V4CI, a maior concentração dos respondentes (41,50%) da amostra “A” afirma que algumas vezes ficam em silêncio quando discorda da decisão de seus grupos de trabalho; no entanto, a maior concentração da amostra “B” (36,7%) afirma que raramente fica em silêncio em tal situação. Isso pode indicar que os respondentes da amostra “A” se sentem mais inseguros em expor seus pontos de vista por se tratar de uma organização multinacional vinda de um país caracterizado por uma cultura diferente.

Na variável V5CI, a predominância de frequência de respostas da amostra “A” (47,0%) é verificada como “frequentemente” no que se refere aos respondentes serem proativos e compartilharem prontamente informações e recursos, enquanto que na amostra “B” a maior frequência é verificada como “sempre” (42,90%). Isso pode indicar que na empresa da amostra “A” as pessoas tenham um comportamento mais individualista, ou a organização faz com que os processos sejam mais individualizados.

A variável V9CI, na qual o respondente procura chances de trabalhar com pessoas diferentes deles quanto à raça, gênero, idade e orientação sexual, observa-se que a predominância de respostas concentra-se em “frequentemente” (39,40%) na amostra “A”, e “algumas vezes” (32,70%) na amostra “B”. Isso pode indicar que a empresa da amostra “A” incentive seus funcionários a promoverem a diversidade, o que corrobora o compromisso da empresa em ter práticas e políticas de diversidade.



**Tabela 26: Frequência de comportamento inclusivo individual.**

		Comportamento inclusivo individual	1		2		3		4		5	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
V1CI	A	No meu trabalho, eu me apresento as pessoas que não conheço.	2	0,6%	7	2,1%	34	10,3%	128	38,8%	159	48,2%
	B		4	4,1%	6	6,1%	14	14,3%	23	23,5%	51	52,0%
V2CI	A	Eu sou explícito(a) e direto(a) sobre meus desejos, sentimentos e necessidades com os membros do meu grupo de trabalho.	0	0,0%	10	3,0%	62	18,8%	164	49,7%	94	28,5%
	B		1	1,0%	2	2,0%	17	17,3%	45	45,9%	33	33,7%
V3CI	A	Eu peço opiniões ( <i>feedback</i> ) dos membros do meu grupo.	2	0,6%	6	1,8%	48	14,5%	162	49,1%	110	33,3%
	B		3	3,1%	2	2,0%	2	20,4%	48	49,0%	25	25,5%
	A	Eu fico em silêncio quando discordo da decisão do meu grupo de trabalho.	42	12,7%	131	39,7%	137	41,5%	16	4,8%	3	0,9%
	B		24	24,5%	36	36,7%	32	32,7%	5	5,1%	1	1,0%
V5CI	A	No meu grupo de trabalho, eu sou pró-ativo e compartilho prontamente informação e recursos.	0	0,0%	2	0,6%	19	5,8%	155	47,0%	154	46,7%
	B		0	0,0%	2	2,0%	15	15,3%	39	39,8%	42	42,9%
V6CI	A	Eu falo com meu supervisor sobre as questões que são importantes para mim.	1	0,3%	1	0,3%	26	7,9%	122	37,0%	179	54,2%
	B		1	1,0%	3	3,1%	10	10,2%	36	36,7%	48	49,0%
V7CI	A	Eu falo abertamente e honestamente sobre assuntos que são importantes para o meu grupo de trabalho.	0	0,0%	2	0,6%	35	10,6%	110	33,3%	183	55,5%
	B		0	0,0%	0	0,0%	18	18,4%	29	29,6%	51	52,0%
V8CI	A	Eu elogio meus colegas quando eles fazem um bom trabalho.	0	0,0%	2	0,6%	15	4,5%	113	34,2%	199	60,3%
	B		0	0,0%	2	2,0%	11	11,2%	31	31,6%	54	55,1%
V9CI	A	Eu procuro chances para trabalhar com pessoas que são diferentes de mim no que diz respeito a gênero, raça, idade e/ou orientação sexual.	4	1,2%	17	5,2%	60	18,2%	130	39,4%	118	35,8%
	B		3	3,1%	6	6,1%	32	32,7%	30	30,6%	27	27,6%
V10CI	A	Eu demonstro interesse nos meus colegas de trabalho e em suas vidas de forma ativa e sincera.	0	0,0%	8	2,4%	54	16,4%	138	41,8%	129	39,1%
	B		1	1,0%	6	6,1%	23	23,5%	38	38,8%	30	30,6%
V11CI	A	Eu faço questão de me envolver quando decisões importantes são tomadas.	0	0,0%	5	1,5%	36	10,9%	141	42,7%	148	44,8%
	B		5	5,1%	2	2,0%	19	19,4%	31	31,6%	41	41,8%
V12CI	A	No meu grupo de trabalho eu lido diretamente com o conflito quando ele aparece.	0	0,0%	12	3,6%	53	16,1%	137	41,5%	127	38,5%
	B		2	2,0%	6	6,1%	16	16,3%	31	31,6%	43	43,9%

N= Número, 1= Nunca, 2= Raramente, 3= Algumas vezes, 4= Frequentemente, 5= Sempre

Fonte: Dados da pesquisa.

Na variável V20CI da Tabela 27 que se refere às pessoas do grupo de trabalho perguntarem a opinião de todos os membros antes de tomarem decisões, verifica-se que a predominância de respostas encontra-se em “frequentemente” (37,90%) para a amostra “A”, e “algumas vezes” (35,70%) para a amostra “B”. Isso pode indicar que na empresa da amostra “A” exista uma maior tendência de existir times de trabalho nos quais as decisões são tomadas em grupo.

Quanto à variável V22CI, observa-se que a maior concentração de respostas é verificada como “frequentemente” (41,50%) para a amostra “A” e “algumas vezes” (34,70%) para a amostra “B” no que se refere ao grupo de trabalho desenvolver regras comuns para assegurar um espaço seguro para “demonstrar” sentimentos, necessidades ou diferenças. Isso pode indicar que na empresa da amostra “A” as pessoas possam ser mais envolvidas e participantes do grupo de trabalho, reforçando, assim, a ideia de times.

Também na variável V23CI, a predominância de respostas, caso alguém se atrase em sua tarefa, o grupo de trabalho auxiliar é encontrado em “frequentemente” (40,90%) para a amostra “A”, e “sempre” (23,70%) para a amostra “B”. Isso pode indicar que em ambas as amostras, sendo a “B” em maior grau, os respondentes pertençam a grupos de trabalho no qual o sentimento de coletividade esteja presente.

Esse sentimento de coletividade quanto ao grupo de trabalho também pode ser verificado na variável V24CI, na qual a predominância dos respondentes é verificada em “frequentemente” (40,00%) para a amostra “A”, e “sempre” (40,80%) para a amostra “B” para a flexibilidade do grupo de trabalho quando o respondente tem compromissos pessoais.

Quanto às pessoas na equipe opinarem abertamente a respeito de soluções alternativas para os problemas (variável V26CI), verifica-se que na amostra “A” há uma predominância de respostas em “frequentemente” (45,50%), e na amostra “B” em “sempre” (38,80%). Isso pode indicar que os respondentes das amostras tenham a oportunidade de participar dos processos decisórios da organização, e isso pode acontecer em maior grau com os respondentes da amostra “B”.

**Tabela 27: Frequência de comportamento inclusivo grupal**

		Comportamento inclusivo grupal	1		2		3		4		5	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
V13CI	A	13. Os membros da minha equipe me procuram pessoalmente, ou me enviam e-mails, para me oferecer opiniões ( <i>feedback</i> ) sobre meu desempenho.	16	4,8%	52	15,8%	130	39,4%	96	29,1%	36	10,9%
	B		15	15,3%	14	14,3%	37	37,8%	22	22,4%	10	10,2%
V14CI	A	14. As pessoas no meu grupo menosprezam ou ridicularizam outras pessoas do próprio grupo.	213	64,5%	78	23,6%	26	7,9%	11	3,3%	2	0,6%
	B		64	65,5%	16	16,3%	13	13,3%	4	4,1%	1	1,0%
V15CI	A	15. Os membros do meu grupo se encorajam mutuamente com o objetivo de realizar um bom trabalho.	1	0,3%	11	3,3%	43	13,0%	147	44,5%	127	38,5%
	B		0	0,0%	1	1,0%	23	23,5%	39	39,8%	35	35,7%
V16CI	A	16. 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.	14	4,2%	30	9,1%	58	17,6%	132	40,0%	94	28,5%
	B		3	3,1%	8	8,2%	21	21,4%	37	37,8%	29	29,6%
V17CI	A	17. Membros do meu grupo me cumprimentam quando me veem.	1	0,3%	1	0,3%	10	3,0%	42	12,7%	275	83,3%
	B		0	0,0%	0	0,0%	8	8,2%	13	13,3%	77	78,6%
V18CI	A	18. 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).	0	0,0%	3	0,9%	50	15,2%	156	47,3%	121	36,7%
	B		0	0,0%	1	1,0%	24	24,5%	37	37,8%	36	36,7%
V19CI	A	19. Os membros do meu grupo reconhecem e aceitam as diferenças entre os hábitos de trabalho das pessoas.	1	0,3%	4	1,2%	57	17,3%	173	52,4%	94	28,5%
	B		1	1,0%	2	2,0%	20	20,4%	46	46,9%	29	29,6%
V20CI	A	20. As pessoas do meu grupo de trabalho perguntam a opinião de todos os membros antes de tomarem alguma decisão.	6	1,8%	36	10,9%	101	30,6%	125	37,9%	62	18,8%
	B		6	6,1%	16	16,3%	35	35,7%	30	30,6%	11	11,2%
V21CI	A	21. Os membros do meu grupo de trabalho dizem “muito obrigado” uns para os outros.	0	0,0%	8	2,4%	41	12,4%	126	38,2%	155	47,0%
	B		1	1,0%	0	0,0%	28	28,6%	29	29,6%	40	40,8%
V22CI	A	22. Meu grupo de trabalho desenvolve regras comuns para assegurar um espaço seguro para “demonstrar” sentimentos, necessidades ou diferenças.	5	1,5%	27	8,2%	107	32,4%	137	41,5%	52	15,8%
	B		5	5,1%	12	12,2%	34	34,7%	32	32,7%	15	15,3%
V23CI	A	23. Os membros do meu grupo de trabalho se auxiliam caso alguém atrase na sua tarefa.	1	0,0%	22	6,7%	71	21,5%	135	40,9%	99	30,0%

(continua)

(continuação)

	B		2	2,0%	4	4,1%	28	28,6%	31	31,6%	33	33,7%
V24CI	A	24. Meu grupo de trabalho é flexível comigo quando eu tenho compromissos pessoais (ex.- compromissos religiosos, familiares, sociais etc.).	5	1,5%	13	3,9%	57	17,3%	132	40,0%	119	36,1%
	B		3	3,1%	4	4,1%	19	19,4%	32	32,7%	40	40,8%
V25CI	A	25. Os membros do meu grupo de trabalho reservam um tempo durante e depois das reuniões, para discussões entre eles.	0	0,0%	6	1,8%	58	17,6%	171	51,8%	94	28,5%
	B		7	7,1%	9	9,2%	22	22,4%	34	34,7%	26	26,5%
V26CI	A	26. As pessoas na minha equipe opinam abertamente a respeito de soluções alternativas para os problemas.	0	0,0%	7	2,1%	41	12,4%	150	45,5%	131	39,7%
	B		3	3,1%	2	2,0%	19	19,4%	36	36,7%	38	38,8%
V27CI	A	27. Os membros do meu grupo de trabalho me dão toda a informação necessária para que eu desempenhe o meu trabalho bem.	2	0,6%	8	2,4%	49	14,8%	154	46,7%	116	35,2%
	B		0	0,0%	4	4,1%	23	23,5%	39	39,8%	32	32,7%
V28CI	A	28. No meu grupo de trabalho nós falamos abertamente sobre <i>como</i> nós trabalhamos, e não apenas sobre <i>o quê</i> nós produzimos.	4	1,2%	16	4,8%	49	14,8%	150	45,5%	111	33,6%
	B		1	1,0%	4	4,1%	17	17,3%	52	53,1%	24	24,5%
V29CI	A	29. Meu grupo de trabalho encoraja a participação de todos.	2	0,6%	9	2,7%	46	13,9%	134	40,6%	137	41,5%
	B		1	1,0%	5	5,1%	24	24,5%	29	29,6%	39	39,8%
V30CI	A	30. Os membros do meu grupo se auxiliam para desenvolver as ideias uns dos .	2	0,6%	12	3,6%	57	17,3%	149	45,2%	108	32,7%
	B		0	0,0%	6	6,1%	23	23,5%	40	40,8%	29	29,6%

N= Número, 1 = Nunca, 2 = Raramente, 3 = Algumas vezes, 4 = Frequentemente, 5 = Sempre.

Fonte: Dados da pesquisa.

Pelos resultados descritos anteriormente, acredita-se que as diferenças de predominância de respostas encontradas na Tabela 28 também não interferiram no resultado desse estudo, caso as amostras sejam unificadas.

A Tabela 28 apresenta a frequência de respostas das variáveis de práticas e políticas inclusivas adotadas pela organização. Nela pode-se verificar que a predominância de respostas recai em “sempre” na maioria das variáveis, com exceção da variável V31C, que se refere à organização oferecer oficinas e treinamento para ajudar os funcionários a lidar com conflitos e diferenças. Nessa variável a predominância das respostas da amostra “A” se apresenta em “frequentemente”, enquanto que na amostra “B”, em “raramente”. Isso pode corroborar com uma das diretrizes da empresa da amostra “A”, que é a de ter práticas e

políticas de diversidade. Acredita-se que o mesmo não aconteça na amostra “B” pelo fato de poucas organizações terem esse tipo de prática e política.

A partir dos resultados obtidos na categorização dos respondentes e na frequência de respostas das variáveis de experiência de inclusão e de comportamento inclusivo, optou-se, doravante, por unificar as duas amostras para, assim, continuar as análises, pois se acredita que as diferenças verificadas não comprometam o resultado da pesquisa.

**Tabela 28: Frequência de práticas e políticas inclusivas**

Comportamento inclusivo grupal			1		2		3		4		5	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
V31CI	A	31. Minha organização oferece oficinas ou eventos de treinamento para ajudar que os empregados aprendam a lidar com conflitos e diferenças.	20	6,1%	34	10,3%	95	28,8%	110	33,3%	71	21,5%
	B		11	11,2%	24	24,5%	22	22,4%	20	20,4%	21	21,4%
V32CI	A	32. Meu supervisor assegura políticas e procedimentos organizacionais sobre assédio sexual de acordo com o código de conduta e ética.	8	2,4%	17	5,2%	24	7,3%	74	22,4%	206	62,4%
	B		11	11,2%	5	5,1%	19	19,4%	12	12,5%	51	52,0%
V33CI	A	33. Meu supervisor assegura políticas e procedimentos organizacionais sobre discriminação de acordo com o código de conduta e ética.	5	1,5%	15	4,5%	23	7,0%	74	22,4%	213	64,5%
	B		12	12,2%	5	5,1%	17	17,3%	15	15,3%	49	50,0%
V34CI	A	34. Meu supervisor assegura políticas e procedimentos organizacionais sobre diversidade de acordo com o código de conduta e ética.	6	1,8%	13	3,9%	27	8,2%	69	20,9%	215	65,2%
	B		14	14,3%	2	2,0%	17	17,3%	15	15,3%	50	51,0%
V35CI	A	35. Minha organização emprega uma grande diversidade de pessoas (negros, mulheres, deficientes, idosos etc.) em todos os níveis organizacionais.	3	0,9%	16	4,8%	66	20,0%	101	30,6%	142	43,0%
	B		3	3,1%	3	3,1%	18	18,4%	24	24,5%	50	51,0%
V36CI	A	36. Quando minha organização realiza eventos sociais (festas de fim de ano, gincanas etc.), os empregados são encorajados a trazerem seus companheiros e/ou famílias.	1	0,3%	10	3,0%	30	9,1%	82	25,0%	205	62,5%
	B		3	3,1%	8,0%	8,2%	17	17,3%	19	19,4%	51	52,0%

N= Número, 1 = Nunca, 2 = Raramente, 3 = Algumas vezes, 4 = Frequentemente, 5 = Sempre.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 29 apresenta os resultados do teste Qui-quadrado para as variáveis demográficas, de percepção de diversidade e de similaridade com o grupo de trabalho. Este é um teste de associação entre variáveis independentes. Seu objetivo, de acordo com Levine *et al.* (2008), é verificar se a distribuição das frequências observadas desvia significativamente das frequências esperadas. Adotou-se o padrão de desvio máximo de 0,05 para a significância. Pode-se observar que a maioria das variáveis é significativa em sua distribuição.

