UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

GESTÃO DA DIVERSIDADE:
Diferenças e similaridades entre uma empresa norte-americana e sua subsidiária brasileira

Georgina de Cassia Martins dos Santos

São Paulo
2009

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

GEORGINA DE CASSIA MARTINS DOS SANTOS

GESTÃO DA DIVERSIDADE:
Diferenças e similaridades entre uma empresa norte-americana e sua subsidiária brasileira

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Professor Orientador:
Dr. Nildes Raimunda Pitombo Leite

São Paulo
2009

Santos, Georgina C. M.

Gestão da diversidade: Diferenças e similaridades entre uma empresa norte-americana e sua subsidiária brasileira / Georgina de Cassia Martins dos Santos. São Paulo: Uninove, 2009.

104 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho, Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, 2009

1. – Diversidade – 2. Gestão da Diversidade – 3. Organizações – 4. Teoria da Identidade.

CDU 658

GESTÃO DA DIVERSIDADE:
Diferenças e similaridades entre uma empresa norte-americana e sua subsidiária brasileira

Por
Georgina de Cassia Martins dos Santos

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Presidente: Prof. Nildes Raimunda Pitombo Leite, Doutor – Orientador, Uninove

Membro: Prof. Claudia Acevedo, Doutor – Uninove

Membro: Prof. Graziela Maria Comini, Doutor – FEA/USP

São Paulo, 9 de dezembro de 2009

A meu pai (in memoriam) e mãe, pelo incentivo aos estudos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado saúde, inteligência e qualidade de vida que poucas pessoas têm nesse país.

À minha orientadora, Dra. Nildes Pitombo Leite, por ter encarado o desafio de pegar uma orientação, já iniciada, e ter conseguido dar continuidade ao trabalho de forma impecável; por seu profissionalismo, competência, paciência e por nossas sessões de orientação, sem as quais esta pesquisa não teria sido concluída.

Aos meus colegas de mestrado, pela longa caminhada. Pelo apoio nos momentos difíceis, incentivo, companheirismo e boas risadas; pelas dicas, artigos, centenas de e-mails trocados, mensagens via "*MSN*" e "*SMS*"; pelos cafés da manhã, *happy hours* e feijoadas. Quem vive sozinho sabe a importância desse convívio. Um agradecimento especial à Gisele Pavanelli, Flavia Oliveira, Jose Moysés, Robiney Davi, Paulo Batista, Eduardo Ginesi, Wenceslau Ishida, Vanessa Fumes, Carlos Mora, Carlos Oliveira, membros da "Tropa".

Aos professores da Uninove, que acreditaram e apostaram no meu potencial. Em especial ao Professor Milton Campanário, por ter me ajudado nesta etapa final.

À minha mãe, por ter me ajudado com o custeio do mestrado e por ter entendido que, nem sempre era possível passar os feriados com ela, por conta dos estudos.

Ao meu terapeuta, Márcio, que ajudou a transformar meus cacos em um vistoso mosaico...

Aos colegas e chefes dos antigos e do atual trabalho, por me cobrirem e concordarem com a minha ausência para concluir esta jornada.

“O problema não está nas diferenças entre cada um de nós, mas sim na incapacidade que, muitas vezes temos, em torná-las semelhanças”.

Maria João Oliveira

"Ninguém nasce odiando outra pessoa pela cor de sua pele, por sua origem ou ainda por sua religião. Para odiar, as pessoas precisam aprender e, se podem aprender a odiar, podem ser ensinadas a amar."

Nelson Mandela

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo responder como os discursos de políticas e práticas norte-americanas da diversidade são traduzidas para a realidade brasileira. Sua importância reside na contribuição para a compreensão do fenômeno da diversidade e como ele é gerido na organização. Do mesmo modo, como é vista a Teoria da Identidade, o Preconceito, a Discriminação e o Estereótipo no processo de Gestão da Diversidade. Caracteriza-se como qualitativa, com caráter exploratório, fins descritivos e meios indutivos, cujo nível proposto de análise é o organizacional e as variáveis estudadas foram os aspectos da gestão da diversidade, definidos como programas e políticas apresentados de forma clara para os internautas que navegam nos *websites* das empresas. Foram realizados os levantamentos de dados por meio da análise documental, bibliográfica e pesquisas já efetuadas. Foi escolhida, entre as empresas norte-americanas, inicialmente selecionadas e que possuem sucursal no Brasil, aquela que possuía conteúdos claros, *links* exclusivos e páginas específicas para a diversidade – a IBM. Na análise dos resultados, foram utilizadas técnicas de análises de conteúdo, documental e reflexiva. No tratamento de dados envolveram-se a análise de documentos e análise de conteúdo. Seus resultados demonstram que os discursos sobre as práticas da gestão da diversidade da matriz são adaptadas ao Brasil, levando-se em consideração, exclusivamente, a análise dos *websites*, não se podendo inferir que a subsidiária brasileira promova esses discursos como práticas/políticas/programas da mesma forma que podem estar sendo conduzidas pela matriz. Foi possível verificar as diferenças e similaridades entre empresa norte-americana e sua subsidiária brasileira. Diferenças no que tange à forma de divulgação de suas políticas de diversidade para o público externo; às áreas de foco para o grupo de igualdade de oportunidades; aos prêmios e reconhecimentos recebidos; divulgação de dados demográficos; divulgação do histórico local (Brasil) de diversidade. As similaridades demonstraram coerência de valores, de filosofia de negócios, de estratégia. As contribuições que esta pesquisa pode gerar são: além de ampliação e/ou do aprofundamento do foco ora investigado, um estímulo para novos estudos nas áreas de administração, sociologia, psicologia e comunicação; para as empresas, uma auto-avaliação sobre suas políticas de diversidade no país, se existentes, ou um incentivo àquelas que não as possuem; para a sociedade, uma forma de conhecer empresas que valorizam o ser humano, independente de sua origem, raça, sexo, orientação sexual ou idade e que trabalhem para dar fim aos preconceitos dentro do ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Diversidade. Gestão da Diversidade. Organizações. Teoria da Identidade. Preconceito, Discriminação, Estereótipo.

ABSTRACT

This research aimed to answer how North-American diversity policies and practices are translated to the Brazilian reality. Its importance lies in the contribution to the understanding of the phenomenon of diversity and how it is managed in the company. Similarly, the approach of the Theory of Identity, Prejudice, Discrimination and Stereotype in the Management of Diversity. It is characterized as a qualitative research, with descriptive purposes and inductive means, which proposed level of analysis is the organizational and which variables were the aspects of diversity management, defined as programs and policies clearly displayed to Internet users who browse companies' websites. Surveys were conducted through document analysis, literature, and researches already done. It was chosen, among North-American companies, initially selected and which have branches in Brazil, one that had clear content, unique links and specific pages to diversity - IBM. In the result analysis, techniques involving content, document and reflective analysis were used. The data processing involved document and content analysis. Taking into account, exclusively, the websites analysis, results show that the discourse of diversity management practices from the holding are adapted to Brazil, although it can not be inferred that the Brazilian subsidiary promotes these discourses as practices, policies / programs in the same way they may be conducted by the holding. Differences and similarities between the North-American company and its Brazilian subsidiary were also observed. Differences regarding to how to bring their diversity policies out to Internet users; focus areas for the equal opportunities group, awards and recognitions received; disclosure of demographic data and the dissemination of local (Brazil) diversity history. Similarities showed consistency in values, business philosophy and strategy. The contributions that this research can generate are beyond the focus extension or deepening now investigated a start point for further research in the areas of administration, sociology, psychology and communication; to companies, a self-assessment of their diversity policies in Brazil, if any, or an incentive to those who still do not have; to society, a way to meet companies that value the human being, regardless of their origin, race, sex, sexual orientation or age and the ones which work for to end of prejudice within the workplace.