**Tabela 29: Qui-quadrado de Raça: Variáveis demográficas, de percepção de diversidade e de similaridade.**

Qui-quadrado- Raça	Coefficiente	Significante
Número de pessoas no GT	0,000	X
Relação com o GT	0,000	X
Tempo em contato direto com o GT	0,000	X
Tempo em que trabalha no GT	0,000	X
Percepção de diversidade de gênero	0,002	X
Percepção de diversidade de orientação sexual	0,283	
Percepção de diversidade de raça	0,000	X
Percepção de diversidade de nacionalidade	0,000	X
Percepção de diversidade de idade	0,000	X
Percepção de diversidade de PCD	0,000	X
Treinamento em diversidade	0,001	X
Idade	0,000	X
Percepção de similaridade de idade	0,000	X
Gênero	0,717	
Percepção de similaridade de gênero	0,000	X
Percepção de similaridade de raça	0,000	X
Orientação sexual	0,292	
Percepção de similaridade de orientação sexual	0,000	X
Religião	0,000	X
Percepção de similaridade de religião	0,000	X
Admitido por conta de lei de cotas	0,122	

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 30 apresenta o teste Qui-quadrado para as variáveis de “Experiência de Inclusão”. Observa-se que a maioria das variáveis é significativa em sua distribuição.

**Tabela 30: Qui-quadrado Raça – Experiência de inclusão**

Experiência de Inclusão		Qui-quadrado	
		Coef.	Sig.
V1EI	Eu me importo com meu grupo de trabalho	0,579	
V2EI	Para conseguir realizar meu trabalho corretamente, eu posso contar com as pessoas do meu grupo de trabalho.	0,080	
V3EI	Eu me sinto a vontade para falar coisas particulares minhas no meu trabalho.	0,085	
V4EI	No trabalho posso expressar abertamente minha religião, crenças espirituais e/ ou práticas espirituais e religiosas sem temer ridicularização ou hostilidade.	0,000	X
V5EI	Sinto-me incompreendido no meu grupo de trabalho.	0,000	X
V6EI	Tenho liberdade para colaborar com os no meu grupo de trabalho.	0,000	X
V7EI	Meu GT sabe como eu estou me sentindo mesmo que eu não tenha dito explicitamente.	0,000	X
V8EI	Eu quero que meu grupo de trabalho tenha sucesso.	0,000	X
V9EI	Minhas ideias influenciam as decisões do meu grupo de trabalho.	0,149	
V10EI	Minhas contribuições são altamente valorizadas pelo meu grupo de trabalho.	0,001	X
V11EI	Eu sou completamente respeitado pelos membros do meu grupo de trabalho.	0,275	
V12EI	Quando eu interajo com os membros do grupo, posso ser genuíno(a) e autêntico(a).	0,000	X
V13EI	Eu me sinto um estranho (um peixe fora d'água) no meu grupo de trabalho.	0,000	X
V14EI	No trabalho eu sou tratado(a) da maneira como gostaria de ser tratado(a).	0,005	X
V15EI	Meu grupo de trabalho administra (ou trabalha) as discordâncias e situações difíceis.	0,795	
V16EI	Eu acredito que as pessoas no meu trabalho se importam com o meu bem-estar e meus sentimentos.	0,003	X
V17EI	Eu gosto de estar com o meu grupo de trabalho.	0,024	X
V18EI	Os membros do meu grupo de trabalho confiam em mim.	0,406	
V19EI	Sinto que posso ser completamente eu mesmo(a) no meu grupo de trabalho.	0,007	X
V20EI	Sinto que eu sei tudo que está acontecendo no meu grupo de trabalho.	0,003	X
V21EI	No trabalho, eu posso me orgulhar dos vários grupos aos quais pertença.	0,069	
V22EI	Minha identidade como membro de vários grupos é reconhecida, utilizada e valorizada pelos meus colegas de trabalho.	0,000	X
V23EI	No trabalho as pessoas tendem a me ver como um estereótipo dos meus grupos.	0,000	X
V24EI	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.	0,001	X

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 31 apresenta os resultados do teste Qui-quadrado para as variáveis de comportamento inclusivo individual. Verifica-se pelos resultados que a maioria das variáveis é significativa em sua distribuição.

**Tabela 31: Qui-quadrado Raça – Comportamento inclusivo individual**

Comportamento inclusivo individual		Qui-quadrado	
		Coef.	Sig.
V1CI	No meu trabalho, eu me apresento as pessoas que não conheço.	0,057	
V2CI	Eu sou explícito(a) e direto(a) sobre meus desejos, sentimentos e necessidades com os membros do meu grupo de trabalho.	0,226	
V3CI	Eu peço opiniões ( <i>feedback</i> ) dos membros do meu grupo.	0,000	X
V4CI	Eu fico em silêncio quando discordo da decisão do meu grupo de trabalho.	0,000	X
V5CI	No meu grupo de trabalho, eu sou pró-ativo e compartilho prontamente informação e recursos.	0,110	
V6CI	Eu falo com meu supervisor sobre as questões que são importantes para mim.	0,031	X
V7CI	Eu falo abertamente e honestamente sobre assuntos que são importantes para o meu grupo de trabalho.	0,024	X
V8CI	Eu elogio meus colegas quando eles fazem um bom trabalho.	0,090	
V9CI	Eu procuro chances para trabalhar com pessoas que são diferentes de mim no que diz respeito a gênero, raça, idade e/ ou orientação sexual.	0,041	X
V10CI	Eu demonstro interesse nos meus colegas de trabalho e em suas vidas de forma ativa e sincera.	0,015	X
V11CI	Eu faço questão de me envolver quando decisões importantes são tomadas.	0,000	X
V12CI	No meu grupo de trabalho eu lido diretamente com o conflito quando ele aparece.	0,000	X

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 32 apresenta os resultados do teste Qui-quadrado para as variáveis de comportamento inclusivo grupal. Similarmente ao teste Qui-quadrado de comportamento inclusivo individual, verifica-se pelos resultados que a maioria das variáveis é significativa em sua distribuição.



**Tabela 32: Qui-quadrado Raça – Comportamento inclusivo grupal**

Comportamento inclusivo grupal		Qui-quadrado	
		Coef.	Sig.
V13CI	13. Os membros da minha equipe me procuram pessoalmente, ou me enviam e-mails, para me oferecer opiniões ( <i>feedback</i> ) sobre meu desempenho.	0,000	X
V14CI	14. As pessoas no meu grupo menosprezam ou ridicularizam outras pessoas do próprio grupo.	0,000	X
V15CI	15. Os membros do meu grupo se encorajam mutuamente com o objetivo de realizar um bom trabalho.	0,196	
V16CI	16. 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.	0,000	X
V17CI	17. Membros do meu grupo me cumprimentam quando me veem.	0,036	X
V18CI	18. 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).	0,845	
V19CI	19. Os membros do meu grupo reconhecem e aceitam as diferenças entre os hábitos de trabalho das pessoas.	0,455	
V20CI	20. As pessoas do meu grupo de trabalho perguntam a opinião de todos os membros antes de tomarem alguma decisão.	0,000	X
V21CI	21. Os membros do meu grupo de trabalho dizem “muito obrigado” uns para os outros.	0,016	X
V22CI	22. Meu grupo de trabalho desenvolve regras comuns para assegurar um espaço seguro para “demonstrar” sentimentos, necessidades ou diferenças.	0,007	X
V23CI	23. Os membros do meu grupo de trabalho se auxiliam caso alguém atrase na sua tarefa.	0,778	
V24CI	24. Meu grupo de trabalho é flexível comigo quando eu tenho compromissos pessoais (ex.- compromissos religiosos, familiares, sociais etc.).	0,002	X
V25CI	25. Os membros do meu grupo de trabalho reservam um tempo durante e depois das reuniões, para discussões entre eles.	0,000	X
V26CI	26. As pessoas na minha equipe opinam abertamente a respeito de soluções alternativas para os problemas.	0,039	X
V27CI	27. Os membros do meu grupo de trabalho me dão toda a informação necessária para que eu desempenhe o meu trabalho bem.	0,348	
V28CI	28. No meu grupo de trabalho nós falamos abertamente sobre como nós trabalhamos, e não apenas sobre o que nós produzimos.	0,893	
V29CI	29. Meu grupo de trabalho encoraja a participação de todos.	0,037	X
V30CI	30. Os membros do meu grupo se auxiliam para desenvolver as ideias uns dos .	0,049	X

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 33 apresenta os resultados do teste Qui-quadrado para as variáveis de comportamento inclusivo organizacional, na qual se verifica pelos resultados que a maioria das variáveis, igualmente aos testes Qui-quadrado de comportamentos inclusivo grupal e individual é significativa em sua distribuição.

**Tabela 33: Qui-quadrado Raça – Práticas e políticas inclusivas**

Práticas e políticas inclusivas		Qui-quadrado	
		Coef.	Sig.
V31CI	31. Minha organização oferece oficinas ou eventos de treinamento para ajudar que os empregados aprendam a lidar com conflitos e diferenças.	0,000	X
V32CI	32. Meu supervisor assegura políticas e procedimentos organizacionais sobre assédio sexual de acordo com o código de conduta e ética.	0,000	X
V33CI	33. Meu supervisor assegura políticas e procedimentos organizacionais sobre discriminação de acordo com o código de conduta e ética.	0,000	X
V34CI	34. Meu supervisor assegura políticas e procedimentos organizacionais sobre diversidade de acordo com o código de conduta e ética.	0,000	X
V35CI	35. Minha organização emprega uma grande diversidade de pessoas (negros, mulheres, deficientes, idosos etc.) em <i>todos</i> os níveis organizacionais.	0,302	
V36CI	36. Quando minha organização realiza eventos sociais (festas de fim de ano, gincanas etc.), os empregados são encorajados a trazerem seus companheiros e/ou famílias.	0,475	

Fonte: Dados da pesquisa.

### 5.3 Validação dos instrumentos de pesquisa

Com o objetivo de melhor explorar os dados previamente às análises, foram observados alguns critérios a fim de se buscar um melhor enquadramento metodológico referente à validação psicométrica do instrumento de pesquisa. A importância na validação desse instrumento consiste em validá-lo para uma realidade brasileira, uma vez que ele foi validado somente nos Estados Unidos. Seguindo o modelo de Freitas e Borges Andrade (2004), as seguintes etapas foram envolvidas:

- Análise dos dados da amostra;
- Verificação da fatorabilidade da matriz;
- Definição do número de fatores;
- Extração, rotação e interpretação dos fatores.

#### 5.3.1 Validação do instrumento da Escala de Experiência de Inclusão

##### Análise dos dados da amostra

O primeiro passo da análise psicométrica foi identificar os dados faltantes. Constatou-se que havia 36 dados faltantes, e estes foram substituídos por valores estimados, conforme ensina Hair *et al.* (2005).

## **Verificação da fatorabilidade da matriz**

Antes da verificação da existência de fatores subjacentes aos itens das escalas, seguiram-se as etapas propostas por Freitas e Borges-Andrade (2004) para a validação psicométrica, a saber: Tamanho da amostra, matriz de correlação, medida de adequação da amostra *Keiser-Mayer-Olkin* (KMO), teste de esfericidade de Bartlett e matriz da anti-imagem. Para efetuar esses testes utilizou-se o programa SPSS versão 17.

### **Tamanho da amostra**

De acordo com Hair *et al.* (2005), recomenda-se que haja de sete a dez sujeitos por item da maior escala. Neste caso, seriam necessários 360 respondentes, pois a maior escala, que é a de comportamento inclusivo, é composta por 36 itens. Hair *et al.* (2005) lembra ainda que o pesquisador deva sempre tentar obter a maior razão casos-por-variável para minimizar as chances de “superajustar” os dados. Esse item foi atendido porque foram obtidos 428.

### **Matriz de correlação da escala**

Com o intuito de verificar a relação entre as variáveis independentes e a variável dependente, efetuou-se o teste de correlação de Pearson. De acordo com Hair *et al.* (2005b), esse teste mensura a associação linear entre duas variáveis métricas.

As correlações significativas devem ter coeficientes de correlação superiores a 0,3, e deve haver no mínimo 30% de correlações significativas para justificar a análise fatorial (HAIR *et al.*, 2005). Os resultados (Anexo 2 e 3) mostraram a existência de 185 correlações significativas entre as variáveis dentre as 276 possíveis da escala de experiência de inclusão, o que representa 67,0% de correlações estatisticamente significativas existentes na matriz de correlação dessa escala.

### Medida de adequação da amostra *Keiser-Mayer-Olkin* (KMO)

Para verificar se o banco de dados é adequado para esse tratamento, ou seja, se as variáveis que compõem um determinado fator referem-se à mesma coisa. Esse item foi atendido conforme resultado apresentado na Tabela 34, que apresenta KMO de 0,934 para a escala de experiência de inclusão, o que é considerado por Hair *et al.* (2005) como muito bom.

**Tabela 34: KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett – Variáveis de Experiência**

Kaiser-Meyer-Olkin – Medida de adequação da amostra		,934
T. de esfericidade de Bartlett'	Qui-quadrado aprox.	4073,033
	df	276
	Sig.	,000

### Teste de esfericidade de Bartlett

Para a análise da variância, o resultado apresentado na Tabela 34 indica ser significativo.

- Escala de experiência de inclusão: Qui-quadrado aproximado = 4073,0;  $p < 0,00$ .

### Matriz da anti-imagem da escala de experiência de inclusão

Apresentou relações satisfatórias entre as variáveis com índices, variando entre 0,862 e 0,966 (ver anexo 2).

### Definição do número de fatores, extração, rotação e interpretação dos fatores.

A estimativa do número de fatores foi feita por meio da análise fatorial pelo método de extração de componentes principais e pela observação do gráfico *Scree*.

Hair *et al.* (2005) ressaltam que a análise fatorial, em termos gerais, aborda o problema de analisar a estrutura das interrelações (correlações) entre um grande número de variáveis, definindo um conjunto de dimensões latentes comuns chamadas de fatores.

De acordo com Hair *et al.* (2005) pode-se utilizar a análise fatorial para identificar as dimensões separadas da estrutura, e então determinar o grau em que cada variável é explicada referente a cada dimensão. Assim, o resumo e a redução de dados são conseguidos quando essas dimensões e a explicação de cada variável estejam determinadas.

Para questionários com muitos itens, o uso da análise fatorial permite obter dimensões latentes que, quando interpretadas e compreendidas, descrevem os dados em um número muito menor de conceitos do que as variáveis individuais originais. Ou seja, Hair *et al.* (2005) enfatiza que com o uso da análise fatorial o pesquisador pode melhor interpretar os resultados ao saber como as variáveis estão interrelacionadas.

### **Validação da escala de Experiência de Inclusão**

Para se obter uma indicação preliminar do número de fatores, optou-se por conduzir a análise fatorial sem a rotação dos fatores a serem extraídos. Utilizou-se o método de extração de componentes principais e cinco fatores foram obtidos com *Eigenvalue* maior que 1, e variância explicada total de 56,93%. Alguns itens apresentaram cargas fatoriais muito aproximadas em mais de um fator.

Uma segunda análise fatorial foi realizada com rotação ortogonal e método Varimax. Esse método, de acordo com Hair *et al.* (2005), maximiza a soma de variâncias de cargas exigidas da matriz fatorial, e se concentra na simplificação das colunas da matriz. A lógica é que a interpretação é mais fácil quando as correlações variável-fator são próximas de +1 ou -1, indicando, assim, uma clara associação positiva ou negativa entre a variável e o fator; e próximas de zero, indicando uma clara falta de associação.

Igualmente, a primeira análise fatorial nessa segunda análise obteve cinco fatores com uma variância total explicada também de 56,93%.

O alfa de Cronbach, de acordo com Hair *et al.* (2005b), mensura o quanto um conjunto de itens explica um determinado fator. Após a análise dos alfas de Cronbach dos itens que compõem os fatores, as variáveis V1, V4, V7, V8 e V23, caso fossem excluídas, aumentariam

os respectivos alfas. Efetuou-se novamente, então, a análise fatorial, excluindo essas variáveis, e extraíram-se três fatores e uma variância total explicada de 44,48%.

Após essa análise, com o intuito de testar outro método para uma melhor adequação quanto ao número de fatores, optou-se, então, por utilizar o método de extração Promax. Trata-se de um método de rotação oblíqua, que permite fatores correlacionados em vez de manterem independência entre os fatores rotacionados.

Os resultados se apresentaram iguais aos do método da rotação Varimax, conforme apresentado na Tabela 35. No entanto, após a exclusão das variáveis V8, V23 e V4, com indicação de melhora do alfa de Cronbach, obteve-se uma variância total explicada de 51,84%.

Com o objetivo de verificar se o número de fatores diminuiriam e se aumentaria a variância total explicada, optou-se por fazer outra análise fatorial, mudando o método de extração por componentes principais para “Principais Eixos” (PAF).

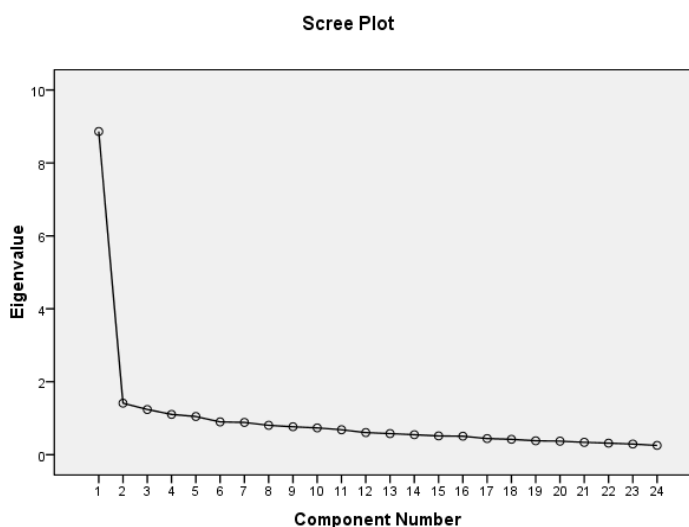
Os resultados apresentados na Tabela 35 apontam que o método de extração PAF com rotação Varimax apresentou uma variância total explicada de 45,47% e foram extraídos cinco fatores. Após a exclusão das variáveis V6 e V7, pelo fato de aumentarem o alfa de Cronbach, a variância total explicada passou para 44,93% e foram extraídos quatro fatores.

A análise fatorial pelo método de extração PAF e rotação Promax apresentou uma variância total explicada de 45,47% e extraiu cinco fatores. Após a exclusão das variáveis V6, V15 e V17, pelo fato de não atingirem cargas fatoriais, e das variáveis V7 e V23, pelo fato de aumentarem o alfa de Cronbach, com a sua exclusão apresentou uma variância total explicada de 47,06% e extraiu quatro fatores.

**Tabela 35: Resumo das análises fatoriais de Experiência de Inclusão**

Método/ rotação	V. Total Expl.	Alfa Fator 1	Alfa Fator 2	Alfa Fator 3	Alfa Fator 4	Alfa fator 5
CP + Varimax Todas as Var.	56,931	0,906	0,713	0,667	2 var	1 var
(-) V1, V4, V7, V8, V9 e V23	44,483	0,894	0,796	0,695		
CP + Promax Todas as Var.	56,931	0,906	0,713	0,667	2 var	1 var
(-) V8, V23 e V4	51,842	0,864	0,850	0,695		
PAF + Varimax Todas as Var.	45,474	0,886	0,760	2 var	2 var	2 var
(-) V6 e V7	44,937	0,886	0,760	2 var	2 var	
PAF + Promax	45,474	0,872	0,766	2 var	0,162	2 var
(-) V6, V7 e V23	46,600	0,873	0,829	2 var	2 var	

A análise do Gráfico 1 (*scree plot*), pode-se sugerir que existam apenas dois fatores, fato também verificado no estudo realizado por Ferdman *et al.* (2009). Sendo assim, optou-se por determinar dois fatores nos quatro métodos citados.

Gráfico 1: *Scree Plot* – Experiência de Inclusão.

A Tabela 36 apresenta os resultados das análises fatoriais da escala de experiência de inclusão com a extração de dois fatores.

A primeira análise fatorial com a extração de dois fatores foi feita pelo método de componentes principais com rotação Varimax. Obteve-se uma variância total explicada de 44,51%. Essa variância aumenta para 46,98%, caso sejam excluídas as variáveis V8 e V23,

pelo fato de não atingirem carga fatorial maior que 0,35, e a variável V4 pelo fato de aumentar o alfa de Cronbach com a sua exclusão.

Efetuuou-se então a análise fatorial com dois fatores pelo método de componentes principais e rotação Promax. Foram obtidos 44,51% de variância total explicada, e com a exclusão das variáveis V3 e V23 pelo fato de não terem atingido carga fatorial maior que 0,35, e das variáveis V4 e V8 pelo fato de aumentarem o valor do alfa de Cronbach, com a sua exclusão a variância total explicada passa para 47,84%.

**Tabela 36: Resumo das análises fatoriais de “Experiência de Inclusão” com 2 fatores**

	Variância Total explicada	Alfa Fator 1	Alfa Fator 2	Carga fatorial < 0,35	Variáveis Excluídas pelo alfa
1ª Rodada CP + Varimax (-) V23	44,511	0,913	0,751	V8, V23	V4
2ª Rodada CP + Varimax (-) excl	46,982	0,910	0,776		
1ª Rodada CP + Promax (-) V23	44,511	0,911	0,676	V3, V23	V4, V8
2ª Rodada CP + Promax (-) excl	47,845	0,917	0,695		

O melhor resultado fatorial com dois fatores foi obtido pelo método de “Componentes Principais” e rotação Promax. A variância total explicada foi de 47,84%, excluindo-se as variáveis V3, V23, V4 e V8 pelos motivos citados anteriormente.

Ferdman *et al.* (2009), autores do questionário, ao efetuarem a análise fatorial encontraram dois fatores que nomearam de conexão/similaridade e autenticidade/diferença. No entanto, nesse estudo, ao analisar as variáveis de cada fator não se observou que as elas foram separadas conceitualmente dos dois fatores encontrados pelo autor do questionário. Foram encontradas no fator 1 tanto variáveis de conexão/similaridade como de autenticidade/diferença simultaneamente, e o mesmo aconteceu em relação ao fator 2.

Diante desse fato, optou-se por determinar a análise fatorial dessa escala em somente um fator. Foram testados os métodos de extração por componentes principais com as rotações Varimax e Promax que estão apresentados na Tabela 37.



**Tabela 37:** Resumo das análises fatoriais de experiência de inclusão, forçando um fator

	Variância Total explicada	Alfa Fator 1	Carga fatorial < 0,35	Variáveis Excluídas pelo alfa
1ª Rodada CP + Varimax (-) V23	36,926	0,922	V1, V4, V23	V7, V8, V9
2ª Rodada CP + Varimax (-) excl	44,483	0,923		
1ª Rodada CP + Promax (-) V23	36,926	0,922	V1, V4, V23	V7, V8, V9
2ª Rodada CP + Promax (-) excl	44,483	0,923		

Conforme resumo dos resultados das análises fatoriais da escala de experiência de inclusão, determinando um fator apresentado na Tabela 37, pode-se verificar que as melhores soluções fatoriais foram obtidas pelo método de extração de componentes principais e rotações Varimax e Promax, pois ambos apresentaram a maior variância total explicada (44,48%). Optou-se por utilizar os resultados da rotação Varimax. Apesar de apresentar o mesmo resultado que a rotação Promax, de acordo com Hair *et al.* (2005), se o pesquisador quiser reduzir um número maior de variáveis para um conjunto menor de variáveis para uso subsequente em regressão ou outras técnicas de previsão, uma solução ortogonal será melhor. Portanto, a escala de experiência de inclusão foi validada com 18 itens, conforme apresentado na Tabela 38, com um fator nomeado de experiência de inclusão.

**Tabela 38: Matriz dos componentes da escala de experiência de inclusão**

	Componente
	1
V14 - No trabalho eu sou tratado(a) da maneira como gostaria de ser tratado(a).	,788
V16 - Eu acredito que as pessoas no meu trabalho se importam com o meu bem-estar e meus sentimentos.	,776
V19 - Sinto que posso ser completamente eu mesmo(a) no meu grupo de trabalho.	,739
V18 - Os membros do meu grupo de trabalho confiam em mim.	,730
V11 - Eu sou completamente respeitado pelos membros do meu grupo de trabalho.	,719
V22 - Minha identidade como membro de vários grupos é reconhecida, utilizada e valorizada pelos meus colegas de trabalho.	,713
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.	,704
V17 - Eu gosto de estar com o meu grupo de trabalho.	,699
V12 - Quando eu interajo com os membros do grupo, posso ser genuíno(a) e autêntico(a).	,672
V21 - No trabalho, eu posso me orgulhar dos vários grupos aos quais pertencço.	,670
V10 - Minhas contribuições são altamente valorizadas pelo meu grupo de trabalho.	,665
V20 - Sinto que eu sei tudo que está acontecendo no meu grupo de trabalho.	,630
V15 - Meu grupo de trabalho administra (ou trabalha) as discordâncias e situações difíceis.	,596
V2 - Para conseguir realizar meu trabalho corretamente, eu posso contar com as pessoas do meu grupo de trabalho.	,591
V13 - Eu me sinto um estranho (um peixe fora d'água) no meu grupo de trabalho.	,578
V5 - Sinto-me incompreendido no meu grupo de trabalho.	,577
V3 - Eu me sinto a vontade para falar coisas particulares minhas no meu trabalho.	,562
V6 - Tenho liberdade para colaborar com os outros no meu grupo de trabalho.	,522

Variância Total Explicada: 44,483

Alfa de Cronbach: 0,923

### 5.3.2 Validação do Instrumento da Escala de Comportamento Inclusivo

Similarmente à escala de experiência de inclusão, foram seguidas as etapas propostas por Freitas e Borges-Andrade (2004) para a validação psicométrica: Matriz de correlação, medida de adequação da amostra *Keiser-Mayer-Olkin* (KMO), teste de esfericidade de Bartlett, e matriz da anti-imagem.

### Matriz de correlação da escala de comportamento inclusivo

Na matriz de correlação das variáveis de comportamento inclusivo verifica-se a existência de 334 correlações significativas entre as variáveis dentre as 630 possíveis, o que representa 53,0% de correlações significativas. Portanto, este item foi atendido.

### Medida de adequação da amostra *Keiser-Mayer-Olkin (KMO)*

Para que se verifique se o banco de dados é adequado para esse tratamento. Esse item foi atendido conforme resultado apresentado na Tabela 39, que apresenta KMO de 0,926 para a escala de comportamento inclusivo, o que é considerado por Hair *et al.* (2005) como muito bom.

**Tabela 39: KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett – Variáveis de Comportamento Inclusivo**

Kaiser-Meyer-Olkin Medida de adequação da amostra		,926
T. de esfericidade de Bartlett	Approx. Chi-Square	8217,251
	df	630
	Sig.	,000

### Teste de esfericidade de Bartlett

Para a análise da variância, o resultado apresentado na Tabela 39 indica ser significativo.

- Escala de comportamento inclusivo: Qui-quadrado aproximado = 8217,2;  $p < 0,00$ .

### **Matriz da anti-imagem da escala de comportamento inclusivo**

Apresentou relações satisfatórias entre as variáveis com índices variando entre 0,758 e 0,965 (ver anexo 3).

### **Validação da Escala de Comportamento Inclusivo**

Para determinar a melhor solução fatorial para a escala de comportamento inclusivo, os mesmos procedimentos adotados foram seguidos para a análise da escala de experiência de inclusão, conforme resultados apresentados na Tabela 40.

Primeiramente, para se obter uma indicação preliminar do número de fatores, optou-se por conduzir a análise fatorial sem a rotação dos fatores a serem extraídos. Utilizou-se o método de extração por componentes principais e oito fatores com *Eigenvalue* maior que 1 e variância explicada total de 63,42% foram obtidos. Alguns itens, assim como na validação da escala de experiência de inclusão, apresentaram cargas fatoriais muito aproximadas em mais de um fator.

A seguir, efetuou-se a análise fatorial pelo método de extração de componentes principais e rotação Varimax. Obteve-se uma variância total explicada de 63,42%, e com a exclusão das variáveis V17, V32 e V32 por não atingirem carga fatorial maior que 0,35, a variância total explicada aumentou para 64,56% com oito fatores.

Pelo método de extração por componentes principais com rotação Promax obteve-se uma variância total explicada de 63,42%, extraíndo oito fatores. Ao se excluir as variáveis V31, V35, V36, V11, V12 e V32, que não atingiram carga fatorial maior que 0,35, e as variáveis V4 com indicação de melhoria do alfa de Cronbach, a variância total explicada aumentou para 63,77%.

Pelo método de extração PAF com rotação Varimax verifica-se uma variância total explicada de 53,17% extraíndo 8 fatores, e ao excluir as variáveis V36, V4 e V31 por não atingirem carga fatorial maior que 0,35, a variância, nesse caso, diminui para 51,83%, extraíndo cinco fatores.

Pelo método de extração PAF com rotação Promax, 8 fatores foram obtidos e uma variância total explicada de 53,17%. Ao se excluir as variáveis V4, V17, V31, V35, V32 por não atingirem a carga fatorial maior que 0,35, e as variáveis V12, V20 e V26 com indicação de melhora do alfa, obteve-se uma variância total explicada de 54,18% com 6 fatores.

**Tabela 40: Resumo das análises fatoriais da escala de comportamento inclusivo**

Método/ rotação	V. Total Expl.	Alfa Fator 1	Alfa Fator 2	Alfa Fator 3	Alfa Fator 4	Alfa fator 5	Alfa fator 6	Alfa Fator 7	Alfa fator 8
CP + Varimax Todas as Var.	63,421	0,930	0,855	0,786	0,623	2 Var	2 var	2 var	1 var
(-) V17, V32, V36	64,563	0,929	0,797	0,720	2 var	2 var	0,739	2 var	1 var
CP + Promax Todas as Var.	63,421	0,930	0,855	0,761	0,623	0,691	2 var	2 var	1 var
(-) V31, 35, 36, 17, 4, 11, 12, 32	63,776	0,929	0,786	0,679	2 var	0,739	2 var		
PAF + Varimax Todas as Var.	53,174	0,924	0,855	0,786	0,679	2 var	2 var	2 var	2 var
(-) V36, 4, 31, 35, 32, 17	51,835	0,932	0,797	0,720	2 var	2 var			
PAF + Promax	53,174	0,921	0,855	0,786	0,679	2 var	2 var	2 var	2 var
(-) V17, 31, 35, 4, 26, 12, 20, 32	54,185	0,929	0,786	0,720	2 var	2 var	2 var		

Fonte: Dados da pesquisa.

Na análise do Gráfico 2 (*scree plot*) observa-se que há divergências quanto ao número de fatores e, considerando que no estudo realizado por Ferdman *et al.* (2009) foram extraídos três fatores, optou-se por determinar três fatores.

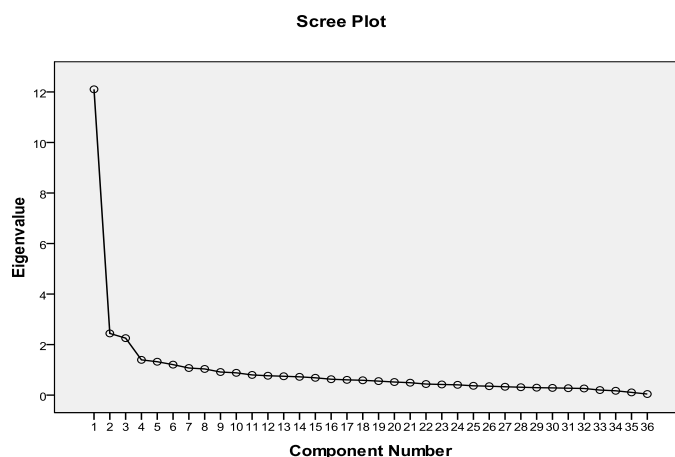


Gráfico 2: *Scree Plot* – Comportamento Inclusivo

A Tabela 41 apresenta os resultados da análise fatorial de comportamento inclusivo com três fatores. Observa-se que as melhores soluções fatoriais são verificadas com o método de extração por componentes principais com rotações Varimax e Promax, com uma variância total explicada de 50,20%, excluindo-se as variáveis V31, V32 e V35 com indicação de melhoria do alfa de Cronbach, e as variáveis V4, V16 e V36 por não atingirem carga fatorial maior que 0,35.

**Tabela 41: Resumo das análises fatoriais de comportamento inclusivo com três fatores**

	Variância Total explicada	Alfa Fator 1	Alfa Fator 2	Alfa Fator 3	Variáveis excluídas pelo alfa	Variáveis excluídas por carga fatorial menor que 0,35
1ª Rodada CP + Varimax (-) V23	46,699	,932	,851	,855	V31,V32, V35	V36,V16, V4
2ª Rodada CP + Varimax (-) excl	50,204	,932	,851	,969		
1ª Rodada CP + Promax (-) V23	46,669	,932	,851	,855	V31,V32, V35	V36,V16, V4
2ª Rodada CP + Promax (-) excl	50,204	,932	,851	,969		

Optou-se por utilizar a análise fatorial de componentes principais com rotação Varimax, de acordo com a Tabela 41, pelos mesmos motivos apresentados quando da escolha da análise fatorial de experiência de inclusão, ou seja, se o pesquisador quer reduzir um

número maior de variáveis para um conjunto menor de variáveis para uso subsequente em regressão ou outras técnicas de previsão, uma solução ortogonal é a melhor. Portanto, a escala de comportamento inclusivo foi validada com 30 itens, conforme a Tabela 46, em três fatores.