Keywords: *Diversity. Diversity Management. Organizations. Identity Theory. Prejudice, Discrimination, Stereotype.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadros

Quadro 1 – Aspectos conceituais da diversidade ao longo do tempo 22

Quadro 2 – Tipologia da diversidade segundo atributos observáveis e subliminares e seus impactos sobre o indivíduo.....24

Quadro 3 – Distinções entre níveis de estudo da identidade.....38

Quadro 4 – Diversidade na força de trabalho: velhas e novas terminologias 44

Quadro 5 – Classificação das organizações, quanto à diversidade 45

Quadro 6: Quadro-resumo das melhores práticas, iniciativas e fatores observáveis 57

Quadro 7 – Categoria de Análise: DIVERSIDADE 71

Quadro 8 – Segmentos de Conteúdo referentes à categoria de análise: diversidade 72

Quadro 9 – Categoria de Análise: IDENTIDADE SOCIAL 76

Quadro 10 – Segmentos de Conteúdo referentes à categoria de análise: identidade social 77

Figuras

Figura 1 – Um modelo para o estudo dos impactos da diversidade 25

Figura 2 – Base teórica da pesquisa sobre diversidade: A Teoria da Identidade Social 26

Figura 3: Paradigmas conceituais da cultura organizacional 41

Figura 4 – Relação de estágios de diversidade, segundo Thomas Jr., Cox Jr. e Golembiewski 46

Figura 5 – Modelo Internacional de Diversidade Cultural.....48

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabelas

Tabela 1 – Análise da produção brasileira sobre diversidade.....23

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAAA	American Association for Affirmative Action – Associação America para a Ação Afirmativa
AP	Asia Pacific – Ásia e Pacífico
ASAE	American Society of Associated Executives – Sociedade Americana para Executivos Associados
Caged	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CEO	Chief Executive Officer – Diretor Executivo ou Diretor Geral
EMEA	Europe, Middle East and Africa – Europa, Oriente Médio e África
ERG	Employee Resource Group – Grupo de Afinidade
EUA	Estados Unidos da América
FEA	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Fipecafi	Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras
GLBT	Gays, Lésbicas, Bissexuais e Transgêneros
IBM	International Business Machine
LEAP	Leadership Education for Asian Pacifics, Inc – Educação de Liderança para Asiáticos
PCD	Pessoa com Deficiência
P&G	Procter & Gamble
PwC	Pricewaterhouse Coopers
PWD	People with Disability – Pessoa com Deficiência
RFP	Request For Proposals – Solicitação de Propostas
TI	Tecnologia da Informação
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....15

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 19

2.1 Diversidade: Um Conceito em Construção 19

2.2 A Produção Intelectual Sobre o Tema 22

2.3 Teoria da Identidade 25

2.4 Preconceito, Discriminação e Estereótipo 32

2.5 Diversidade e Gestão da Diversidade nas Organizações 35

2.6 Práticas Corporativas 53

3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....59

3.1 Unidade de Análise da Pesquisa e Critério de Escolha 62

3.2 Estratégia de Coleta de Dados 63

3.3 Estratégia de Tratamento de Dados 65

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....69

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 81

5.1 Limitações do Estudo e Contribuições para Novas Pesquisas.....92

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 94

7 REFERÊNCIAS 96

8 APÊNDICES

APÊNDICE A - Sinônimos por palavra ou frase-chave da categoria de análise Diversidade 102

APÊNDICE B - Sinônimos por palavra ou frase-chave da categoria de análise Diversidade 103

APÊNDICE C – Tabelas com dados encontrados nos *websites*.....104

1 INTRODUÇÃO

A globalização ultrapassa as barreiras econômicas e transnacionais forçando as instituições e as empresas a lidarem, cada vez mais, com trabalhadores de origens diferentes. Essa heterogeneidade populacional, seja do ponto de vista interno – empregado – quanto do ponto de vista externo – consumidor – ainda é uma questão a se explorar, uma vez que, nem mesmo o conceito de diversidade e/ou de sua gestão é bem definido e entendido, assim como a sua aplicação ocorre de maneira natural.

De uma maneira geral, pode-se notar a diversidade em qualquer ambiente em que se encontram padrões diferentes do considerado "normal" estatisticamente, ou seja, o atributo que mais aparece. Do ponto de vista social, a normalidade pode ser entendida como fruto da cultura dominante e diversa à cultura de grupos diferentes.

A condição de sujeito de um novo modo de fazer política nos novos movimentos sociais tem seu maior emblema na ação positiva de suas atividades centradas na ação coletiva. Essas ações podem ser visualizadas em diferentes espaços: em pequenos grupos descentralizados que elegem o modo próprio de participação nos espaços coletivos e públicos; em espaços globais, na mídia e, portanto, participando de nossas experiências no cotidiano. Aparece, também, no elenco de temas para discussões no campo acadêmico e, de forma mais relevante, orientando políticas em agendas públicas. Paralelo a essa presença "universal", a eficácia dos movimentos políticos requer não somente que os seus ativistas mudem a sua forma de pensar, mas que o êxito da prática seja o resultado da mudança do modo de pensar das pessoas.

Os sujeitos do novo modo de fazer política surgem ao longo de mudanças que se dão na década de 60, assim como os estudos sobre diversidade e as ações nesse sentido em países como os Estados Unidos, com o *Affirmative Action* e o Canadá, como *Employment Equity Act* e o *Federal Contractors Program*, a partir de 1980. Nesses países, o governo encontrou uma forma de impor políticas de integração racial às empresas que prestavam serviços para o setor público e seu objetivo era de que a população organizacional refletisse a diversidade da população daqueles países. O aumento das operações internacionais das empresas, a diversificação da força de trabalho e o aumento da existência de grupos multidisciplinares nas empresas foram a motivação para o estabelecimento dos programas.

No Brasil, os estudos iniciaram-se mais tarde, em meados dos anos 90, motivados pelas ações das empresas, em sua maioria, multinacionais americanas, que introduziram a gestão da diversidade por imposição da matriz. A partir de 1991, leis foram introduzidas no país para estimular a inclusão de minorias, como a de pessoas com deficiências, em 1991, – na época, chamados de portadores de necessidades especiais –, com cotas nas empresas e na administração pública; cotas mínimas para candidatura de mulheres a cargos eletivos, em 1995; e o Sistema de Cotas para Negros no Vestibular, em 2004. Todas essas iniciativas baseiam-se em ações afirmativas, que permitem que se dêem maiores oportunidades a alguns grupos em condições especiais.

Existem, no Brasil, ainda poucos estudos – no âmbito das organizações – sobre diversidade na força de trabalho. Apesar da maioria das empresas que possuem programas de diversidade, no país, ser subsidiárias de empresas estrangeiras, em sua maioria, norte-americanas, o conceito de diversidade aqui, não pode ser tratado como nos Estados Unidos, face às diferenças históricas e culturais.

Tendo em vista as diferenças entre Brasil e EUA no tratamento da questão da diversidade, face às diferenças históricas e culturais, o presente estudo tem como objetivo responder à seguinte questão: Como os discursos das políticas e práticas norte-americanas da diversidade são traduzidas para a realidade brasileira, na empresa IBM.

Dessa forma, a presente pesquisa tem por objetivo geral promover um estudo comparativo entre os discursos das melhores práticas de gestão da diversidade e sua ligação com a identidade social de uma empresa norte-americana e sua sucursal brasileira.

Para consecução do objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Discutir sobre o arcabouço teórico da diversidade, sua gestão e da identidade social, abordando a origem e a evolução dos temas;
- Apresentar o conteúdo dos *websites* da empresa norte-americana e o de sua sucursal brasileira;
- Analisar a relação entre os discursos as práticas de gestão da diversidade na matriz e na sucursal: se ela é inexistente, similar ou adaptada ao Brasil;

- Verificar se a subsidiária brasileira apresenta discursos que promovam e/ou divulguem políticas/programas de diversidade da mesma forma que podem estar sendo conduzidas em sua matriz.

A relevância desta pesquisa está na sua contribuição para o estudo da gestão humana em ambientes diversos, num país como o Brasil, cuja população tida como minoria é, na verdade, uma maioria populacional, entendendo-se que a demografia empresarial deve refletir a demografia do país. Sua estrutura está pautada na fundamentação teórica das categorias diversidade e identidade social; na abordagem qualitativa com análise documental, de conteúdo e discurso dessas duas categorias; nas considerações finais com checagem dos achados teóricos e empíricos que respaldaram a resposta à questão proposta.

Cabe aqui, colocar a definição de alguns termos e demonstrar seus possíveis sinônimos ou variações utilizadas no decorrer da pesquisa.

Hanashiro, Godoy e Carvalho (2004) entendem que desenvolver uma pesquisa sobre diversidade requer a compreensão do próprio conceito e de sua fonte. Os autores afirmam que os estudos sobre diversidade carecem de especificidade quanto ao conceito e que os termos "diversidade cultural" e "diversidade" vêm sendo utilizados como sinônimos, afetando a observação e a compreensão dos fenômenos envolvidos nas investigações sobre o assunto. "A presença da diversidade nem sempre é algo desejado ou planejado, embora a gestão da diversidade seja sempre resultado de um esforço administrativo de caráter intencional". (COSTA; FERREIRA, 2006, p. 2). As autoras acreditam que, independente de sua vontade, os países ricos e as empresas criadas por eles têm de conviver com a diversidade representada pela corrente migratória que caracteriza o mundo atual.

Entre as questões postas pela diversidade, Geertz (2001) ressalta os direitos lingüísticos, a autonomia regional, a representação política, o currículo educativo, as reivindicações territoriais, a política de imigração e naturalização, escolhas de símbolos nacionais (como a eleição do hino nacional) e definições de festividades oficiais em estados poliétnicos. Entre os conceitos que ele propõe para viabilizar políticas de implementação de cidadania multiculturais estão: a distinção entre Estados multinacionais (como o Canadá, com três grupos nacionais distintos: ingleses, franceses e aborígenes), Estados poliétnicos, (como os Estados Unidos que incorporaram diferentes etnias pela imigração), cidadania multicultural, direitos de minorias étnicas, direito diferenciado.