Pode-se observar na Tabela 42, que o fator 1 é composto por variáveis de comportamento inclusivo do grupo de trabalho, o fator 2 é composto por variáveis de comportamento inclusivo individual, e o fator 3 é composto por variáveis de comportamento inclusivo organizacional, ou seja, políticas e procedimentos organizacionais inclusivos. Portanto, os fatores foram nomeados como:

- Fator 1: Comportamento Inclusivo Grupal
- Fator 2: Comportamento Inclusivo Individual
- Fator 3: Comportamento Inclusivo Organizacional

**Tabela 42: Matriz dos componentes rotacionados da escala de comportamento inclusivo**

	Componente		
	1	2	3
V29 CI - Meu grupo de trabalho encoraja a participação de todos.	,800		
V30 CI - Os membros do meu grupo se auxiliam para desenvolver as ideias uns dos outros.	,777		
V28 CI - No meu grupo de trabalho nós falamos abertamente sobre como nós trabalhamos, e não apenas sobre o que nós produzimos.	,741		
V27 CI - Os membros do meu grupo de trabalho me dão toda a informação necessária para que eu desempenhe o meu trabalho bem.	,732		
V15 CI - Os membros do meu grupo se encorajam mutuamente com o objetivo de realizar um bom trabalho.	,710		
V23 CI - Os membros do meu grupo de trabalho se auxiliam caso alguém atrase na sua tarefa.	,688		
V18 CI - 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).	,687		
V26 CI - As pessoas na minha equipe opinam abertamente a respeito de soluções alternativas para os problemas.	,682		
V19 CI - Os membros do meu grupo reconhecem e aceitam as diferenças entre os hábitos de trabalho das pessoas.	,678		
V14 CI - As pessoas no meu grupo menosprezam ou ridicularizam outras pessoas do próprio grupo.	,644		
V21 CI - Os membros do meu grupo de trabalho dizem “muito obrigado” uns para os outros.	,639		
V25 CI - Os membros do meu grupo de trabalho reservam um tempo durante e depois das reuniões, para discussões entre eles.	,596		
V20 CI - As pessoas do meu grupo de trabalho perguntam a opinião de todos os outros membros antes de tomarem alguma decisão.	,568		

(continua)

(continuação)

**Tabela 43: Matriz dos componentes rotacionados da escala de comportamento inclusivo**

	Componente		
	1	2	3
V22 CI - Meu grupo de trabalho desenvolve regras comuns para assegurar um espaço seguro para “demonstrar” sentimentos, necessidades ou diferenças.	,556		
V24 CI - Meu grupo de trabalho é flexível comigo quando eu tenho compromissos pessoais (ex.: compromissos religiosos, familiares, sociais etc.).	,495		
V17 CI - Membros do meu grupo me cumprimentam quando me veem.	,409		
V3 CI - Eu peço opiniões (feedback) dos membros do meu grupo.		,678	
V7 CI - Eu falo abertamente e honestamente sobre assuntos que são importantes para o meu grupo de trabalho.		,638	
V 8 CI - Eu elogio meus colegas quando eles fazem um bom trabalho.		,637	
V11 CI - Eu faço questão de me envolver quando decisões importantes são tomadas.		,633	
V10 CI - Eu demonstro interesse nos meus colegas de trabalho e em suas vidas de forma ativa e sincera.		,603	
V12 CI - No meu grupo de trabalho eu lido diretamente com o conflito quando ele aparece.		,601	
V29 CI - Meu grupo de trabalho encoraja a participação de todos.	,800		
V5 CI - No meu grupo de trabalho, eu sou pró-ativo e compartilho prontamente informação e recursos.		,594	
V2 CI - Eu sou explícito(a) e direto(a) sobre meus desejos, sentimentos e necessidades com os membros do meu grupo de trabalho.		,577	
V6 CI - Eu falo com meu supervisor sobre as questões que são importantes para mim.		,547	
V9 CI - Eu procuro chances para trabalhar com pessoas que são diferentes de mim no que diz respeito a gênero, raça, idade e/ ou orientação sexual.		,529	
V1 CI - No meu trabalho, eu me apresento as pessoas que não conheço.		,525	
V13 CI - Os membros da minha equipe me procuram pessoalmente, ou me enviam e-mails, para me oferecer opiniões (feedback) sobre meu desempenho.	,378	,424	
V34 CI - Meu supervisor assegura políticas e procedimentos organizacionais sobre diversidade de acordo com o código de conduta e ética.			,909
V33 CI - Meu supervisor assegura políticas e procedimentos organizacionais sobre discriminação de acordo com o código de conduta e ética.			,906

Variância total explicada: 50,204

Alfa de Cronbach do Fator 1: Comportamento Inclusivo Grupal

Fator 2: Comportamento Inclusivo Individual

Fator 3: Comportamento Inclusivo Organizacional

## 5.4 Teste das hipóteses

### Hipótese 1

O comportamento inclusivo (individual, grupal e organizacional) influencia a experiência de inclusão de forma diferente para as pessoas negras e não negras.



Com o objetivo de verificar a influência do comportamento inclusivo na experiência de inclusão de pessoas negras, optou-se por fazer uma análise para grupos de pessoas negras, não negras, e para a amostra como um todo. A partir desses resultados pode-se fazer uma comparação entre esses grupos e, assim, possibilitar uma análise mais profunda.

Para efetuar essas análises foram utilizadas as nomenclaturas “negras” para indicar pessoas negras e pardas, e “não negras” para indicar pessoas brancas e amarelas.

Para testar a hipótese 1 foi utilizada a análise de regressão múltipla. Essa técnica de análise, de acordo com Hair *et al.* (2005), permite usar uma única variável independente para prever uma única variável dependente. Nesse caso, podem-se inserir muitas variáveis independentes no mesmo tipo de equação de regressão e prever uma única variável dependente. Um coeficiente de regressão separado é então calculado para cada variável independente, descrevendo sua relação individual com a variável dependente.

O método de regressão utilizado neste estudo foi o ENTER, que, de acordo com Hair *et al.* (200b), é o método mais usado, no qual todas as variáveis entram obrigatoriamente no modelo.

Para a realização da análise de regressão multivariada, o agrupamento dos fatores das variáveis independentes de comportamento inclusivo e da variável dependente de experiência de inclusão foi feito pelo escore, disponível no SPSS, e pela “escala somada”. Não se observaram diferenças significativas nos resultados entre os dois tipos de agrupamento dos fatores. Portanto, optou-se por utilizar o escore disponível no SPSS.

O primeiro passo para a realização de uma análise de regressão múltipla é efetuar uma análise de correlação entre as variáveis para verificar a existência de associação entre as variáveis.

A correlação de Pearson, de acordo com Hair *et al.* (2005), mensura a associação linear entre duas variáveis métricas. O coeficiente de correlação varia de -1,00 a + 1,00, com o zero representando a ausência absoluta de associação entre duas variáveis métricas, conforme apresentado na Tabela 43. Quanto maior for o coeficiente de correlação, mais forte a ligação ou nível de associação. Os coeficientes podem ser positivos ou negativos, dependendo da direção da relação entre as variáveis.

**Tabela 44: O valor do coeficiente de correlação**

Variação do coeficiente	Força de associação
$\pm 0,91 - \pm 1,00$	Muito forte
$\pm 0,71 - \pm 0,90$	Alta
$\pm 0,41 - \pm 0,70$	Moderada
$\pm 0,21 - \pm 0,40$	Pequena, mas definida
$\pm 0,01 - \pm 0,20$	Leve, quase imperceptível

Fonte: Hair *et al.*, 2005.

### **Análise de correlação de “Experiência de Inclusão” de pessoas não negras X comportamento inclusivo**

Pode-se observar que o coeficiente de correlação apresentado na Tabela 44 apresenta associação moderada entre a variável de experiência de inclusão de pessoas não negras com comportamento inclusivo grupal (0,699). Embora em menor grau, o coeficiente de correlação entre experiência de inclusão de pessoas não negras e comportamento inclusivo individual também apresente uma associação, no entanto, nesse caso ela é pequena, porém definida. A correlação entre a variável de experiência de inclusão de pessoas não negras com a de comportamento inclusivo organizacional também apresenta uma correlação pequena, porém definida (0,208). Como o nível de significância adotado foi de 5%, conclui-se, portanto, que há correlação entre a variável dependente de experiência de inclusão de pessoas não negras com as variáveis independentes de comportamento inclusivo grupal, individual, e organizacional.

**Tabela 45: Correlações de “Experiência de Inclusão” de pessoas não negras X comportamento inclusivo.**

		Experiência de Inclusão	Comport Incl Grupal	Comport Incl Individual	Comport Incl Organizacional
Correlação de Pearson	Experiência de Inclusão	1,000			
	Comportamento Inclusivo Grupal	,699	1,000		
	Comportamento Inclusivo Individual	,378	,095	1,000	
	Comportamento Inclusivo Organizacional	,208	-,014	,007	1,000

a. Seleccionados os casos em que RAÇA = não negros

O segundo passo, a partir dos resultados da análise de correlação, foi realizar uma análise de regressão múltipla de experiência de inclusão de pessoas não negras e o comportamento inclusivo.

#### **Análise de Regressão Múltipla: “Experiência de Inclusão” de pessoas não negras X “Comportamento Inclusivo”**

O coeficiente de determinação ( $R^2$  ajustado), de acordo com Hair *et al.* (2005), representa a quantidade de variação explicada em uma variável dependente por uma ou mais das outras variáveis independentes.

Se o  $R^2$  ajustado é estatisticamente significativo, avalia-se então a força de associação linear entre a variável dependente e as variáveis independentes. O  $R^2$  ajustado, também chamado de coeficiente múltiplo de determinação, é uma medida prática da força da relação global. No caso da análise de regressão múltipla, o  $R^2$  apresenta a quantidade de variação na variável dependente associada à variação com todas as variáveis independentes consideradas juntas. O  $R^2$  ajustado, de acordo com Hair *et al.* (2005), varia de 0 a +1, e representa a quantidade de variação na variável dependente explicada pelas variáveis independentes combinadas.

Observa-se nesse estudo os resultados na Tabela 45, que indicam que o  $R^2$  ajustado para a regressão é 0,630. Isso significa, de acordo com Hair *et al.* (2005), que 63,0% da variação da experiência de inclusão de pessoas não negras podem ser explicados a partir das

três variáveis independentes de comportamento inclusivo.

**Tabela 46: Coeficiente de determinação de “Experiência de Inclusão” de pessoas não negras X “Comportamento Inclusivo”.**

Modelo	R		R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro Padrão Estimado
	RAÇA = não negros (Selecionado)	RAÇA = branco (Não selecionado)			
1	,796 <sup>a</sup>	,852	,633	,630	,59110269

Indicadores: (constante), comportamento inclusivo organizacional, individual, grupal

Variável dependente: Experiência de Inclusão

Selecionados somente casos em que RAÇA = não negros

Pode-se verificar na Tabela 46 (ANOVA) que o modelo de regressão é estatisticamente significativo. Dessa forma, as variáveis independentes relativas ao comportamento inclusivo grupal, individual e organizacional preveem a probabilidade de afetarem a experiência de inclusão de pessoas não negras, rejeitando-se, assim, a hipótese nula de que não há relação entre as variáveis.

**Tabela 47: ANOVA, Experiência de Inclusão de pessoas não negras.**

Modelo	Soma dos quadrados	df	Média	F	Sig.
1 Regressão	194,734	3	64,911	185,778	,000 <sup>a</sup>
Resíduo	112,857	323	,349		
Total	307,591	326			

a. Indicadores: (Constante), Comport Incl Organizacional, Comport Incl Individual, Comport Incl Grupal

b. Variável dependente: Experiência de Inclusão

c. Selecionados somente casos em que RAÇA = não negros

Para realizar a análise de regressão, de acordo com Hair *et al.* (2005), é necessário verificar se os dados da amostra atendem aos quatro pressupostos necessários para a utilização desse modelo estatístico:

- Multicolinearidade;
- Linearidade;
- Variância constante dos termos de erro;
- Normalidade da distribuição dos termos de erro.

## Multicolinearidade

O fator de inflação da variância (FIV em português e VIF em inglês) observado na Tabela 47, de acordo com Hair *et al.* (2005), mede o quanto a variância dos coeficientes de regressão está afetada por problemas de multicolinearidade. Se o FIV for igual a zero, significa que não há correlação entre as medidas independentes. Se o FIV for igual a 1,000, significa que há uma indicação de alguma associação entre as variáveis de comportamento inclusivo, mas geralmente não o suficiente para causar problemas. Um valor máximo aceitável para o FIV seria de 5,0. Observa-se na Tabela 47 que os resultados do FIV encontram-se dentro dos parâmetros observados por Hair *et al.* (2005), que indicam alguma associação, porém, não o suficiente para causar problemas.

A tolerância, de acordo com Hair *et al.* (2005), é a quantidade da variância em uma variável independente que não é explicada pelas outras variáveis independentes. Se as outras variáveis independentes explicam boa parte da variância de uma determinada variável independente, tem-se um problema relativo à colinearidade. Valores menores que 0,10 indicam que há problemas com a multicolinearidade. Verifica-se na Tabela 47 que os valores da tolerância não indicam problemas relativos à multicolinearidade.

**Tabela 48: Coeficientes Beta para a regressão para as dimensões de comportamento inclusivo diante da experiência de inclusão de pessoas não negras**

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatística de colinearidade	
	B	Erro padrão	Beta			Tolerância	VIF
(Constante)	,018	,033		,551	,582		
Comport Incl Grupal	,697	,035	,672	19,858	,000	,991	1,009
Comport Incl Individual	,329	,036	,313	9,235	,000	,991	1,009
Comport Incl Organizacional	,199	,031	,215	6,380	,000	1,000	1,000

a. Variável dependente: Experiência de Inclusão

b. Selecionados somente casos em que RAÇA = não negros

## Linearidade

De acordo com Hair *et al.* (2005) é a relação que representa o grau em que uma variável dependente está associada às variáveis independentes. Esse pressuposto é verificado por meio de gráficos de dispersão. A linearidade foi verificada por meio da elaboração dos diagramas de dispersão da variável “Experiência de Inclusão” de pessoas não negras com cada um dos três comportamentos inclusivos: Grupal, individual e organizacional. Verifica-se pelos Gráficos de Dispersão 3, 4 e 5, que nenhum padrão não linear foi apresentado.

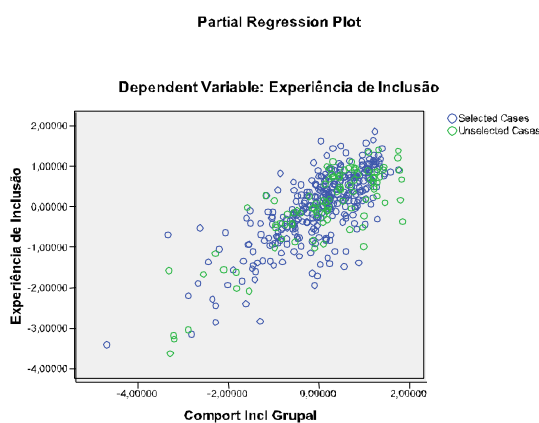


Gráfico 3: Diagrama de dispersão de experiência de inclusão de pessoas não negras X comportamento inclusivo grupal.

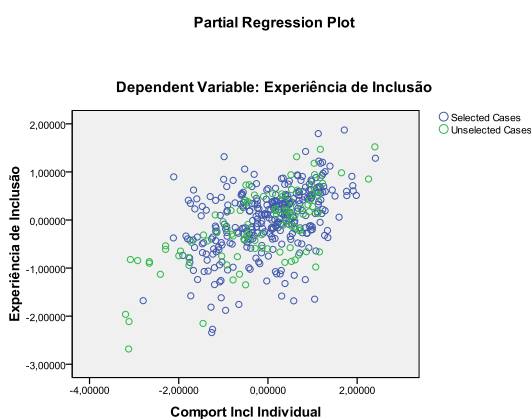


Gráfico 4: Diagrama de dispersão de experiência de inclusão de pessoas não negras X comportamento inclusivo individual.