Pode-se sugerir que as propostas teóricas envolvendo as ações transformadoras dos novos movimentos sociais voltam-se, convergindo para dois pontos: primeiro, que revertem valores postos pela cultura política para se deixarem mediar por políticas culturais, cujos significados são recriados por aqueles que as implementam. Segundo: afirmam que *"o campo de ação dos novos movimentos sociais se faz num espaço de política não-institucional, cuja existência não está prevista nas doutrinas nem na prática da democracia liberal e do Estado do bem-estar social"* (Gohn, 1997, p. 166-167). Esses dois qualificativos - recriação de valores culturais, espaços não institucionalizados como ***locus*** de ação – expandem a "*sociedade civil como espaço moral entre governantes e governados"* (Skinner, 1998, p. 26).

Para clareza das análises, assume-se a definição de minoria como o de membros de grupos que, historicamente, possuem menos recursos econômicos e/ou estiveram em desvantagem. Como possíveis sinônimos ou variações serão utilizadas as expressões como grupos sub-representados, grupos diversos, grupos de menor poder social, grupos historicamente desfavorecidos (Cox Jr., 1994; Costa; Ferreira, 2006).

A presente pesquisa escolheu entre as empresas norte-americanas, inicialmente selecionadas, que possuem sucursal no Brasil, listadas como as Melhores Empresas para Diversidade Global, a IBM, por ser representativa dos critérios incluídos na temática estudada.

Esta pesquisa, portanto, está assim estruturada: além da Introdução, o capítulo da Fundamentação Teórica envolvendo as categorias escolhidas e seus temas complementares; o capítulo de Metodologia de Pesquisa; a Análise de Dados; a Apresentação dos Resultados; a Análise e Discussão dos Resultados; as Considerações Finais, as Referências e os Apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Relembrando a estrutura desta pesquisa, está pautada nas fundamentações teórica e empírica de duas categorias escolhidas para análise – diversidade e identidade social, a seguir, tem-se a fundamentação teórica dessas duas categorias encadeadas.

2.1 Diversidade: Um Conceito em Construção

O termo diversidade ainda carece de consenso quanto à sua acepção, sendo que, muitos autores, por não conseguirem encontrar uma definição mais apurada, preferem trabalhar com uma tipologia. Abaixo são citadas algumas definições:

> "Diversidade cultural significa a representação, um sistema social, de pessoas pertencentes a grupos de diferentes significados culturais (...). A questão da diversidade em um contexto de sistema social é caracterizada por um grupo majoritário, ou seja, o grupo maior, e por grupos com menor quantidade de membros representados no sistema social, comparados ao grupo majoritário (...). O grupo majoritário também corresponde àqueles membros que têm historicamente mais poder e recursos econômicos, comparados aos membros dos grupos minoritários". (COX JR., 1994, p. 6)

> A diversidade é definida como um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros. (FLEURY, 2000, p. 3)

Vê-se que as definições dos autores supracitados têm em comum as relações de poder que o termo encerra. A existência de grupos minoritários e majoritários é, para esses autores, definida por condições econômicas e sociais, e não numéricas.

Complementando esse entendimento, Cox Jr. e Beale (1997) definem o termo diversidade como a representação de pessoas, com identidades grupais relevantes, socialmente diferentes, que trabalham ou vivem juntas em um sistema social. Para Torres e Nebra (2004), esse conceito de identidade grupal é o âmago dessa definição, pois se relaciona com a identificação física e cultural com um determinado grupo social em detrimento de outros, delimitando, assim, suas fronteiras.

Hiller e Day (2003) preferem caracterizar a diversidade de acordo com uma taxionomia de dois tipos: nível superficial e profundo. Em um nível superficial, denota a existência das diferenças de características prontamente observáveis como raça, gênero ou idade. Em um

nível mais profundo, ela pode ser definida como personalidade, valores e atitudes. Os autores também afirmam que, independentemente do tipo de diversidade que está sendo considerado, deve-se reconhecer que é um termo inerentemente relacional, ou seja, das relações. Nesse caso, implícita no estudo da diversidade está a noção de que há os referidos, que são os indivíduos dos quais as outras pessoas divergem. Quando uma organização tenta promover a diversidade, ela geralmente utiliza a estratégia de incentivar a inclusão ou a assimilação de tradicionais grupos sub-representados (aqueles à exceção dos machos brancos). Ou seja: a diversidade, para esses autores, pode somente ser compreendida com relação às diferenças, melhor que em termos absolutos.

Tentando desemaranhar os significados de diversidade, Roberson (2004) considera diversas definições para esse termo, dentre as quais, cumpre destacar:

- Característica de grupos que se referem a diferenças demográficas entre seus membros;
- Diferenças nas perspectivas resultantes do potencial de diferenças comportamentais entre grupos culturais, tanto quanto às diferentes identidades entre membros do grupo com relação a outros grupos;
- Várias perspectivas e formas de aproximação para o trabalho, cujos membros de diferentes identidades grupais trazem consigo.

Para Thomas Jr. (2006), a diversidade no local de trabalho se refere às variações entre empregados ou aqueles em potencial. As dimensões da diversidade mais amplamente reconhecidas incluem o gênero, a idade, a etnia, a raça, a habilidade física, a orientação sexual, e o *background* cultural. Entretanto, cada indivíduo leva para o trabalho suas próprias características originais, que incluem variações no nível educacional, no tipo de personalidade, na religião, na experiência de trabalho, nos valores da família, na inteligência, ou em inúmeras distinções que o fazem ser um indivíduo. Kamim, Mello-e-Souza e Collins (2003) já haviam compartilhado dessa mesma definição, apenas incluindo que, freqüentemente, as diferenças que estão sob a superfície, ou seja, as não visualmente aparentes, são muito mais importantes do que aquilo que pode ser observado à primeira vista.

Fleury (2000, p.3) pergunta como é possível conceitualizar a diversidade cultural. Ela a define "como um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social."

A autora observa que o tema diversidade cultural pode ser estudado sob perspectivas diferentes: em nível da sociedade, organizacional, do grupo ou indivíduo.

Esteves *apud* Pacheco (2002) observa que a diversidade passou a ser entendida como a contratação e a valorização de membros de diferentes grupos da comunidade, tornando o ambiente de trabalho um pouco mais parecido com a sociedade.

Entende-se como fonte de diversidade, as variações e características individuais biologicamente determinadas, tais como raça, gênero e idade. Existe uma segunda categoria, definida por Loden e Rosener *apud* Hanashiro, Godoy e Carvalho (2004) que são as características que cada pessoa pode adotar, abandonar ou modificar durante toda a sua vida, através de escolhas conscientes e esforços determinados, a experiência, a formação, a renda, as crenças políticas, o estado civil, a educação e a região geográfica. Essa classificação possibilitou uma maior compreensão do conceito, permitindo o agrupamento dessas definições em dimensões estreitas, que são imutáveis e mais visíveis e dimensões mais amplas ou mutáveis e menos visíveis, no exato termo da palavra. O conceito de diversidade varia conforme a opção teórica de cada autor.

> Ao confundir a fonte de diversidade com o conceito em si, pode-se inferir conclusões sobre uma pessoa em particular simplesmente baseado nas características genéricas do seu grupo e formar um *mind set*. Esse determinismo cultural pode criar estereótipos em relação aos grupos de minoria. (HANASHIRO; GODOY; CARVALHO, 2004. p.4)

O quadro 1 fornece informações da evolução dos estudos sobre diversidade. Na década de 70, há a predominância de estudos baseados na teoria da identidade, que buscavam analisar os efeitos da identidade do grupo no comportamento humano. Já na década de 80, os estudos passam a dar mais ênfase à teoria das relações intergrupais, que buscam respostas a como administrar os potenciais conflitos surgidos nas interfaces entre grupos organizacionais heterogêneos. A etnologia, por sua vez, procura identificar as similaridades e as diferenças culturais entre grupos de nacionalidades distintas. Essa vertente surge no apoio do processo de globalização das empresas. Expoente desse campo é o trabalho de Hofstede (1997), que argumenta que as diferenças no modo de pensar, sentir e atuar dos líderes e seus seguidores devem ser consideradas quando se quer encontrar soluções viáveis para se atuar em escala mundial. A teoria da assimilação busca dar conta do processo de inclusão de minorias na força de trabalho, tendo Cox Jr. (1994) como um de seus autores seminais. Há estudos

também que focam a demografia organizacional e que têm por objetivo determinar o impacto da composição demográfica das organizações nos resultados empresariais.