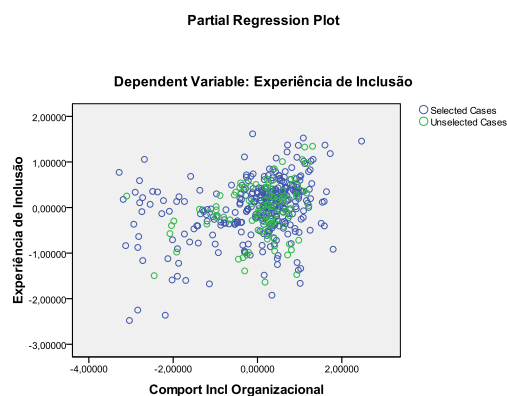


Gráfico 5: Diagrama de dispersão de experiência de inclusão de pessoas não negras X comportamento inclusivo organizacional.

### Variância constante de termos de erro

Diz respeito à verificação da existência de variâncias desiguais. Utiliza-se o gráfico de resíduos *versus* os valores dependentes previstos, conforme apresentado no Gráfico 6. Para Hair *et al.* (2005), se não houver resíduos acima de 3 ou abaixo de -3, não haverá *outliers* multivariados.

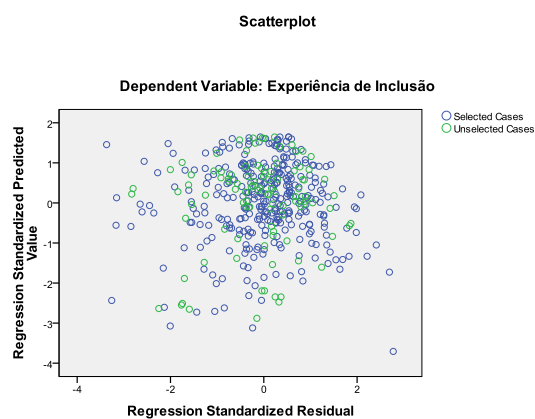


Gráfico 6: Gráfico de resíduos

## Normalidade de distribuição dos termos de erro

É verificada por meio do histograma de resíduos. O Gráfico 7 apresenta a frequência de distribuição dos resíduos padronizados comparados com uma curva de distribuição normal. Verifica-se visualmente que a distribuição se aproxima da normal.

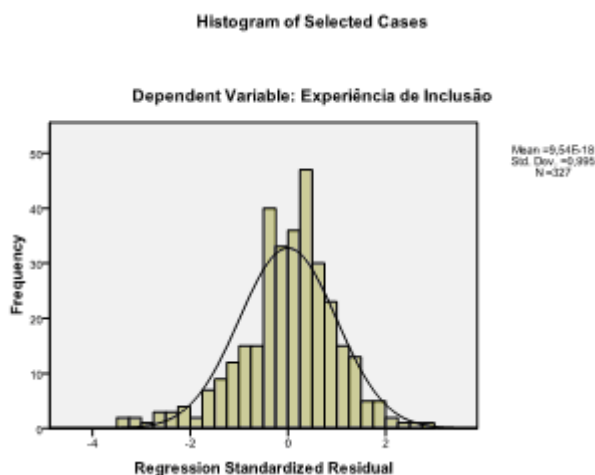


Gráfico 7: Histograma da distribuição de experiência de Inclusão de pessoas não negras

Verifica-se no Gráfico 8 a normalidade do termo de erro da variável “experiência de inclusão”. Como se pode observar, os valores estão ao longo da diagonal sem desvios substanciais ou sistemáticos; logo, de acordo com Hair *et al.* (2005b), os resíduos são considerados representativos de uma distribuição normal. Portanto, a variável estatística “experiência de inclusão” satisfaz a suposição de normalidade.

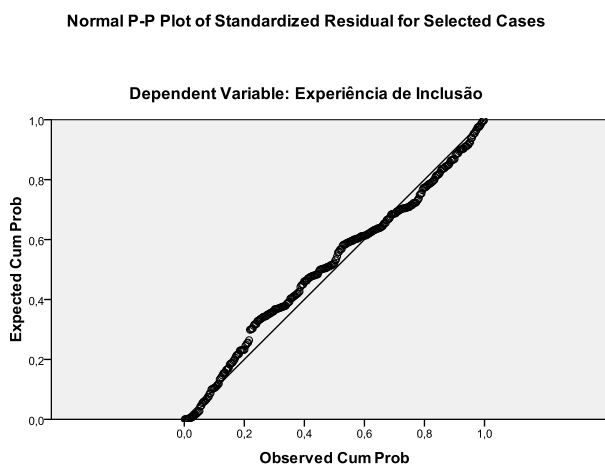


Gráfico 8: Probabilidade normal de resíduos de experiência de inclusão de pessoas não negras



Atendidos os quatro pressupostos, verifica-se o coeficiente beta que, de acordo com Hair *et al.* (2005b), é o coeficiente de regressão padronizado que permite uma comparação direta entre coeficientes e seus poderes relativos de explicação da variável dependente. Estes coeficientes, apresentados na Tabela 51, indicam qual variável independente tem maior impacto na variável dependente. Pode-se observar que a variável independente “comportamento inclusivo grupal” é a que tem maior impacto na experiência de inclusão de pessoas não negras (67,2%), seguida da variável “comportamento inclusivo individual” (31,3%), e da variável “comportamento inclusivo organizacional” (21,5%).

### **Análise de Regressão Múltipla: Experiência de inclusão de pessoas negras X comportamento inclusivo**

O coeficiente de correlação apresentado na Tabela 48 apresenta associação alta entre a variável de experiência de inclusão de pessoas pardas e negras com o comportamento inclusivo grupal (0,702). O coeficiente de correlação entre experiência de inclusão de pessoas pardas e negras e o comportamento inclusivo individual também apresenta uma associação, no entanto, nesse caso ela é pequena, mas definida (0,337). A correlação entre a variável de experiência de inclusão de pessoas pardas e negras com o comportamento inclusivo organizacional também apresenta uma correlação, no entanto, ela se apresenta leve, quase imperceptível (0,178). Conclui-se, portanto, que há correlação entre a variável dependente de experiência de inclusão de pessoas pardas e negras com as variáveis independentes de comportamento inclusivo grupal, individual e organizacional.

**Tabela 49: Correlações de Experiência de Inclusão de pessoas pardas e negras X Comportamento Inclusivo.**

	Experiência de Inclusão	Comport Incl Grupal	Comport Incl Individual	Comport Incl Organizacional
Experiência de Inclusão	1,000			
Comport Incl Grupal	,702	1,000		
Comport Incl Individual	,337	-,180	1,000	
Comport Incl Organizacional	,178	,042	-,012	1,000

a. Selecionados somente casos em que RAÇA = negros

Os resultados na Tabela 49 indicam que o  $R^2$  ajustado para a regressão é 0,728. Isso significa, de acordo com Hair *et al.* (2005), que 72,8% da variação da experiência de inclusão

de pessoas não negras podem ser explicados a partir das três variáveis independentes de comportamento inclusivo.

**Tabela 49: Coeficiente de Determinação – Experiência de Inclusão de pessoas negras X Comportamento Inclusivo**

Modelo	R		R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro padrão estimado
	RAÇA = negro (Selecionado)	RAÇA ≠ negro (não selecionado)			
1	,858 <sup>a</sup>	,792	,737	,728	,57437727

Indicadores: (constante), comportamento inclusivo organizacional, individual, grupal

Variável dependente: Experiência de Inclusão

Selecionados somente casos em que RAÇA = negros

Observa-se na Tabela 50 (ANOVA) que o modelo de regressão é estatisticamente significativo. Sendo assim, as variáveis independentes relativas ao comportamento inclusivo grupal, individual e organizacional preveem a probabilidade de afetarem a experiência de inclusão de pessoas negras. Rejeita-se, portanto, a hipótese nula de que não há relação entre as variáveis.

**Tabela 50: ANOVA, “Experiência de Inclusão” de pessoas negras**

Modelo	Soma dos quadrados	df	Média	F	Sig.
1 Regressão	87,619	3	29,206	88,528	,000 <sup>a</sup>
Resíduo	31,341	95	,330		
Total	118,960	98			

a. Indicadores: (Constante), Comport Incl Organizacional, Comport Incl Individual, Comport Incl Grupal

b. Variável dependente: Experiência de Inclusão

c. Selecionados somente casos em que RAÇA = negros

### Multicolinearidade

Verifica-se na Tabela 51 que os resultados do fator de inflação da variável (FIV) encontram-se dentro dos parâmetros observados por Hair *et al.* (2005) que indicam alguma associação, porém, não o suficiente para causar problemas.

Verifica-se também na Tabela 55 que os valores da tolerância não indicam problemas relativos à multicolinearidade.

**Tabela 51: Coeficientes Beta Padronizados e de colinearidade**

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatística de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
(Constant)	-,043	,058		-,739	,461		
Comport Incl Grupal	,720	,049	,781	14,585	,000	,966	1,035
Comport Incl Individual	,432	,048	,479	8,950	,000	,968	1,033
Comport Incl Organizacional	,199	,070	,151	2,860	,005	,998	1,002

a. Variável dependente: Experiência de Inclusão

b. Selecionados somente casos em que RAÇA = negros

## Linearidade

Foi verificada por meio da elaboração dos diagramas de dispersão da variável “Experiência de Inclusão” de pessoas pardas e negras com cada um dos três comportamentos inclusivos: Grupal, individual e organizacional. Verifica-se pelos Gráficos de dispersão 9, 10 e 11 que nenhum padrão não linear foi apresentado.

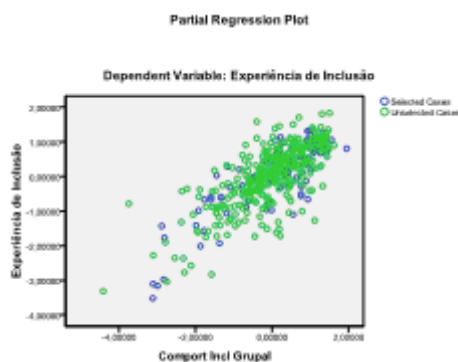


Gráfico 9: Diagrama de dispersão de experiência de inclusão de pessoas negras X comportamento inclusivo grupal.

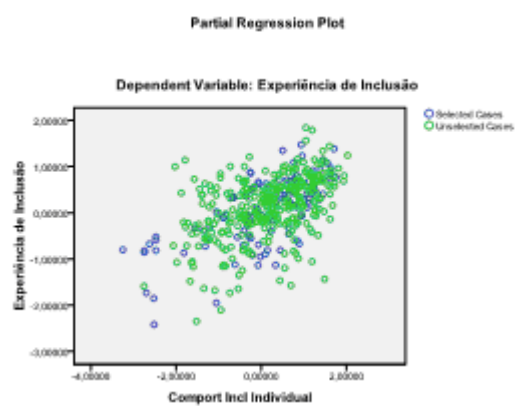


Gráfico 10: Diagrama de dispersão de experiência de inclusão de pessoas negras X comportamento inclusivo individual.

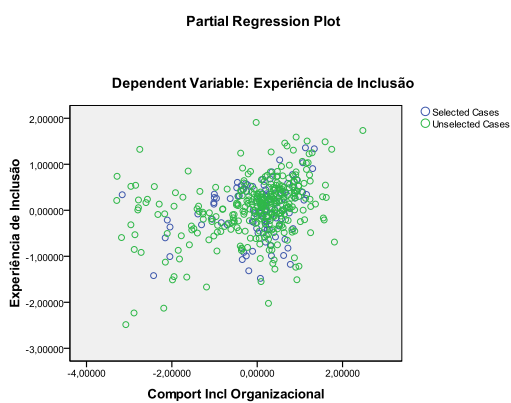


Gráfico 11: Diagrama de dispersão de experiência de inclusão de pessoas negras X comportamento inclusivo organizacional.

### Normalidade de distribuição dos termos de erro

Foi verificada por meio do histograma de resíduos. Verifica-se no Gráfico 12 que a distribuição se aproxima da normal quando comparada a uma curva de distribuição normal.

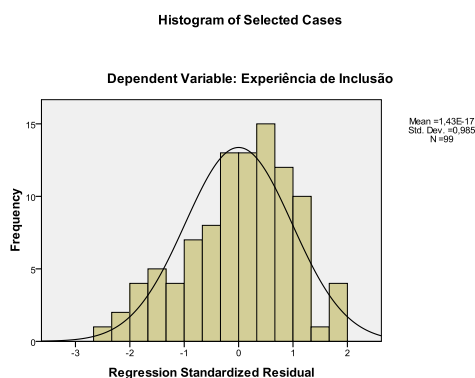


Gráfico 12: Histograma da distribuição de experiência de inclusão de pessoas negras

Também é possível verificar no Gráfico 13 a normalidade do termo de erro da variável “experiência de inclusão”. Como se pode observar, os valores estão ao longo da diagonal sem desvios substanciais ou sistemáticos. Portanto, os resíduos são considerados representativos de uma distribuição normal, e a variável estatística “experiência de inclusão” satisfaz a suposição de normalidade.

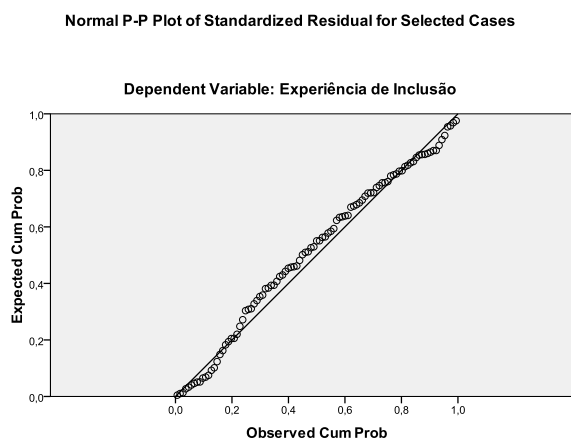


Gráfico 13: Probabilidade normal de resíduos de experiência de inclusão de pessoas negras

Na análise de regressão de experiência de inclusão de pessoas pardas com o comportamento inclusivo verifica-se que os resultados na Tabela 51 indicam que o coeficiente beta para a regressão é de 0,728 para o comportamento inclusivo grupal, 0,479 para o comportamento inclusivo individual, e 0,151 para o comportamento inclusivo organizacional. Isso significa, de acordo com Hair *et al.* (2005), que a variável independente de comportamento inclusivo grupal tem maior impacto na experiência de inclusão de pessoas negras (72,8%), seguida da variável independente de comportamento inclusivo individual

(47,9%) e da variável independente de comportamento inclusivo organizacional (15,1%)

### **Análise de “Correlação e Regressão de Experiência de Inclusão” da amostra como um todo X “Comportamento Inclusivo”**

A Tabela 52 apresenta as correlações entre a experiência de inclusão da amostra como um todo com o comportamento inclusivo grupal, individual e organizacional. Os resultados apontam para uma associação moderada entre a variável de experiência de inclusão com o comportamento inclusivo grupal (0,697). O coeficiente de correlação entre experiência de inclusão e o comportamento inclusivo individual também apresenta uma associação, no entanto, nesse caso, ela é pequena, mas definida (0,365). A correlação entre a variável de experiência de inclusão com o comportamento inclusivo organizacional também apresenta uma correlação, porém ela se apresenta leve, quase imperceptível (0,198). Conclui-se, portanto, que há correlação entre a variável dependente de experiência com as variáveis independentes de comportamento inclusivo grupal, individual e organizacional.

**Tabela 52: “Correlações Experiência de Inclusão” dos respondentes X “Comportamento Inclusivo”**

	Experiência de Inclusão	Comport Incl Grupal	Comport Incl Individual	Comport Incl Organizacional
Experiência de Inclusão	1,000			
Correlação de Pearson Comport Incl Grupal	,697	1,000		
Comport Incl Individual	,365	,000	1,000	
Comport Incl Organizacional	,198	,000	,000	1,000

Falta Fonte

Na análise de regressão de experiência de inclusão da amostra como um todo com o comportamento inclusivo verifica-se que os resultados na Tabela 53 indicam que o R<sup>2</sup> ajustado (coeficiente de determinação) para a regressão é de 0,657. Isso significa, de acordo com Hair *et al.* (2005) que 65,7% da variação da experiência de inclusão de todos os respondentes podem ser explicados a partir das três variáveis independentes de comportamento inclusivo.

**Tabela 53: “Coeficiente de Determinação de Experiência de Inclusão” da amostra como um todo X “Comportamento Inclusivo”**

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro Padrão
1	,812 <sup>a</sup>	,659	,657	,58605836

a. Indicadores: (Constante), Comport Incl Organizacional, Comport Incl Individual, Comport Incl Grupal

b. Variável Dependente: Experiência de Inclusão

Verifica-se na Tabela 54 (ANOVA) que o modelo de regressão é estatisticamente significativo. O nível de probabilidade de 0,00 significa, de acordo com Hair *et al.* (2005), que as chances são 0,00 de que os resultados do modelo de regressão ocorram devido a eventos aleatórios em vez de uma relação verdadeira.