Quadro 1 **Aspectos conceituais da diversidade ao longo do tempo**					
	1970	**1980**			**1990**
Estruturas teóricas	Teoria da Identidade Social	Teoria das relações intergrupais	Etnologia	Teoria da assimilação – Pesquisa racioetnia e gênero	Demografia organizacional
Ênfase das pesquisas	Efeito da identidade do grupo no comportamento humano	Administrar os conflitos potenciais que surgem da inteface entre os grupos organizacionais (NKOMO; COX, 1999)	Identificar as similaridades e as diferenças culturais entre grupos de identidade, bem como a análise de fenômenos culturais como distância cultural e choque cultural (NKOMO; COX, 1999)	Analisar o tratamento diferenciado nas organizações baseado na racioetnia e gênero, bem como discriminação racial e sexual (NKOMO; COX, 1999)	Determinar o impacto da composição demográfica das organizações ou grupo de trabalho nos resultados do trabalho (TSUI *et al.* 1995)
Autores representativos	Tajfel, 1972 Turner, 1975 Tajfel e Turner, 1979	Alderfer e Smith, 1982 Alderfer, 1982	Hofstede, 1980 Hall, 1976; 1982 Laureant, 1983 Tung, 1988	Pfeffer, 1983 Tsui e O'Reilly, 1989 Tsui et al. 1995	Kraiger e Ford, 1985 Morrison et al., 1987 Greehausss et al., 1990 Bele, 1990 Thomas, 1990 Cox e Nkomo, 1991

Fonte: Adaptado de Hanashiro, Godoy e Carvalho, 2004

2.2 A Produção Intelectual Sobre o Tema

A produção intelectual sobre diversidade é, majoritariamente, marcada por trabalhos de origem estadunidense. Isso ocorre porque a discussão sobre esse assunto nos Estados Unidos data da década de 60, enquanto que no Brasil, apenas surgiu nos anos 90. Os Estados Unidos, então estariam cerca de três décadas à frente do Brasil com relação ao tema. Além disso, os textos acadêmicos mais atuais – última década - sobre o assunto não se referem mais à demografia étnica das empresas ou sobre se é viável ou não impor políticas de inclusão nessas empresas. O importante, para os estudiosos americanos, é como gerir a diversidade, entendendo-se que ela já existe, de fato.

A dificuldade para encontrar publicações brasileiras - no âmbito da Administração - e material em português sobre o assunto também foram, portanto, decisivas para que a maior parte do

material bibliográfico coletado fosse de origem norte-americana. Grande parte desse material foi publicada antes do ano 2000, ou seja, há mais de dez anos; porém, como são de importância para o tema e permanecem atuais para o contexto brasileiro, foi decidido não descartar esse material para consulta e referência.

Em uma pesquisa realizada por Santos *et al* (2008), as autoras realizaram uma atualização, até o ano de 2008 do estudo de Costa e Ferreira (2006), sobre diversidade e minorias nos estudos organizacionais. Nesse trabalho foram pesquisados artigos publicados em revistas nacionais, na área de Administração, com conceito "A" pelo Sistema *Qualis* da Capes – *Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior*, no período de 1995 até 2004. A pesquisa abrangeu as seguintes publicações: Revista *RAC– Revista de Administração Contemporânea, RAE – Revista de Administração de Empresas, RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo, O&S - Organizações & Sociedade e RAP – Revista de Administração Pública.* Também foram consultados os anais do *ENANPAD - Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração e do ENEO - Encontro Nacional de Estudos Organizacionais*. Os resultados da pesquisa de Costa e Ferreira (2006), bem como a atualização ora realizada, encontram-se na tabela 1.

Tabela 1
Análise da produção brasileira sobre diversidade

Tema	Costa e Ferreira (2006)	Santos et al (2008)	Variação
Pessoas com Deficiência	3	8	167%
Diversidade em geral	5	13	160%
Raça	1	2	100%
Orientação sexual	0	2	
Gênero	40	49	23%

Fonte: Adaptado de SANTOS *et al* (2008, p.6)

A produção brasileira sobre o tema, em Administração, cresceu mais nos últimos dois anos que nos dez anos anteriores, destacando-se o crescimento dos temas relativos a gênero.

Uma fonte relevante sobre diversidade e seus estudos na produção internacional é a de Milliken e Martins (1996), que fizeram uma revisão dos artigos publicados sobre gestão da diversidade no período de 1990 a 1995. Inicialmente, os autores definiram, a partir dos estudos analisados, uma tipologia que classifica os diferentes tipos de diversidade em duas categorias básicas: atributos observáveis e atributos subliminares (Quadro 2).

Quadro 2 **Tipologia da diversidade segundo atributos observáveis e subliminares e seus impactos sobre o indivíduo**			
		Impactos Afetivos: Identificação e satisfação com o grupo	Impactos Cognitivos: Habilidade para processar a informação, perceber e interpretar estímulos, tomar decisões
		Negativos	Positivos
Atributos Observáveis	• Nacionalidade • Raça • Gênero • Idade	Quanto a gênero e raça: absenteísmo, insatisfação, maior rotatividade entre negros e mulheres. Preconceitos enraizados podem ser a causa dos problemas de interação nos grupos.	Quanto à diversidade de raça e nacionalidade, advindos com o tempo de convivência, tais como maior número de alternativas geradas, melhor qualidade das idéias, maior grau de cooperação quando da solução de tarefas complexas
Atributos Subliminares	• Tempo de Empresa • Nível Educacional • Habilidades Técnicas • Tempo de Experiência • Nível sócio econômico	No sentimento de satisfação em grupos heterogêneos quanto a educação, ocupação, tempo de experiência, etc. Provavelmente devido à diminuição do grau de identificação do indivíduo com o grupo	De grupos heterogêneos quanto a educação, ocupação, tempo de experiência etc. no processo decisório ao nível de alta gerência e equipes de projetos, associados à melhor qualidade nas decisões

Fonte: Adaptado de Milliken e Martins, 1996

Atributos observáveis e subliminares produzem impactos afetivos – sempre negativos – de identificação e satisfação com o grupo e cognitivos – sempre positivos – relacionados com a habilidade para processar a informação, perceber e interpretar estímulos, tomar decisões. Compreender esses impactos é importante para entender a mecânica dos grupos e melhor se utilizar de estratégias para a gestão da diversidade.

Uma das contribuições de Milliken e Martins (1996), a partir do esforço de analisar a produção acadêmica americana sobre gestão da diversidade, é o modelo apresentado na figura 1:

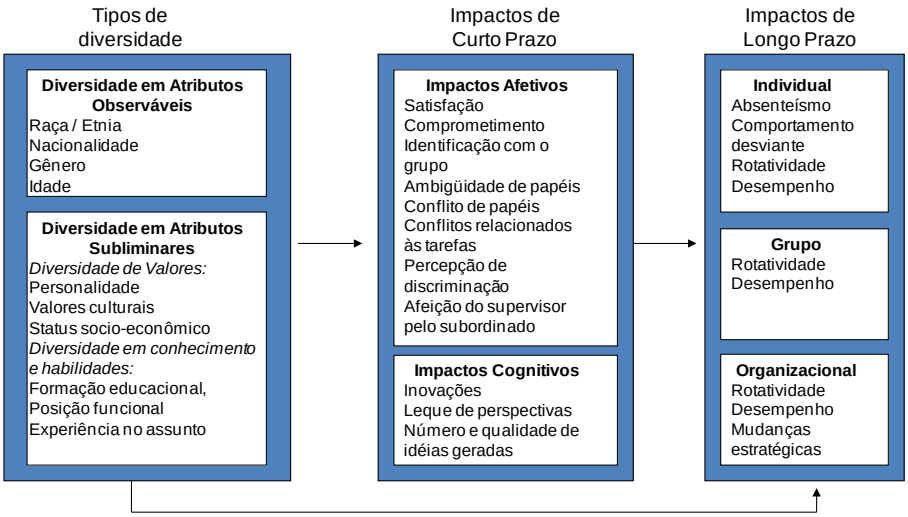

Figura 1 – Um modelo para o estudo dos impactos da diversidade
Fonte: Milliken; Martins, 1996

Esse modelo pode orientar futuros estudos, uma vez que organiza as diferentes dimensões do tema. Num primeiro momento, tipifica a diversidade, mostrando que ela pode ser analisada a partir de diferentes recortes. Também tipifica os impactos que a diversidade pode causar na produtividade de grupos heterogêneos. É interessante notar que os impactos podem ser diferentes no curto e no longo prazo e, portanto, o autor sugere que as análises sejam feitas considerando-se também essa dimensão temporal.

O conhecimento acerca dos impactos de curto e de longo prazo torna-se uma ferramenta poderosa na gestão da diversidade, uma vez que, a predição seria uma forma de diminuir os impactos negativos sobre os empregados e, consequentemente, no desempenho empresarial, entendendo-se aqui que o objetivo final de uma companhia é dar lucro para poder manter-se nos negócios.

Uma vez introduzida a fundamentação teórica da categoria diversidade, passa-se a tratar da categoria identidade social, relembrando-se que ambas apresentam-se com igual relevância para esta pesquisa.