**Tabela 54: ANOVA - Experiência de Inclusão de todos os respondentes**

Modelo	Soma dos quadrados	df	Média	F	Sig.
Regressão	281,371	3	93,790	273,072	,000 <sup>a</sup>
Resíduo	145,629	424	,343		
Total	427,000	427			

a. Indicadores: (Constante), Comport Incl Organizacional, Comport Incl Individual, Comport Incl Grupal

b. Variável dependente: Experiência de Inclusão

**Tabela 55: Coeficientes Beta e de Colinearidade de Experiência de Inclusão e Comportamento Inclusivo**

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatística de colinearidade	
	B	Erro padrão	Beta			Tolerância	VIF
(Constant)	8,613E-17	,028		,000	1,000		
Comport Incl Grupal	,697	,028	,697	24,583	,000	1,000	1,000
Comport Incl Individual	,365	,028	,365	12,883	,000	1,000	1,000
Comport Incl Organizacional	,198	,028	,198	6,995	,000	1,000	1,000

a. Variável Dependente: Experiência de Inclusão

A Tabela 55 indica que os resultados do fator de inflação da variável (FIV) encontram-se dentro dos parâmetros observados por Hair *et al.* (2005), que indicam alguma associação,

porém, não o suficiente para causar problemas. Os valores da tolerância também indicam não apresentar problemas relativos à multicolinearidade.

## Linearidade

Assim como nas análises anteriores, ela foi verificada por meio da elaboração dos diagramas de dispersão da variável “Experiência de Inclusão” de todos os respondentes com cada um dos três comportamentos inclusivos: Grupal, individual e organizacional. Verifica-se pelos Gráficos de dispersão 14, 15 e 16 que nenhum padrão não linear foi apresentado.

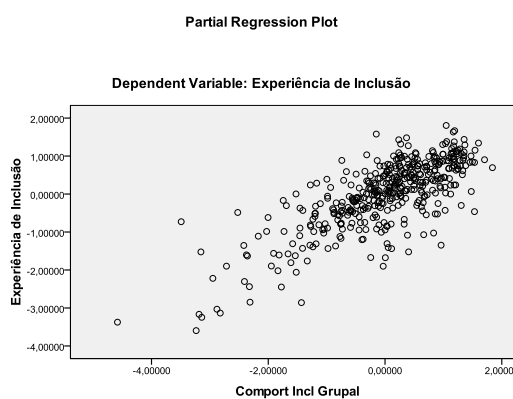


Gráfico 14: Diagrama de dispersão de experiência de inclusão de todos os respondentes X comportamento inclusivo grupal

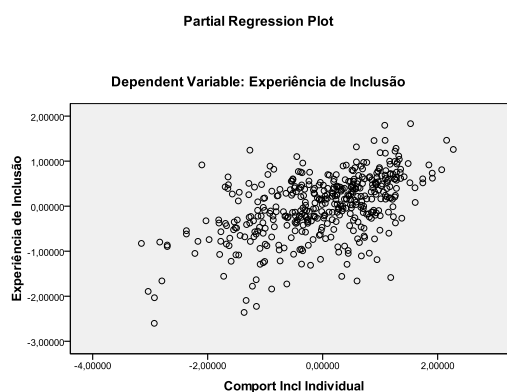


Gráfico 15: Diagrama de dispersão de experiência de inclusão de todos os respondentes X comportamento inclusivo individual



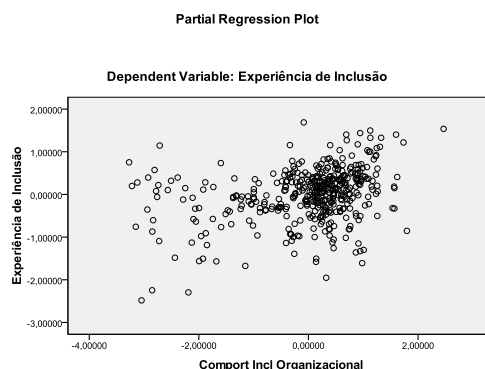


Gráfico 16: Diagrama de dispersão de experiência de inclusão de todos os respondentes X comportamento inclusivo organizacional

### Normalidade de distribuição dos termos de erro

Verificada por meio do histograma de resíduos, apresentou uma distribuição que se aproxima da normal quando comparada a uma curva normal, conforme Gráfico 17.

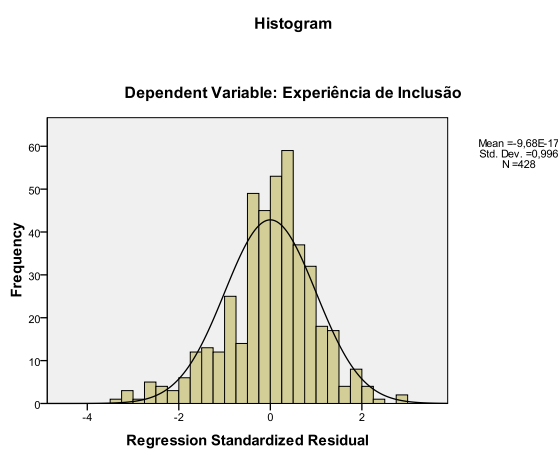


Gráfico 17: Histograma da distribuição de “Experiência de Inclusão” de todos os respondentes

### Normalidade do termo de erro

Verifica-se no Gráfico 18 a normalidade do termo de erro da variável “experiência de inclusão”. Como os valores estão ao longo da diagonal sem desvios substanciais ou sistemáticos, os resíduos são considerados representativos de uma distribuição normal, e a variável estatística “experiência de inclusão” satisfaz a suposição de normalidade.

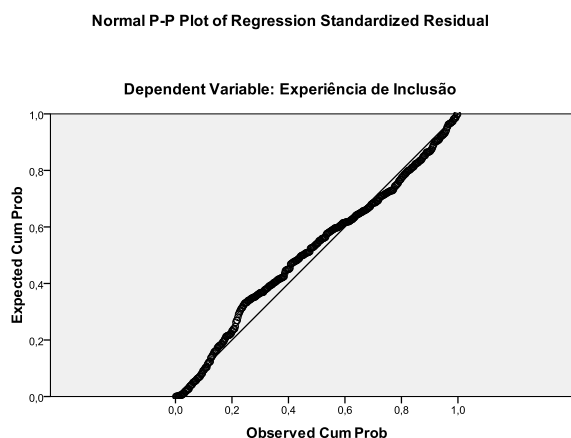


Gráfico 18: Probabilidade de resíduos de experiência de inclusão de todos os respondentes

Pode-se observar pelos resultados do coeficiente beta apresentados na Tabela 55 que a variável independente “comportamento inclusivo grupal” é a que tem maior impacto na experiência de inclusão da amostra como um todo (69,7%), seguida da variável “comportamento inclusivo individual” (36,5%), e da variável “comportamento inclusivo organizacional” (19,8%).

A partir desses resultados da análise de correlação e regressão apresentados na Tabela 56, conclui-se que o comportamento inclusivo individual, grupal e organizacional influencia a experiência de inclusão de pessoas negras e não negras.

**Tabela 56: Regressão de experiência de inclusão com as variáveis de comportamento inclusivo**

<b>Pessoas Não Negras</b>	<b><math>\beta</math></b>
Comportamento Inclusivo Grupal	,672***
Comportamento Inclusivo Individual	,313***
Comportamento Inclusivo Organizacional	,215***
R <sup>2</sup>	,633***
F	185,77***
*** $p < ,001$	
<b>Pessoas Negras</b>	<b><math>\beta</math></b>
Comportamento Inclusivo Grupal	,781***
Comportamento Inclusivo Individual	,479***
Comportamento Inclusivo Organizacional	,151***
R <sup>2</sup>	,737***
F	88,52***
*** $p < ,001$	
<b>Amostra Total</b>	<b><math>\beta</math></b>
Comportamento Inclusivo Grupal	,697***
Comportamento Inclusivo Individual	,365***
Comportamento Inclusivo Organizacional	,198***
R <sup>2</sup>	,659***
F	273,07***
*** $p < ,001$	

Ressalta-se que é observada uma maior influência do comportamento inclusivo grupal em todos os grupos de pessoas (negras e não negras), seguido pelo comportamento inclusivo individual, e pelo comportamento inclusivo organizacional.

Conclui-se também que os comportamentos inclusivos grupal e individual influenciam mais as pessoas negras que as pessoas não negras. Entretanto, embora o comportamento inclusivo organizacional cause impacto na experiência de inclusão de todos os grupos de

peessoas, observa-se que esse tipo de comportamento apresenta mais impacto nas pessoas não negras.

## **Hipótese 2**

H2- A experiência de inclusão de pessoas negras está positivamente correlacionada à diversidade racial do grupo de trabalho.

Para testar a hipótese 2, efetuou-se a análise de correlação das variáveis de experiência de inclusão e diversidade de raça.

A diversidade de raça é verificada no item que avalia o quanto o grupo de trabalho do respondente é diverso em raça. As opções de respostas são: (1) extremamente diverso, (2) diverso de alguma forma, e (3) não é diverso.

## **Análise de Correlação**

Observa-se na Tabela 57 que o coeficiente de correlação entre as variáveis “experiência de inclusão” e “diversidade de raça” indica que, embora pequena, há uma associação positiva, ou seja, quanto maior a diversidade de raça em um grupo de trabalho, maior será a experiência de inclusão.

Conclui-se, pelos resultados apresentados na Tabela 56 que essa correlação é significativa. Portanto, a hipótese 2 foi corroborada nesse estudo, ou seja, quanto maior a diversidade racial do grupo de trabalho, maior será a experiência de inclusão de pessoas negras.

**Tabela 57: Correlação entre Experiência de Inclusão e Diversidade de Raça**

		Div_Raça	Experiência de Inclusão
Div_Raça	Pearson Correlation	1	,111*
	Sig. (2-tailed)		,022
	N	427	427
Experiência de Inclusão	Pearson Correlation	,111*	1
	Sig. (2-tailed)	,022	
	N	427	428

\*. Correlação é significante ao nível de 0.05 (bi-caldal).

## 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo investigou a influência do comportamento inclusivo na experiência de inclusão de pessoas negras nas organizações, tendo como premissa que as diferentes dimensões de comportamentos inclusivos - individual, grupal e organizacional - influenciam diferentemente a experiência de inclusão de pessoas negras e não negras nas organizações pesquisadas.

Dentre as três dimensões de comportamentos inclusivos abordados nesse estudo, aquele que mais influenciou a experiência de inclusão foi o comportamento inclusivo grupal.

Os achados também apontam que, embora tanto as pessoas negras quanto as não negras percebam que o comportamento inclusivo grupal seja o que mais influencia a experiência de inclusão, existem diferenças entre esses dois grupos de pessoas. O grupo das pessoas negras percebe que o comportamento inclusivo grupal influencia a experiência de inclusão de uma forma mais acentuada que o grupo das pessoas não negras. Isso pode ser justificado pelo fato das pessoas negras pertencerem a um grupo que historicamente tem sofrido preconceito e discriminação. James (2000) ressalta que a discriminação no nível grupal pode ser entendida como barreiras sociais, ou seja, atitudes que desvalorizam a pessoa, que não reconhecem suas conquistas, entre outras. A autora ressalta que isso pode acontecer quando o grupo de maior *status* faz com que o grupo de menor *status* tenha dificuldades para participar totalmente da organização. Pode-se, portanto, sugerir que o grupo das pessoas negras valoriza mais o comportamento inclusivo grupal que o grupo das pessoas não negras pelo fato de pertencerem ao grupo de menor *status*.

Um fator importante é que a raça é uma dimensão de diversidade que é inata e que contribui para a essência da identidade, conforme ressaltam Loden e Rosener (1991). As autoras ressaltam que essa é uma dimensão primária e que pode ser entendida como elemento chave que molda a auto-imagem e a visão de mundo, os pensamentos, sentimentos, e os comportamentos inextricavelmente ligados a essas pessoas.

A teoria da identidade social, de acordo com Byrne (1971) propõe que no processo de categorização que tem como base o paradigma da similaridade-atração, os indivíduos buscam identificações sociais positivas, por meio de identificação com o endogrupo e distinção com outros grupos, como forma de elevação da auto-estima (HOGG e TERRY, 2000). Essa pode ser uma explicação para o fato das pessoas pesquisadas terem indicado que o comportamento inclusivo grupal é o que mais influencia a experiência de inclusão. Em outras palavras, as pessoas, para se perceberem incluídas necessitam, principalmente, de identificação com os membros do grupo de trabalho.

A segunda dimensão de comportamento inclusivo que mais influenciou a experiência de inclusão das pessoas nas organizações que foi apontado pelos achados desse estudo, foi o individual.

Similarmente ao comportamento inclusivo grupal, o comportamento inclusivo individual tem maior influência na experiência de inclusão de pessoas negras que de pessoas não negras.

O comportamento inclusivo individual trata das ações inclusivas do indivíduo, ou seja, a forma como ele age para que a experiência de inclusão aconteça e/ou seja fortalecida. Isso pode ser observado pelas variáveis que melhor explicaram esse fator: “eu peço opiniões (*feedback*) dos membros do meu grupo” e “eu elogio meus colegas quando eles fazem um bom trabalho”.

Acredita-se que a dimensão individual de comportamento inclusivo, como gerador de experiência de inclusão, tenha tido mais influência nas pessoas negras que nas não negras pelo fato desse grupo de pessoas sofrer mais preconceitos e/ou discriminação. Os achados indicam que para promover a própria experiência de inclusão, é necessário que haja um comportamento pró auto-inclusão, ou seja, uma ação proativa do próprio negro.

Caso as pessoas negras não mostrem a sua presença no ambiente de trabalho, a sua participação, e que estão se importando e valorizando os outros membros do grupo, elas, eventualmente podem passar despercebidas e, talvez excluídas. Esse fato pode também

justificar o motivo que levou o comportamento inclusivo individual a gerar maior experiência de inclusão nas pessoas negras. Contrariamente, as pessoas não negras podem não ter esse tipo de comportamento para que sejam percebidas ou incluídas. Para elas, isso pode ocorrer naturalmente.

Para Aronson *et al.* (2002), a discriminação pode ser caracterizada como um tratamento injusto, isto é, uma ação negativa injustificada ou prejudicial contra membros de um grupo, simplesmente porque pertencem a esse grupo. O fato de as pessoas negras terem possivelmente experimentado essa ação negativa, injustificada e prejudicial pode fazer com que esse grupo valorize mais as atitudes inclusivas individuais que o grupo dos não negros.

O fato de o comportamento inclusivo individual ter maior influência na promoção da experiência de inclusão no grupo das pessoas negras pesquisadas também pode ser entendido por que as pessoas negras, de acordo com Ribeiro (1999), quando se sentem inferiorizadas passam a negar a pertença a determinados grupos sociais. No entanto, para que as pessoas negras tenham uma identidade que proporcione a afirmação à sua existência e assim recupere a sua auto-estima é necessário que haja o seu reconhecimento. Portanto, a busca desse reconhecimento pode estar ligada a uma maior valorização dos comportamentos inclusivos individuais (RIBEIRO, 1999).

Ferdman *et al.* (2009) também verificaram em seu estudo, a relação entre o comportamento inclusivo individual e a experiência de inclusão. De acordo com os autores, esse achado indica que as pessoas que se comportam de uma forma inclusiva também se sentem mais incluídas. Nesse sentido, essas duas variáveis juntas, podem configurar um círculo virtuoso, ou seja, uma interligação natural que pode até forçar uma repetição cíclica. Em outras palavras, quanto mais comportamento inclusivo individual as pessoas negras tiverem, maior poderá ser a experiência de inclusão, e quanto mais experiência de inclusão as pessoas negras tiverem, mais comportamento inclusivo individual elas poderão ter. Os achados apontam que esse círculo virtuoso, embora possa ocorrer com maior intensidade para o grupo das pessoas negras, para o grupo das pessoas não negras ele também ocorre.

Contrariamente à tendência dos comportamentos inclusivos grupais e individuais terem mais influência na experiência de inclusão de pessoas negras, o comportamento inclusivo organizacional mostrou ter mais influência na experiência de inclusão das pessoas não negras.

O comportamento inclusivo organizacional diz respeito às práticas e políticas inclusivas desenvolvidas por uma organização. O baixo nível de influência do comportamento inclusivo organizacional na experiência de inclusão indica que não são as práticas e políticas organizacionais que mais geram a experiência de inclusão. Esse achado também foi verificado no estudo de Ferdman *et al.* (2009), fato que reforça a idéia de que práticas e políticas organizacionais exerçam influência sobre a experiência de inclusão, no entanto são os comportamentos inclusivos grupais e individuais que mais geram essa experiência.