2.3 Teoria da Identidade

A teoria-raiz, que dá sustentação à presente pesquisa é a da identidade social que, dentre outros aspectos, estuda o efeito da identidade no grupo. Porém, para corroborar os diferentes temas que compõem a questão da diversidade, faz-se necessário tratar também de outras

teorias, representadas nesta pesquisa como “frutos” ou “ramificações” da árvore da teoria da identidade social, conforme figura 2:

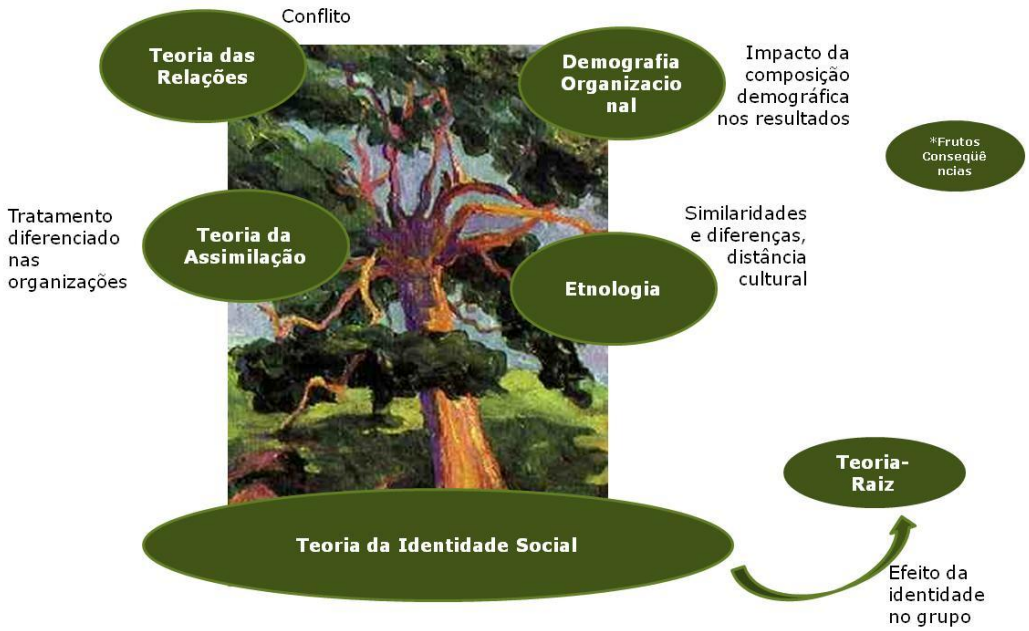

Figura 2 – Base teórica da pesquisa sobre diversidade: A Teoria da Identidade Social.
Fonte: A autora

A teoria da assimilação estuda o tratamento diferenciado nas organizações, baseado na racioetnia e gênero, bem como a discriminação racial e sexual, buscando explicar o processo de inclusão de minorias na força de trabalho. Cox (1994) propõe que a assimilação é um processo unilateral em que a cultura do grupo dominante torna-se a padrão de comportamento para todos. Membros que são culturalmente diferentes da maioria necessitam suprimir as normas, valores e práticas da sua cultura de origem. Esse fato poder ser muito comum atualmente, frente à globalização. Um resultado levantado pelo autor é que os participantes do grupo não dominante, muitas vezes sentem-se sozinhos e alienados em sua luta para controlar a discordância cultural. Essa teoria se relaciona com a teoria da identidade social, pois afeta o processo de identificação do indivíduo.

A teoria das relações intergrupais busca conhecer e administrar os conflitos que surgem da interação entre os grupos; a divisão de pessoas em diferentes grupos, com suas diferentes identidades, pode levar a avaliações enviesadas sobre esses grupos. A diferenciação intergrupal, processo psicológico, tende a ser um dos principais fatores causadores do aparecimento de fenômenos sociais tais como a formação de estereótipos e de preconceitos, combatidos pela gestão da diversidade.

A demografia organizacional é o estudo da composição de uma entidade social em termos dos atributos dos membros, tendo sido referida a diferenças demográficas, baseada nos dados obtidos dos indivíduos dentro de uma organização, mas estabelecidos no nível coletivo. As propriedades da distribuição podem ser um fator crítico para as organizações, causando impacto nos resultados do trabalho. Pode-se entender a diversidade demográfica de uma organização como o quanto essa organização é heterogênea em relação aos atributos demográficos encontrados. A heterogeneidade de características ou atributos – diferenças em gênero, idade, tempo, raça, etnia, por exemplo – é fator de integração social que influencia a dinâmica dos grupos, seu desempenho e, consequentemente, a *performance* organizacional.

A etnologia se propõe a apreender o comportamento humano, numa perspectiva evolucionista e global, e a compreender esse comportamento dentro de um quadro de referências no qual os indivíduos interpretam sentimentos, ações e pensamentos. Dessa forma, busca identificar as similaridades e as diferenças culturais entre grupos de identidade, sendo importante para a compreensão do fenômeno da diversidade.

Os estudos sobre diversidade têm sido desenvolvidos com base nos conceitos ora apresentados. Eles são oriundos da teoria que fundamenta uma das categorias desta pesquisa – a identidade social, motivo pelo qual foram apresentados para melhor entendimento da estrutura deste trabalho.

Retomando o tema das identidades grupais – identificação física e cultural –, citadas anteriormente quando se tratou das diferentes definições de diversidade, diz-se que elas podem assumir papéis de minoria ou de maioria. Segundo Torres e Pérez-Nebra (2004), ser minoria ou maioria independe de sua representação numérica e sim de seu poder social garantido pelas instituições sociais, formais ou não. Os grupos de maioria são compostos por membros que, ao longo da história, tiveram ou têm vantagens em poder social e recursos econômicos, em detrimento com os grupos sub-representados.

Para Lau e Murninghan *apud* Foldy (2004), grupos de identidade cultural, como visto acima, tendem a se associar com diferenciais de poder. Quando esses diferenciais se chocam com a identidade do grupo, os limites entre esses grupos são reforçados, tornando essa identidade grupal mais aparente. A identidade grupal não mais será baseada em similaridades culturais, mas em status e interesses compartilhados.

O termo identidade grupal é tratado por Cox Jr. e Beale (1997) de uma forma muito simples, em comparação ao trabalho de campo da psicologia social, como difundido na Teoria da Identidade Social de Tajfel; Turner e Giles; Abrams e Hogg *apud* Cox Jr. e Beale (1997). Os autores empregam uma interpretação levemente diferente do conceito original: enquanto a Teoria da Identidade Social clássica limita a identificação grupal a escolhas individuais sobre a extensão na qual as pessoas se definem a si mesmas em termos de várias categorias sócio-culturais, os autores também incluem categorias nas quais as pessoas recebem atribuições de outras. Por exemplo: o fato de que um homem possa não dar importância ao gênero em sua autodefinição, não quer dizer que gênero seja uma afiliação de grupo pouco importante em sua experiência de vida. À medida que outras pessoas o definam como um homem e se o gênero tem efeitos significativos nos sistemas sociais em que ele atua, essa "identidade" social se torna mais relevante. Os autores preferem simplificar o conceito de identidade grupal como "uma afiliação pessoal com o grupo com o qual se divide certas características culturais e sociais".

A identidade pode ser entendida como o conceito sobre si mesmo que orienta a ação de um indivíduo. Na esfera social, essa identidade direciona a ação grupal ou os movimentos das pessoas, que se percebem dentro de um ou de vários grupos. O trabalho possui grande impacto na conformação da identidade. Por isso, dentro das organizações, os indivíduos constroem representações sobre suas experiências e vivência organizacional que contribuem para orientar suas ações na área profissional. O conceito sobre si mesmo, que é a principal dessas representações, continua a ser construído nas diversas interações sociais no trabalho.

Para Machado e Kopttike (2002), o conceito de identidade pessoal é fruto de uma relação dialética que considera o indivíduo, ao mesmo tempo único na sua existência e vivência e igual aos seus pares, em que a igualdade e a diferença vão permear, a todo o tempo, as tentativas de auto-representação. Uma identidade bem construída delineia os limites entre a individualidade e os grupos aos quais a pessoa se vincula. Independente de estarem reunidos fisicamente, o "eu" e o "grupo" encontram-se separados nos processos psíquicos.

A teoria da identidade social parte da ligação de três conceitos fundamentais: categorização social, identidade social e comparação social.

A categorização social pode ser entendida como instrumento que segmenta, classifica e ordena o ambiente social, servindo também como um sistema guiador que ajuda a criar e a

definir o lugar do indivíduo dentro da sociedade. Dessa forma, os grupos sociais colaboram para a construção da identidade social dos seus membros. A identidade social é, de forma ampla, da natureza das relações e comparativa.

Essa teoria estipula que os indivíduos procurem construir uma identidade social positiva mediante comparações entre o seu grupo e o(s) grupo(s) dos outros, nos quais essas comparações, que são baseadas em dimensões associadas a valores sociais dominantes, conduzam ao favoritismo pelo grupo de pertencimento.

Cox Jr. (1994) identifica também o grupo de identidade cultural, em que os membros compartilham de uma cultura subjetiva, que são padrões típicos de ver o ambiente.

Afirma Doise (2002) que as origens da identidade social podem ser encontradas numa concepção "gestaltista" da percepção que, de início, permitiu que Tajfel, em 1959, propusesse um modelo de acentuação relativa dos contrastes. O autor explica que, posteriormente, Tajfel e Wilkes, em 1963, estenderam o modelo, abordando o efeito da categorização na percepção e realizando o estudo dos estereótipos sociais. Alguns anos após, foi realizado um estudo das condições mínimas de aparição dos comportamentos discriminatórios, marcando o campo de estudo das relações intergrupos.

> Quando apresentou pela primeira vez sua pesquisa, uma tal perspectiva é ainda mínima. Os resultados são explicados evocando a importância de uma norma genérica:
>
> *... é claro que interpretamos nossos resultados em função de uma norma social genérica de comportamento dentro e fora do grupo que orientou a escolha dos sujeitos. Isto aconteceu desta forma porque os sujeitos classificaram a situação social na qual eles se encontravam como uma situação onde essa norma era pertinente e onde a categorização social* deveria *conduzir a um comportamento intergrupo discriminatório muito mais do que a outras escolhas que lhe eram oferecidas* (TAJFEL; BILLIG; BUNDY; FLAMENT *apud* DOISE, 2002, p. 29).

Do ponto de vista sociológico, Reynolds *et al*. (2001), em sua pesquisa que visa mostrar a personalidade como uma explicação para o preconceito, concluem que é inapropriado tentar encontrar a explicação do preconceito como conseqüência da personalidade individual. Eles descobriram que isso se dá devido à descontinuidade entre o comportamento individual e o do grupo, não sendo possível extrapolar, diretamente de processos individuais como, por exemplo, a personalidade, para comportamentos coletivos intergrupais compartilhados.

Os autores também sugerem que algumas variáveis, como o autoritarismo - considerado como um traço de personalidade - pode, de fato, representar expressões do grupo, baseados em crenças e valores. Tudo isto indicaria que é necessário levar a sério o papel da autocategorização como membro de um grupo e o significado social associado ao pertencimento a esse grupo, que podem ser determinantes para o preconceito, discriminação e conflitos sociais. A afirmativa de que as teorias e pesquisas precisam refletir a realização de que o preconceito não é simplesmente uma expressão das diferenças individuais características, mas também, e, potencialmente, muito mais, uma expressão da complexidade da identificação e da vida grupal.

Grupos de trabalho culturalmente diversos possuem diferentes dinâmicas, numerosas e complexas. Dentre elas, quatro razões se destacam, segundo Foldy (2004):

1. Os indivíduos se sentem, geralmente, mais confortáveis quando estão cercados por pessoas percebidas como mais parecidas com eles. Dessa forma então, procuram por familiaridade e similaridade; são reassegurados de que, quando os outros pensam, falam e agem, o fazem como eles. Essas simples preferências pessoais têm profundas conseqüências, não só para organizações e grupos de trabalho, mas para a sociedade, como um todo. As similaridades sociais agiriam como mecanismo de inclusão ou de exclusão. Os grupos incluem aqueles com quem se sentem familiarizados e seguros e excluem aqueles com quem não se sentem assim. Grupos demográficos com poder – geralmente os brancos – tendem a ficar no poder porque eles escolhem outros como eles como colegas. Por isso, indivíduos de grupos demográficos com menos poder – geralmente “pessoas de cor” e mulheres brancas – continuam a ser excluídos dos altos níveis da organização.
2. Membros do grupo vêm com diferentes experiências de vida que lapidaram seus valores, formas de abordagem e perspectivas. Membros de grupos culturalmente diversos podem ser mais adequados que aqueles de grupos homogêneos ao diferirem em como eles definem um problema, estruturam uma discussão, vêem soluções potenciais ou tomam uma decisão. Essas diferenças de opinião representam o princípio da criatividade ou o âmago do conflito, dependendo de como os grupos lidam com conflitos e diferenças. Pessoas que são “demograficamente similares” tendem a ter como pré-requisito, a confiança entre si, mas suas idéias podem ser tão similares que a criatividade fica prejudicada. Pessoas diferentes podem ter o requisito

da variedade de idéias para alcançar níveis mais altos de criatividade, mas, numa cultura individualista, eles podem se sentir inibidos em compartilhar essas idéias por causa da falta de confiança entre eles.

3. A afiliação ao grupo está associada com a representação diferenciada dentro do grupo. Membros de grupos de minorias são mais conscientes de sua identidade e de sua diferença em comparação com a norma. Dependendo da dinâmica do grupo, eles podem se sentir menos confortáveis ou menos bem-vindos. Membros de grupos majoritários, que compartilham formas de pensar e de agir podem, intencionalmente, criar ambientes que tornem difícil para os outros se sentirem incluídos.
4. Grupos diversos podem também possuir dinâmicas diferentes por causa das diferenças de poder associadas com as diferenças culturais. A literatura sobre tomada de decisão e solução de problemas tem demonstrado que membros mais poderosos tendem a falar mais e têm mais influência em resultados, contribuindo para a retirada e silêncio dos membros menos poderosos. Em times culturalmente diversos, membros de identidades grupais dominantes, tais como os brancos, são freqüentemente os membros mais poderosos de tais grupos. Por isso, eles podem, consciente ou inconscientemente, agir de forma a reforçar sua dominância em seus estilos de conversação, processos de tomada de decisão, interação social etc. Por outro lado, membros de grupos não-dominantes podem também contribuir para a dinâmica disfuncional pela retirada ou pela comunicação com outros membros de seu subgrupo.

Outra teoria de contato intergrupal é a da eqüidade que, segundo Torres e Nebra (2004) grupos fazem comparações entre si baseados em termos do investimento em uma atividade e da percepção do retorno dessa atividade, buscando responder o que as pessoas consideram justo e possível e como elas respondem quando recebem diferentemente daquilo que acreditam que merecem.

Esses autores também comentam sobre a teoria da privação relativa, que tenta explicar como membros de grupos socialmente desprovidos podem agir para melhorar sua situação. O status relativo da pessoa seria o determinante do seu senso de satisfação e não a situação em si.

A identidade pessoal e a social podem ser construídas no ambiente de trabalho, de acordo com as experiências. Essa construção está vinculada aos interesses pessoais e coletivos, articulados na organização. Os indivíduos selecionam os relacionamentos e experiências que irão fazer face às pressões para conseguirem mais espaços de poder nas organizações. A identidade no

trabalho é um componente no processo motivacional, contribuindo para a construção de uma auto-estima positiva. Processos de categorização nas organizações contribuem para uma maior solidificação da identidade no trabalho, uma vez que são resultantes de sentimentos de vinculação e de diferenciação, favorecendo a visão de si próprio como integrante de um maior espaço na organização. Em conseqüência, e em paralelo, acontece a identidade organizacional, que é um fenômeno que liga, psiquicamente, o indivíduo à organização.

Um processo de institucionalização de grupos sub-representados pertencentes a minorias foi observado por Brusntein, Jaime e Gil (2008), através de grupos de afinidade ou grupos de suporte, que vêm sendo reproduzidos em empresas que atuam no Brasil, tanto de origem nacional, quanto estrangeira.

A questão da identidade pode gerar comportamentos e/ou atitudes negativas quando se trata de diferenças, ou seja, sentimentos frente a algo que é diverso de si mesmo, tais como o preconceito, a discriminação e o conceito de estereotipia, conforme pode ser visto a seguir.

2.4 Preconceito, Discriminação, Estereótipo

A palavra preconceito, segundo Allport (1968) sofreu uma mudança de significado desde o período clássico, passando por três etapas de transformação: para os antigos, significava precedente, ou um juízo que se baseia em decisões e experiências prévias. Mais tarde, adquiriu, do inglês, a conotação de um juízo prematuro ou apressado. Finalmente, recebeu um matiz emocional mais atual, fazendo alusão ao estado de ânimo favorável ou desfavorável que acompanha o juízo prévio e sem fundamento.

Resumidamente, o preconceito pode ser definido como pensar mal de outras pessoas sem motivo suficiente. Aqui se encontram os ingredientes essenciais de todas as definições: a falta de fundamento do juízo ou julgamento e o tom afetivo. Levando-se em conta que as predisposições podem ser tanto prós quanto contra, o autor afirma que o preconceito étnico é primordialmente negativo.

O autor também salienta que o preconceito se manifesta no trato com membros individuais de grupos desvalorizados. Dessa forma, o define como uma atitude hostil contra uma pessoa que pertence a um grupo, supondo que ela possua qualidades atribuídas àquele grupo. Nesse caso, mesmo que o preconceito seja uma questão do lidar individual, também implica uma idéia injustificada sobre um grupo.

É importante reconhecer que são poucos os julgamentos humanos que se baseiam em certeza absoluta, não sendo possível traçar uma linha rígida e definitiva entre o que é suficiente ou insuficiente. Dessa forma, não seria seguro afirmar se o fato causador de uma situação foi o preconceito.

Entendendo-se que nem toda generalização excessiva seja preconceito, é aceitável que algumas possam ser, simplesmente, concepções errôneas, organizadas a partir de informação inadequada. Esses pré-conceitos só se tornam preconceitos quando não são revertidos frente a novos conhecimentos, ou seja, se resiste a toda evidência que o possa derrubar.