O instrumento original, conforme relatado durante este estudo sofreu algumas alterações para a aplicação onde a amostra “A” foi obtida. Convém ressaltar que nas questões referentes às práticas e políticas organizacionais foi acrescentado ao final de cada uma, o nome da empresa. Embora esse procedimento tenha sido feito, como no exemplo: “Meu supervisor assegura políticas e procedimentos organizacionais sobre diversidade de acordo com o código de conduta e ética da empresa X”, o comportamento inclusivo organizacional foi o que menos indicou gerar a experiência de inclusão. Isso pode indicar que as empresas, mesmo que se preocupem com a diversidade, talvez essa preocupação ainda não esteja no nível de aprendizado, conforme ressaltado por Dass e Parker (1999). Os autores enfatizam que para que se atinja esse nível, é necessário que haja a integração total do uso do conhecimento da diversidade.

Considerando que práticas e políticas inclusivas devam servir para fomentar o comportamento inclusivo das pessoas do grupo de trabalho, conforme ressaltam Ferdman *et al.* (2009), no que diz respeito a uma organização inclusiva, isso não significa que elas possam gerar comportamentos inclusivos individual e grupal. Essas práticas podem não ser o que mais influencia a experiência de inclusão. Ferdman *et al.* (2009) ao se referirem às práticas e políticas inclusivas, as relacionam com a necessidade de apoiar mudanças de comportamento de cada indivíduo pertencente à organização.

Investigou-se também a existência de relação positiva entre a experiência de inclusão de pessoas negras e a diversidade racial do grupo de trabalho, ou seja, se a presença de pessoas diversas em raça no grupo de trabalho aumenta a experiência de inclusão das pessoas negras.

Os achados indicam que há uma relação positiva entre a diversidade racial no grupo de trabalho e a experiência de inclusão de pessoas negras, ou seja, o fato de haver uma diversidade racial no grupo de trabalho pode significar que existam pessoas iguais e diferentes



no mesmo grupo. E, ao perceber essa similaridade, os iguais e/ou os diferentes em raça podem se relacionar melhor e assim gerar maior experiência de inclusão.

As raças dos respondentes não estão distribuídas uniformemente na amostra, pois ela é composta por 3,7% de negros, 74,1% de brancos, 19,4% de pardos e 2,5% de amarelos. No item em que os respondentes apontaram o quanto o grupo de trabalho é diverso em raça, pode-se sugerir que os grupos de pessoas com baixa representação de raça, como por exemplo, o grupo da raça amarela, provavelmente percebeu que havia mais mistura de pessoas quanto a raça. Em grupos mais homogêneos em raça, como por exemplo, em grupos de maioria de pessoas brancas, essa percepção provavelmente foi inversa.

Em um estudo sobre diversidade racial e desempenho organizacional, Sviantek e Bott (2004) observaram que equipes mais diversas em termos de raça mostraram interagir com outros aspectos da organização. Em organizações com estratégias de inovação, os grupos diversos em raça mostraram-se mais produtivos. Os autores lembram ainda, que deva haver algum aspecto relacionado entre o tempo gasto com um grupo de trabalho e a influência da diversidade racial no desempenho. Pode-se eventualmente fazer um paralelo a esse achado de Sviantek e Bott (2004), ou seja, pode-se dizer que, talvez, o fato de haver diversidade racial no grupo de trabalho possa além de influenciar positivamente o desempenho das pessoas do grupo, esse desempenho possa ser traduzido como experiência de inclusão.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A validação do instrumento de pesquisa apresentou algumas diferenças e similaridades com a validação efetuada por Ferdman *et al.* (2009). A escala de experiência de inclusão foi validada com um fator, enquanto que o autor do instrumento a validou com dois fatores, os quais foram nomeados de conexão/similaridade e autenticidade/diferença. Não se observaram no presente estudo, essas diferenças. Embora no estudo de Ferdman *et al.* (2009), nenhuma das variáveis da escala de experiência de inclusão tenha sido excluída, no presente estudo algumas variáveis foram. Isso pode indicar que para a realidade brasileira, essas variáveis a seguir, não sejam condizentes:

- Eu me importo com o meu grupo de trabalho.
- No trabalho posso expressar abertamente minha religião, crenças espirituais e/ ou práticas espirituais e religiosas sem temer ridicularização ou hostilidade.
- Meu grupo de trabalho sabe como eu estou me sentindo mesmo que eu não tenha dito explicitamente.
- Eu quero que meu grupo de trabalho tenha sucesso.
- Minhas idéias influenciam as decisões do meu grupo de trabalho.
- No trabalho as pessoas tendem a me ver como um estereótipo dos meus grupos.

Acredita-se que questões culturais possam eventualmente explicar a indicação de exclusão de algumas dessas variáveis. Pode-se sugerir que organizações que não tenham iniciativas ou práticas de diversidade possam ter influenciado esse fato. Acredita-se também que a variável “no trabalho as pessoas tendem a me ver como um estereótipo dos meus grupos” pode ter tido indicação de exclusão por má compreensão dos respondentes, pois se acredita não se tratar de uma linguagem usual.

Contrariamente, a escala de comportamento inclusivo foi validada com três fatores, como ocorreu no estudo de Ferdman *et al.* (2009). No entanto, algumas variáveis também foram excluídas para a validação:

- Eu fico em silêncio quando discordo da decisão do meu grupo de trabalho.
- 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.
- Minha organização oferece oficinas ou outros eventos de treinamento para ajudar que os empregados aprendam a lidar com conflitos e diferenças.
- Meu supervisor assegura políticas e procedimentos organizacionais sobre assédio sexual de acordo com o código de conduta e ética.
- Minha organização emprega uma grande diversidade de pessoas (negros, mulheres, deficientes, idosos etc.) em *todos* os níveis organizacionais.

- Quando minha organização realiza eventos sociais (festas de fim de ano, gincanas etc.), os empregados são encorajados a trazerem seus companheiros e/ou famílias.

Essas variáveis podem também eventualmente terem apresentado indicadores para a exclusão por questões culturais. Acredita-se que a exclusão da maioria dessas variáveis indica a falta de iniciativas e práticas de diversidade nessas organizações, principalmente pelo fato de quatro delas fazerem parte dos itens de comportamento inclusivo organizacional.

Os resultados obtidos nesse estudo apresentaram a relação entre o comportamento inclusivo e a experiência de inclusão de pessoas negras.

Esses resultados são importantes porque proporcionam um melhor entendimento do processo de inclusão de pessoas negras nas organizações.

Pôde-se constatar nesta pesquisa a importância do comportamento inclusivo como gerador de experiência de inclusão. Ressalta-se a importância no achado que a experiência de inclusão além de ser gerada principalmente pelo comportamento inclusivo grupal é também gerada pelo comportamento inclusivo individual. Portanto, além do comportamento inclusivo grupal fazer com que as pessoas se sintam incluídas, quando as pessoas se comportam de forma inclusiva, elas tendem a se sentirem mais incluídas também.

As organizações que têm práticas e políticas inclusivas também podem influenciar a experiência de inclusão de pessoas negras. Essas organizações são chamadas de multicurrais e inclusivas, ou seja, organizações que refletem as contribuições e interesses de diversos grupos culturais e sociais em sua missão onde os membros de todos os grupos devam ser tratados com justiça, se sentirem incluídos e serem de fato incluídos, terem as mesmas oportunidades, e serem representados em todos os níveis e funções.

Outra consideração importante deixada por esse estudo foi o fato de equipes de trabalho compostas por pessoas diversas em raça, poderem fazer com que os membros dos grupos tenham maior experiência de inclusão.

Espera-se com esse estudo ter contribuído para um melhor entendimento dos efeitos do comportamento inclusivo na experiência de inclusão de pessoas negras nas organizações.

## 7.1 Limitações

Acredita-se que a maior limitação desse estudo diz respeito à amostra. Obteve-se uma amostra de respondentes negros (23,1%) bem inferior a de não negros (76,9%). Talvez tal fato tenha influenciado nos resultados, principalmente na amostra “A”. Outra limitação desse estudo é o fato de a opção racial ter sido autodeclarada.

## 7.2 Sugestões para a realização de pesquisas futuras

Pesquisas futuras poderiam ser direcionadas para a observação do comportamento inclusivo e experiência de inclusão entre negros e não negros, acrescentando-se outras dimensões de diversidade, como por exemplo, gênero, idade, orientação sexual, entre outras. Em outras palavras, verificar se o comportamento inclusivo influencia de forma diferente a experiência de inclusão nas pessoas negras em se tratando de homens e mulheres, jovens e idosos, homossexuais e heterossexuais, entre outros.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMOTT, T.; MATTHAEI, J. **Race, Gender, and Work: a multicultural economic history of women in the United States**. South End Press: Boston, MA, 1996.

ARONSON, E. *et al.* **Psicologia social**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

BANTON, M. **Racial Theories**. Cambridge University Press: Cambridge, 1998.

BANTON, M. **The international politics of race**. Blackwell Publishers: Malden, 2001.

BAUER, M., GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002.

CAVANA, R. Y; DELAHAYE, B. L; SEKARAN, U. **Applied Business Research: Qualitative and quantitative methods**. Australia: John Wiley & sons, Inc., 2001.

COX Jr. The multicultural organization. **Academy of Management Executive**, v.5, n.2, p.34-17, 1991.

COX Jr; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, v.5, n.3, 1991.

COX Jr. **Cultural diversity in organizations**. San Francisco: Berrett-Koehler, 1993.

CUSHMORE, E. **Dicionário de relações étnicas e raciais**. Summus: São Paulo, 2000.

DASS, P; PARKER, B. Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. **Academy of Management Executive**, vol.13, n.2, p.68-80, 1999.

DAVIDSON, M. N.; FERDMAN, B. M. Diversity and inclusion: what difference does it make? **TIP – The industrial-organizational Psychologist**. v.39, n.2, October, 2001.

DAVIDSON, M. N.; FERDMAN, B. M. A matter of difference-Inclusion and power: Reflections on dominance and subordination in organizations. **The Industrial-Organizational Psychologist**, v. 40 (1), p. 62-67. 2002

FERDMAN, B. M; BARRERA, V; ALLEN, A. A; VUONG, V. Inclusive behavior and the experience of inclusion. Gender and diversity in organizations division. **Academy of Management**. Chicago, 2009.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n.3, Jul./Set., 2000.

FREITAS, I A; BORGES-ANDRADE, J. E. Construção e validação de escala de crenças sobre o sistema treinamento. **Estudos de Psicologia**, 9(3), 479-488. 2004 .

GIOVANNINI, M. What gets measured gets done. **The Journal for quality & Participation**, Winter, 2004.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n.2, 1995.

GOFFMAN, E. **Stigma**. New York: Simon/Schuster, 1986.

GUIMARÃES, A. S. A. **Racismo e anti-racismo no Brasil**. Ed. 34: São Paulo, 1994.

\_\_\_\_\_, **Como trabalhar com “raça” em sociologia**. Educ. Pesqui. Vol. 29 nº 1. São Paulo, 2003.

\_\_\_\_\_, **Preconceito racial: modos, temas e tempos**. Cortez: São Paulo, 2008.

HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, S. G. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **READ (UFRGS)**, Porto Alegre: Edição 47, v.11, n.5, Set.-Out., 2005.

HAIR, J. F. Jr.; ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L., BLACK, W. C. **Multivariate data analysis**. 5. ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall 1998.

HAIR, J F. Jr.; BABIN, B; MONEY, A; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Bookman: São Paulo, 2005.

HAIR JR, J. F.; ANDERSON, R. E.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005b.

HAYES, B. C. **Creating inclusive organizations: its meaning and measurement**. Dissertation submitted to the Faculty of Old Dominion University in Partial Fulfillment of the requirement for the degree of doctor of philosophy. 2002.

HOBMAN, E. V.; BORDIA, P.; GALLOIS, C. Consequences of feeling dissimilar from others in a work team. **Journal of Business and Psychology**. V. 17, n. 3, p. 301-325, 2003.

HOGG, M. A.; TERRY, D. J. "Social identity and self-categorization processes in organizational contexts", **Academy of Management Review**, Vol. 25 No.1, pp.121-40. 2000.

HOGG, M. A.; TERRY, D. J. **Social identity process in organizational contexts**. Philadelphia: Psychology Press, 2001.

HOUAISS, A.; VILAR, M. S. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro, 2001.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações**. Disponível em < <http://www.uniethos.org.br/>> Acesso em 16/12/2008.

JAMES, E. H. Race related differences in promotions and support: underlying effects of human and social capital. **Organization Science**, v. 11, n. 5, 2000.

JEHN, K; NORTHCRAFT, G; NEALE M. Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. **Administrative Science Quarterly**, v.44, p.741-763, 1999.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em Ciências Sociais**. EPU / EDUSP São Paulo, 1980.

KERLINGER, F. N; LEE, H. B. **Foundations of Behavioral Research**. Quarta ed. Califórnia. Thomson Learning, 2000.

LEARY, M. R; DOWNS, D. L. **Interpersonal functions of the self-esteem motive: The self-esteem system as a sociometer**. New York: Plenum Press, 1995.

LEVINE, D. M; STEPHAN, D. F; KREHBIEL, T. C; BERENSON, M. L. **Estatística: teoria e aplicações**. LTC. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

LODEN, M; ROSENER J. B. Workforce America: Managing Diversity as a Vital Resource, Homewood, Illinois: **Business One Irwin**, 1991.

MARSHALL, C; ROSSMAN, G.B. **Designing qualitative research**. Sage Publications: Thousand Oaks, 1999.

MARX, R. **Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos da competição**. São Paulo, Atlas, 1998.

MILLER, F. A. Strategic culture change: the door to achieving high performance and inclusion. **Public personnel management**. v.27, n.2, 1998.

MILLER, F. A; KATZ, J. **The inclusion breakthrough**. BK Publishers: San Francisco, 2002.

MOR BARAK, M. E. Beyond affirmative action: Toward a model of diversity and organizational inclusion. **Administration in Social Work**, 23(3/4), 2000.

MOR BARAK, M. E. Managing Diversity: toward a globally inclusive workplace. **SAGE Publications**, 2005.

MOR BARAK, M. E. & CHERIN, D. A. A tool to expand organizational understanding of workforce diversity: Exploring a measure of inclusion/exclusion. **Administration in Social Work**, 22(1), 4764. 1998.

MOR BARAK, M. E; LEVIN, A. Outside of the Corporate Mainstream and Excluded from the Work Community: A Study of Diversity, Job Satisfaction and Well-Being. **Community, Work and Family**, Vol. 5(2): 133-157. 2002.

MYERS, A. O valor da diversidade racial nas empresas. **Estudos afro-asiáticos**. v.25, n.3, 2003.

NKOMO, S. M.; COX, T. Diversidade e Identidade nas Organizações. In: CLEGG, S.R. *et al.*, **Handbook de Estudos Organizacionais**, São Paulo: Atlas, 1999.

ORGAN, D.W. and NEAR, J. P. Cognition vs affect in measures of job satisfaction. **International Journal of Psychology**, Vol. 20, 1985.

PELLED, L.H.; LEDFORD Jr, G.; MOHRMAN, S.A. Demographic dissimilarity and workplace inclusion. **Journal of management studies**, v.36, n.7. December, 1999.

PLESS, N. M; MAAK, T. Building an Inclusive Diversity Culture – Principles, Processes and Practice. **Journal of Business Ethics**, 54, 129-147. 2004.

PLUMMER, D. L. Overview of the Field of diversity management. **Handbook of Diversity Management**. 2001.

POPE, C; MAYS N. **Reaching the parts other methods cannot reach: an introduction to qualitative methods in health and health service research**. British Medical Journal n° 311, 1995.

PROUDFORD, K. L.; NKOMO, S. **Race and Ethnicity in Organizations**. Handbook of workplace diversity. Sage. London, 2005.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; SEIDL, J.; SILVA, R. A. D. O impacto da percepção das diferenças na satisfação de equipes de trabalho. **XXXI EnANPAD**, 2007.

RIBEIRO, D. Sobre o óbvio. In: **Encontros com a civilização Brasileira**. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1978.

ROBERSON, Q. M. Disentangling the meaning of diversity and inclusion in organization. **Groups & organizations management**, v.31, n.2, April, 2006.