> O efeito final do preconceito, assim definido, é colocar o objeto do preconceito em uma situação de desvantagem não merecida por sua própria conduta. (ALLPORT, 1968, p.24)

Isso foi corroborado por Lima e Vala (2004) salientando que, por existirem vários grupos socialmente desvalorizados, tantos serão os preconceitos quantos os grupos minoritários na estrutura de poder. Por exemplo, o preconceito étnico se diferencia do racismo, que se constitui um processo de hierarquização, exclusão e discriminação contra um indivíduo ou categoria social, definida como diferente com base em alguma marca física externa (real ou imaginada), que tem uma re-significação em termos de marca cultural interna que define padrões de comportamento.

> Com a emergência da perspectiva da cognição social [...], o preconceito passou a ser explicado através dos vieses psicológicos responsáveis pelos erros no processamento das informações e dos julgamentos sociais [...]. Aqui, a estereotipagem seria o viés central na formação do preconceito [...]. (PEREIRA; TORRES; ALMEIDA, 2003. p. 97)

A discriminação, segundo Allport (1968) é o preconceito em ação, possuindo conseqüências sociais mais sérias e imediatas que o preconceito. Há discriminação quando é negado a outros indivíduos ou grupo de pessoas, a igualdade de tratamento que eles podem desejar, ocorrendo, por exemplo, quando são tomadas medidas de exclusão. Quando se colocam limites espaciais para acentuar a situação de desvantagem dos membros do exogrupo – aquele diferente, oposto ou que está fora – ocorre a segregação, que é uma forma de discriminação.

“Um estereótipo é uma crença exagerada que está associada a uma categoria. Sua função é justificar (racionalizar) nossa conduta com relação a esta categoria” (ALLPORT, 1968, p. 215). É o conteúdo ideacional ou imagem que está ligado a uma categoria. A crença é

resultado do domínio da experiência e constitui-se de convicções sem fundamento racional que modelam a conduta cotidiana.

Essa definição é corroborada por Cox Jr. (1997), que entende estereótipo como um processo mental no qual o indivíduo é visto como membro de um grupo e a informação que as pessoas têm sobre o grupo, guardada na mente delas – crença – é atribuída àquele indivíduo. O estereótipo teria as seguintes características: ser freqüentemente baseado em falsas suposições e evidências vindas de anedotas, ou mesmo de impressões sem qualquer experiência direta com um grupo; ele atribui características negativas aos membros do grupo; envolve a suposição de que aquelas características, embora comuns a um grupo cultural, se aplicam a cada um dos membros. O autor acrescenta que, embora esteja muito próximo ao termo estereótipo, o uso convencional do termo preconceito, na esfera organizacional, se refere às atitudes negativas pré-determinadas direcionadas às pessoas, com base em alguma identidade grupal. Quando atitudes preconceituosas se traduzem em comportamentos, ocorre discriminação.

De modo semelhante Oakes, Haslam & Turner (1994) definem estereótipos como características que são atribuídas às pessoas pelo fato delas fazerem parte de um grupo ou de uma categoria social. Dentro das perspectivas das relações intergrupais, Tajfel (1982) enfatiza que a natural divisão de pessoas em grupos diferentes pode levar a avaliações enviesadas sobre esses grupos. A consciência da existência de outros grupos levaria a gerar um processo de comparação, criando a diferenciação entre “nós” e “eles”. Dessa forma, os indivíduos seriam cooperativos com membros de seus próprios grupos (endogrupos) e tenderiam a menosprezar os membros dos outros grupos (exogrupos). Tema esse confirmado por Abrams e Hogg *apud* Pereira, Torres e Almeida (2003), em que a diferenciação intergrupal – processo psicológico – seria um dos principais fatores que causariam o aparecimento de fenômenos sociais tais como a formação de estereótipos e de preconceitos, já mencionados anteriormente.

Cabecinhas (2004) considera Lippmann o fundador da conceitualização contemporânea dos estereótipos e do estudo das suas funções, citando-o em seus estudos:

> O termo ‘estereótipo’ já existia desde 1798, mas o seu uso corrente estava reservado à tipografia, no qual designava uma chapa de metal utilizada para produzir cópias repetidas do mesmo texto [...]. O termo também já era usado de forma esporádica nas ciências sociais para denotar algo ‘fixo’ e ‘rígido’, o que se prende com a origem etimológica da palavra: *stereo* que, em grego, significa ‘sólido’, ‘firme’.

> Por analogia, Lippmann salientou a 'rigidez' das imagens mentais, especialmente aquelas que dizem respeito a grupos sociais com os quais temos pouco ou nenhum contacto directo. A visão dos estereótipos como algo rígido caracterizou muitos dos estudos posteriores sobre esta temática. (*op cit*. p. 4)

Já Allport (1968) afirma que o tratamento genérico que Lippmann deu ao tema dos estereótipos, definindo-os como, simplesmente "uma imagem que temos na cabeça", apesar de excelente em seu aspecto descritivo, é fraco sob o ponto de vista teórico, pois tende a confundir estereótipo com categoria ou generalizações.

Pode-se depreender dos enfoques apresentados pelos autores que a rigidez das imagens mentais referentes a grupos sociais ou a uma categoria – o estereótipo – o preconceito e a discriminação, por não terem base em um juízo fundamentado, tendem a ser consequência da falta de informação, o que pode ser agravado dentro das organizações, a partir do momento em que grupos sociais diversos passam a conviver em um mesmo espaço.

Assim, a definição de diversidade e sua gestão, bem como suas implicações, nesta pesquisa, passaram pela necessidade de compreensão de outros conceitos básicos da Psicologia Social, como a estereotipia, o preconceito e a discriminação, combatidos pela gestão da diversidade.

Do mesmo modo, ações ocorridas na história, que influenciaram o comportamento organizacional, principalmente em países como os Estados Unidos, trazem à luz a gestão da diversidade e suas implicações, conforme pode ser visto a seguir.

2.5 Diversidade e Gestão da Diversidade nas Organizações

Existem duas direções importantes para se entender a diversidade nas organizações: são os conceitos de Ação Afirmativa e de Discriminação Reversa. O termo ação afirmativa apareceu, pela primeira vez em 1961, como parte da Ordem Executiva no. 10925 do então presidente Kennedy, proibindo a discriminação em empregos do governo e no programa de contrato federal. O presidente Johnson a reiterou, com a Ordem Executiva no. 11246. Inicialmente, seu significado era vago, solicitando apenas que as empresas fizessem um esforço razoável para a contratação de força de trabalho composta de membros diversos. O termo não assumiu seu significado real até que as organizações começaram a voltar seus esforços para assegurar que "pessoas de cor" tivessem acesso a oportunidades educacionais e de emprego. O rótulo foi aplicado a uma série de esforços focados no recrutamento em processos especiais de admissão e para estabelecer cotas de contratação.

De acordo com a Associação Americana para Ação Afirmativa (*AAAA – American Association for Affirmative Action*), o termo se refere a:

> Passos positivos, com o objetivo de aumentar a inclusão de grupos historicamente excluídos, no emprego, educação e negócios. Tais passos não são projetados para oferecer tratamento preferencial ou excluir, qualquer grupo, da participação. Ao contrário, políticas de Ação Afirmativa pretendem promover o acesso para os tradicionalmente sub-representados através do alcance e esforços elevados de inclusão (AAAA, 2009, tradução nossa).

Indo ao encontro da definição acima, Libertella, Sora e Natale (2007), entendem Ação Afirmativa como uma ação construtiva, positiva e direta. Devido a tratamentos injustos no passado, dirigido a membros de minorias – grupos sub-representados –, por compensação igualitária, a Ação Afirmativa procura criar um ambiente onde raça e gênero não serão empecilho contra as habilidades de um indivíduo, impedindo-o de subir na escala hierárquica dentro de uma organização, quando ele possuir todas as competências e credenciais para o cargo específico. Para esses autores, um exemplo de Ação Afirmativa é o de uma corporação onde ocorre a discriminação de mulheres, seria a obrigação de corrigir esse problema promovendo as mulheres mais bem qualificadas em detrimento aos homens mais bem qualificados para uma vaga aberta, quando ambos são candidatos à vaga e possuem as mesmas credenciais.

Discriminação Reversa inclui políticas discriminatórias ou atos que beneficiem algum grupo histórico e sócio-politicamente não dominante (tipicamente minorias e mulheres), independente de existir um grupo histórico e sócio-politicamente dominante (tipicamente homens e maiorias raciais). Particularmente nos Estados Unidos, esse termo é utilizado para insinuar que membros desqualificados de minorias ou grupos sub-representados são contratados e promovidos ao invés de membros qualificados de maiorias. Também é utilizado para a reserva de cotas.