- ROKEACH, M. *The nature of human values*. Nova York: Free Press, 1973.
- ROMERO, S. **Introdução à História da Literatura Brasileira**, in L. A. Barreto (org.), *Literatura, História e Crítica*. Imago/UFS: Rio de Janeiro/Aracaju, 2002.
- SEKARAN, U. **Research methods for business: a skill-building approach**. 2ª ed., John Wiley & Sons, Ind.: Singapore:, 1992.
- SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo, EPU, 1975.
- SHESKIN, D. **Handbook of parametric and nonparametric statistical procedures**. 2nd ed. Boca Raton: Chapman & Hall, 2000.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.
- SVYANTEK, D. J; BOTT, J. Received wisdom and the relationship between diversity and organizational performance. **Organizational Analysis**, v. 12, n. 3, 2004.
- TAJFEL,H. Social psychology of intergroup relations. **Annual Reviews Psychology**, vol.33, p. 1-39,1982.
- THOMAS, D. A.; ELY, R. J. Making Differences matter: a new paradigm for managing diversity. **Harvard Business Review**, sep/oct,1996.
- THOMAS Jr, R. **Beyond race and gender**. Amacom: New York, 1991.
- THOMAS Jr, R. **Redefining diversity**. Amacom: New York, 1996.
- TORRES, C. V.; PÉREZ-NEBRA, A. R. Diversidade cultural no contexto organizacional. In:ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E., BASTOS, A. V.B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Artmed: Porto Alegre, 2004.
- TRIANDIS, H. **Individualism & collectivism**. San Francisco: Westview Press, 1995.
- WILLIAMS, K. Y.; O'REILLY, C. A. Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. **Research in Organizational Behavior**, v. 20, p. 77-140, 1998.



### ANEXO 1: Instrumento de pesquisa - 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* formal ou *equipe imediata* formal com a qual você trabalha. Por exemplo, se você trabalha na Gerência de Desenvolvimento e Treinamento, do Departamento de RH, então todas as questões que se referem ao grupo de trabalho, tenha em mente a Gerência de Desenvolvimento e Treinamento. **NÃO ESCREVA** seu nome no questionário!

1. Em qual departamento você trabalha?
--

2. O seu grupo de trabalho possui quantas pessoas? (incluindo você)
---

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

a) colega	b) chefe
-----------	----------

4. 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
----------------

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

6. 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
PPD	<input type="checkbox"/> Extremamente diverso	<input type="checkbox"/> Diverso de alguma forma	<input type="checkbox"/> Não é diverso

### Características Individuais:

7 Qual é o seu cargo?	
8 Que tipo de trabalho você realiza? (Ex. Administrativo, Vendedor, Gerente, Proprietário, Marketing, etc.).	
9 Você já participou de algum treinamento em diversidade?	
a) sim	b) não
10 Qual é sua idade?	
11 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) há algumas pessoas similares a mim quanto à idade	
c) muito poucas pessoas ou ninguém similar a mim quanto à idade	
12 Qual é o seu gênero?	
a) Masculino	b) Feminino
13 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	
14 Qual é a sua raça/etnia? (Ex. Negro, Branco, Pardo, Asiático, Indígena):	
15 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) há poucas pessoas ou ninguém similar a mim quanto à raça/etnia	
16 Qual é a sua orientação sexual?	
a) Heterossexual	
b) Homossexual	
c) Bissexual	
e) Não estou certo (a)	
f) Prefiro não responder	



	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 ideias 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	FREQUENTEMENTE	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	FREQUENTEMENTE	SEMPRE

	1	2	3	4	5
1. No meu trabalho, eu me apresento as pessoas que não conheço.					
2. Eu sou explícito(a) e direto(a) sobre meus desejos, sentimentos e necessidades com os membros do meu grupo de trabalho.					
3. Eu peço opiniões ( <i>feedback</i> ) dos membros do meu grupo.					
4. Eu fico em silêncio quando discordo da decisão do meu grupo de trabalho.					
5. No meu grupo de trabalho, eu sou pró-ativo e compartilho prontamente informação e recursos.					

6. Eu falo com meu supervisor sobre as questões que são importantes para mim.					
7. Eu falo abertamente e honestamente sobre assuntos que são importantes para o meu grupo de trabalho.					
8. Eu elogio meus colegas quando eles fazem um bom trabalho.					
9. Eu procuro chances para trabalhar com pessoas que são diferentes de mim no que diz respeito a gênero, raça, idade e/ ou orientação sexual.					
10. Eu demonstro interesse nos meus colegas de trabalho e em suas vidas de forma ativa e sincera.					
11. Eu faço questão de me envolver quando decisões importantes são tomadas.					
12. 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	FREQUENTEMENTE	SEMPRE

	1	2	3	4	5
13. Os membros da minha equipe me procuram pessoalmente, ou me enviam e-mails, para me oferecer opiniões ( <i>feedback</i> ) sobre meu desempenho.					
14. As pessoas no meu grupo menosprezam ou ridicularizam outras pessoas do próprio grupo.					
15. Os membros do meu grupo se encorajam mutuamente com o objetivo de realizar um bom trabalho.					
16. 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.					
17. Membros do meu grupo me cumprimentam quando me veem.					
18. 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).					
19. Os membros do meu grupo reconhecem e aceitam as diferenças entre os hábitos de trabalho das pessoas.					
20. As pessoas do meu grupo de trabalho perguntam a opinião de todos					

os outros membros antes de tomarem alguma decisão.					
21. Os membros do meu grupo de trabalho dizem “muito obrigado” uns para os outros.					
22. Meu grupo de trabalho desenvolve regras comuns para assegurar um espaço seguro para “demonstrar” sentimentos, necessidades ou diferenças.					
23. Os membros do meu grupo de trabalho se auxiliam caso alguém atrase na sua tarefa.					
24. Meu grupo de trabalho é flexível comigo quando eu tenho compromissos pessoais (ex.: compromissos religiosos, familiares, sociais etc.).					
25. Os membros do meu grupo de trabalho reservam um tempo durante e depois das reuniões, para discussões entre eles.					
26. As pessoas na minha equipe opinam abertamente a respeito de soluções alternativas para os problemas.					
27. Os membros do meu grupo de trabalho me dão toda a informação necessária para que eu desempenhe o meu trabalho bem.					
28. No meu grupo de trabalho nós falamos abertamente sobre <i>como</i> nós trabalhamos, e não apenas sobre <i>o quê</i> nós produzimos.					
29. Meu grupo de trabalho encoraja a participação de todos.					
30. Os membros do meu grupo se auxiliam para desenvolver as ideias 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	FREQUENTEMENTE	SEMPRE

	1	2	3	4	5
31. Minha organização oferece oficinas ou outros eventos de treinamento para ajudar que os empregados aprendam a lidar com conflitos e diferenças.					
32. Meu supervisor assegura políticas e procedimentos organizacionais sobre assédio sexual de acordo com o código de conduta e ética.					
33. Meu supervisor assegura políticas e procedimentos organizacionais sobre discriminação de acordo com o código de conduta e ética.					
34. Meu supervisor assegura políticas e procedimentos organizacionais sobre diversidade de acordo com o código de conduta e ética.					
35. Minha organização emprega uma grande diversidade de pessoas (negros, mulheres, deficientes, idosos etc.) em <i>todos</i> os níveis organizacionais.					
36. 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 obrigado por sua colaboração!**



## ANEXO 2 - Matriz de correlação da escala de experiência de inclusão.

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24
V1	1,00																							
V2	0,23	1,00																						
V3	0,17	0,34	1,00																					
V4	0,12	0,27	0,40	1,00																				
V5	0,17	0,30	0,21	0,21	1,00																			
V6	0,28	0,37	0,27	0,30	0,29	1,00																		
V7	0,25	0,24	0,33	0,23	0,18	0,29	1,00																	
V8	0,34	0,19	0,10	0,11	0,22	0,15	0,06	1,00																
V9	0,29	0,24	0,21	0,19	0,14	0,30	0,30	0,06	1,00															
V10	0,33	0,39	0,33	0,28	0,30	0,35	0,34	0,16	0,52	1,00														
V11	0,20	0,42	0,33	0,34	0,41	0,37	0,13	0,24	0,18	0,47	1,00													
V12	0,20	0,31	0,30	0,34	0,39	0,33	0,25	0,19	0,24	0,41	0,49	1,00												
V13	0,18	0,26	0,22	0,18	0,47	0,33	0,21	0,16	0,27	0,35	0,36	0,33	1,00											
V14	0,19	0,44	0,43	0,37	0,43	0,40	0,20	0,21	0,21	0,45	0,57	0,50	0,43	1,00										
V15	0,23	0,40	0,27	0,22	0,31	0,25	0,25	0,20	0,19	0,35	0,39	0,34	0,23	0,46	1,00									
V16	0,33	0,46	0,50	0,37	0,37	0,33	0,35	0,24	0,28	0,54	0,49	0,46	0,34	0,56	0,48	1,00								
V17	0,26	0,40	0,39	0,27	0,43	0,29	0,30	0,24	0,22	0,40	0,46	0,41	0,29	0,52	0,39	0,54	1,00							
V18	0,31	0,36	0,35	0,30	0,42	0,36	0,23	0,20	0,31	0,43	0,52	0,51	0,41	0,54	0,39	0,49	0,53	1,00						
V19	0,25	0,24	0,36	0,41	0,40	0,28	0,24	0,20	0,20	0,38	0,54	0,61	0,38	0,55	0,35	0,56	0,52	0,61	1,00					
V20	0,14	0,35	0,40	0,30	0,30	0,31	0,27	0,13	0,36	0,46	0,34	0,37	0,37	0,45	0,30	0,56	0,31	0,40	0,44	1,00				
V21	0,22	0,30	0,32	0,30	0,34	0,30	0,25	0,12	0,27	0,39	0,40	0,38	0,30	0,50	0,42	0,52	0,42	0,44	0,41	0,41	1,00			
V22	0,25	0,29	0,34	0,30	0,36	0,28	0,24	0,23	0,32	0,50	0,46	0,43	0,40	0,52	0,42	0,49	0,45	0,52	0,49	0,40	0,62	1,00		
V23	-0,10	-0,04	-0,08	-0,12	0,03	-0,07	-0,06	-0,08	-0,16	-0,17	-0,09	-0,12	-0,04	-0,09	-0,14	-0,17	-0,22	-0,12	-0,10	-0,12	-0,13	-0,17	1,00	
V24	0,19	0,42	0,38	0,40	0,30	0,36	0,18	0,21	0,25	0,46	0,53	0,41	0,45	0,60	0,37	0,51	0,40	0,47	0,47	0,39	0,47	0,44	-0,02	1,00

## ANEXO 3 - Matriz de correlação de comportamento inclusivo

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	V28	V29	V30	V31	V32	V33	V34	V35	V36				
V1	1																																							
V2	0,4	1																																						
V3	0,38	0,44	1																																					
V4	0,08	0,2	0,08	1																																				
V5	0,27	0,37	0,35	0,16	1																																			
V6	0,3	0,38	0,42	0,16	0,37	1																																		
V7	0,29	0,41	0,4	0,11	0,49	0,53	1																																	
V8	0,18	0,33	0,45	0,12	0,34	0,34	0,43	1																																
V9	0,17	0,24	0,25	-0,01	0,26	0,28	0,28	0,39	1																															
V10	0,23	0,26	0,45	0,09	0,34	0,26	0,36	0,47	0,45	1																														
V11	0,26	0,3	0,31	0,1	0,42	0,24	0,36	0,44	0,27	0,44	1																													
V12	0,29	0,34	0,34	0,16	0,34	0,27	0,36	0,31	0,25	0,32	0,51	1																												
V13	0,26	0,38	0,43	0,11	0,31	0,24	0,26	0,29	0,27	0,28	0,3	0,36	1																											
V14	0,17	0,2	0,06	0,11	0,18	0,17	0,22	0,14	0,08	0,15	0,19	0,11	0,24	1																										
V15	0,17	0,3	0,29	0,14	0,29	0,28	0,35	0,29	0,16	0,28	0,21	0,2	0,38	0,44	1																									
V16	0,03	0,25	0,11	-0,01	0,19	0,23	0,26	0,12	0,19	0,17	0,12	0,22	0,23	0,13	0,27	1																								
V17	0,26	0,26	0,3	0,04	0,29	0,34	0,35	0,32	0,15	0,23	0,29	0,23	0,14	0,4	0,35	0,2	1																							
V18	0,14	0,31	0,31	0,07	0,24	0,3	0,31	0,28	0,15	0,31	0,24	0,28	0,27	0,38	0,43	0,34	0,37	1																						
V19	0,2	0,36	0,33	0,16	0,37	0,33	0,31	0,3	0,24	0,3	0,29	0,31	0,24	0,5	0,48	0,33	0,38	0,72	1																					
V20	0,1	0,37	0,29	0,07	0,2	0,28	0,29	0,24	0,3	0,37	0,35	0,28	0,46	0,27	0,49	0,28	0,22	0,38	0,42	1																				
V21	0,19	0,28	0,32	0,06	0,3	0,29	0,28	0,32	0,23	0,4	0,33	0,3	0,2	0,38	0,35	0,24	0,43	0,46	0,48	0,52	1																			
V22	0,2	0,37	0,3	0,02	0,28	0,26	0,27	0,3	0,29	0,33	0,28	0,26	0,51	0,35	0,46	0,22	0,31	0,37	0,43	0,51	0,45	1																		
V23	0,16	0,32	0,28	0,17	0,3	0,34	0,33	0,3	0,21	0,24	0,25	0,3	0,41	0,36	0,33	0,25	0,28	0,44	0,49	0,44	0,5	0,53	1																	
V24	0,07	0,23	0,1	0,07	0,25	0,3	0,28	0,15	0,11	0,2	0,19	0,27	0,26	0,25	0,33	0,57	0,21	0,39	0,34	0,33	0,34	0,34	0,47	1																
V25	0,29	0,34	0,33	0,12	0,28	0,37	0,35	0,35	0,21	0,4	0,39	0,29	0,34	0,39	0,47	0,24	0,38	0,47	0,45	0,48	0,56	0,42	0,48	0,33	1															
V26	0,25	0,41	0,33	0,21	0,3	0,4	0,34	0,32	0,21	0,38	0,3	0,26	0,3	0,43	0,47	0,21	0,37	0,5	0,5	0,42	0,54	0,39	0,5	0,34	0,64	1														
V27	0,12	0,33	0,3	0,14	0,3	0,29	0,35	0,32	0,19	0,36	0,24	0,22	0,3	0,39	0,32	0,28	0,36	0,56	0,48	0,47	0,5	0,39	0,46	0,38	0,38	0,64	1													
V28	0,24	0,41	0,31	0,18	0,31	0,31	0,27	0,31	0,22	0,31	0,24	0,26	0,36	0,43	0,49	0,19	0,34	0,5	0,54	0,43	0,47	0,44	0,52	0,34	0,48	0,61	0,65	1												
V29	0,23	0,38	0,36	0,12	0,31	0,3	0,36	0,37	0,26	0,38	0,29	0,26	0,42	0,48	0,59	0,23	0,39	0,55	0,53	0,51	0,53	0,51	0,39	0,4	0,38	0,62	0,68	0,67	1											
V30	0,23	0,39	0,35	0,12	0,33	0,29	0,33	0,36	0,27	0,43	0,32	0,32	0,43	0,44	0,38	0,22	0,32	0,49	0,54	0,55	0,53	0,53	0,66	0,4	0,57	0,6	0,62	0,66	0,8	1										
V31	0,19	0,19	0,21	0,11	0,19	0,25	0,15	0,22	0,18	0,18	0,17	0,14	0,31	0,16	0,19	0,17	0,09	0,25	0,26	0,31	0,24	0,33	0,23	0,22	0,34	0,25	0,26	0,22	0,28	0,25	1									
V32	0,15	0,21	0,17	0,08	0,27	0,29	0,22	0,15	0,16	0,2	0,25	0,2	0,27	0,18	0,27	0,23	0,24	0,28	0,34	0,36	0,36	0,35	0,29	0,28	0,42	0,33	0,4	0,3	0,36	0,35	0,46	1								
V33	0,17	0,23	0,17	0,1	0,27	0,31	0,27	0,18	0,17	0,19	0,24	0,21	0,29	0,22	0,27	0,22	0,25	0,26	0,31	0,36	0,36	0,36	0,29	0,3	0,48	0,36	0,41	0,31	0,4	0,37	0,43	0,89	1							
V34	0,18	0,22	0,18	0,12	0,27	0,34	0,26	0,19	0,15	0,19	0,24	0,21	0,28	0,21	0,27	0,23	0,26	0,28	0,34	0,37	0,36	0,33	0,27	0,31	0,48	0,37	0,41	0,31	0,42	0,35	0,45	0,89	0,95	1						
V35	0,06	0,17	0,1	0,13	0,11	0,17	0,15	0,14	0,15	0,14	0,08	0,12	0,17	0,1	0,19	0,21	0,04	0,14	0,14	0,17	0,13	0,24	0,2	0,19	0,28	0,12	0,25	0,17	0,2	0,19	0,26	0,35	0,38	0,39	1					
V36	0,11	0,2	0,2	0,2	0,22	0,23	0,27	0,13	0,17	0,28	0,16	0,15	0,13	0,07	0,16	0,18	0,16	0,16	0,15	0,13	0,24	0,16	0,2	0,11	0,14	0,26	0,19	0,22	0,1	0,23	0,22	0,13	0,27	0,3	0,28	0,2	1			

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)