Os dois termos são utilizados, por Cox Jr. e Blake (1997), como algo intercambiável. Por Ação Afirmativa, os autores entendem como se referindo, primariamente, àquelas políticas que, alegadamente tentam consertar a discriminação ocorrida no passado, contra minorias e mulheres, através do uso de cotas numéricas e de tratamento preferencial a determinados grupos.

Discorrendo sobre o fato de que a idéia de Ação Afirmativa se baseia na compreensão de que os fenômenos sociais não são naturais e sim, resultado das várias interações sociais, Alves e Silva (2003) afirmam que haveria a necessidade de uma intervenção política para reverter o quadro da desigualdade observada em uma sociedade específica. O objetivo da Ação Afirmativa, para eles, é superar os efeitos de um passado discriminatório, garantindo que pessoas ou grupos discriminados possam competir, em "pé de igualdade", com membros dos grupos favorecidos ou atingir total igualdade.

Da mesma forma, programas de Ação Afirmativa são estratégias para estabelecer a igualdade de oportunidades, segundo Bento (2000), removendo os efeitos da discriminação, com medidas compensatórias ou corretivas das discriminações resultantes de práticas ou sistemas sociais e possuem caráter temporário. Possuem os seguintes elementos: objetivos numéricos, medidas específicas para remover as causas da discriminação, prazos, dispositivo para supervisão, acompanhamento e avaliação e têm como componente primordial os programas de sensibilização e educação para mudar a mentalidade frente ao preconceito, discriminação e igualdade.

Retomando o tema da teoria da identidade social, segunda categoria de análise desta pesquisa, é importante ressaltar que por meio do exercício de papéis, o indivíduo constrói a sua identidade, sendo a empresa um lugar de socialização fundamental. *"Ela é uma verdadeira instituição secundária de socialização, a qual após a escola e a família, modela atitudes, comportamentos, a ponto de produzir uma identidade profissional e social"* (SAINSAULIEU, 1995, p. 219).

Segundo o autor supracitado, a socialização dos indivíduos no mundo do trabalho é fruto da experiência das relações de poder vivenciadas; tais relações criam normas de comportamento coletivas que possibilitam a construção de uma identidade no trabalho, que é entendida como *"a maneira de elaborar um sentido para si na multiplicidade de papéis sociais, e de fazê-la ser reconhecida por seus companheiros de trabalho"* (SAINSAULIEU, 1995:217).

As identidades – pessoal e social – do indivíduo na organização estariam então, vinculadas: ao trabalho que ele realiza, em que a ascensão funcional seria diretamente proporcional à intensidade do trabalho; à empresa, resultando num sentimento de proteção do indivíduo; à uma trajetória, pautada num projeto pessoal imaginado para o trabalho. Igualmente importantes seriam os tipos de relacionamento na empresa, uma vez que existe uma tendência

dos indivíduos se distanciarem de seus inferiores e se identificarem com seus superiores, numa tentativa de diminuir a distância social. O quadro 3 apresenta as distinções entre os níveis de estudo de identidade que são construídas pelo indivíduo. Sua compreensão se torna importante para a ação de gerir a diversidade nas organizações, uma vez que, de modo geral, a identidade social se funda sob categorias – a etnia, a identidade sexual, a classe social, os portadores de deficiências, a idade, por exemplo – que levarão os indivíduos a procurarem sua contextualização no tempo e no espaço, lutando para fortalecer suas identidades, unidos sob o mesmo fundamento.

Quadro 3
Distinções entre níveis de estudo da identidade

Níveis de Estudo da Identidade	Objeto de estudo	Meios de Realização	Espaços de Construção	Finalidades
Pessoal	A construção do auto-conceito ao longo da vida do indivíduo	Diversos relacionamentos sociais, em diferentes esferas	Múltiplos relacionamentos	Conformação do eu, em direção ao processo de individuação
Social	A construção do auto-conceito pela vinculação a grupos sociais	Interação a grupos sociais com finalidades diversas	Múltiplos grupos	Orientar e legitimar a ação, por meio do reconhecimento e da vinculação social.
Identidade no Trabalho	A construção do eu pela atividade que realiza e pelas pessoas com as quais tem contato no trabalho	Interação com a atividade e com as pessoas no trabalho	Múltiplas atividades e grupos profissionais	Contribuir para a formação da identidade pessoal e atuar como fator motivacional
Identidade Organizacional	A construção do conceito de si mesmo vinculado a organização na qual trabalha	Interação com uma instituição (com seus valores, objetivos, missão e práticas)	Pode ocorrer em uma ou em múltiplas organizações.	Incorporar as instituições no imaginário, de forma a consolidar a identidade pessoal.

Fonte: Adaptado de Machado e Kopittke, 2002, p. 9

Apesar dos níveis supracitados apresentarem particularidades no processo de definição da identidade, eles possuem uma profunda relação e estão em constante mudança, face ao dinamismo do contexto social.

Por mais de 20 anos, empregados têm trabalhado para desenvolver ambientes organizacionais onde a diversidade seja efetivamente valorizada e gerenciada. Muitos líderes organizacionais acreditavam que o gerenciamento efetivo da diversidade poderia soar com senso de negócios, pelas mudanças dramáticas da força de trabalho que surgiram e corporações americanas escalavam seus negócios em uma economia que estava se tornando intensivamente global.

Os últimos vinte anos demonstram que as razões para endereçar a diversidade também estão mudando. O advento do século 21, incorporado aos avanços tecnológicos, quebraram muitas barreiras que impactavam o modo e a freqüência no qual as pessoas interagiam e se comunicavam. Muros que serviam como barreiras tradicionais para trabalhar com pessoas de diferente histórico cultural estão sendo eliminadas.

Como resultado, nos ambientes tecnologicamente avançados da atualidade, é razoável pensar que uma organização contrate um departamento de outro país sem que os trabalhadores tenham que deixar suas locações ou que um professor universitário ministre aulas para alunos de todo o mundo em um ambiente de sala de aula pela internet. A tecnologia faz com que esses tipos de interação humana sejam possíveis.

Entretanto, para interiorizar a diversidade de forma total, as organizações devem ter uma visão como parte de sua missão e estratégia dos benefícios de uma força de trabalho diversa. Devem igualmente trabalhar para desenvolver novas perspectivas por meio do questionamento de suas suposições sobre as pessoas, de sua cultura e do valor daquelas diferenças (Golembiewski, 1989). No entanto, os líderes organizacionais ainda se esforçam para entender o conceito de como mover suas organizações para esse nível. Mesmo o melhor dos programas não parece suficiente em uma orientação para a mudança em direção a grandes sistemas. Enquanto é sugerido que a incorporação da diversidade no plano estratégico da organização é um meio viável para melhorar os assuntos que emergem do treinamento tradicional da diversidade (Grossman, 2000), também é sugerido que para dar poder a empregados de grupos sub-representados a alcançarem a sua capacidade plena, o sistema organizacional deve ser mudado, e o núcleo da cultura modificado (Thomas Jr., 1991).

Desse modo, o conceito de incorporação da diversidade torna-se equivalente a um plano estratégico adicional. Para tanto, inerente ao conceito de modificar o núcleo da cultura, é necessário desenvolver um entendimento dos valores que operam dentro da organização, da liderança em toda a organização e os mitos sociais que a organização interiorizou.

Consequentemente, é postulado que a primeira etapa para transformar uma perspectiva organizacional de diversidade seja identificar e compreender o clima e a cultura organizacional. A cultura é definida, nesse sentido, como um padrão de pressupostos básicos compartilhadas que a organização aprendeu para como resolver seus problemas da adaptação externa e de integração interna. Esses pressupostos básicos tendem a trabalhar bem o bastante

para serem considerados válidos e, consequentemente, são ensinados aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar, e sentir com relação àqueles problemas (McCareins; Easley, 1996; Schein, 1992).

Ao olhar para a transformação de perspectiva de uma organização para a diversidade, há que se explorar os pressupostos básicos organizacionais e como eles impactam nos processos de socialização dentro de uma organização e como esses pressupostos são ensinados aos novos membros. Uma compreensão dos pressupostos básicos compartilhados pode igualmente ajudar a compreender o paradigma do funcionamento organizacional, contratos psicológicos e sistemas de valor da liderança.

Por um lado, pode-se pensar na organização como detentora de uma cultura individualizada e diferenciada que afirma a sua própria imagem e identidade, enquanto entidade única e, por outro lado, também se pode pensar na organização como possuidora de várias sub-culturas, constituída por vários grupos; em cada uma das unidades que compõem a organização podem também emergir culturas próprias.

A questão da existência de cultura das organizações, em que a unidade de análise é a organização e, portanto, a cultura é entendida como única, ou cultura nas organizações, em que a unidade de análise são os grupos que compõem a organização e, portanto, a cultura é entendida como plural, falando-se de sub-culturas, estaria na origem do confronto de três orientações distintas: a perspectiva integradora (paradigma da integração), a perspectiva diferenciadora (paradigma da diferenciação) e a perspectiva fragmentadora (paradigma da fragmentação).

A perspectiva integradora defende a homogeneidade cultural apelando para a necessidade da existência de uma cultura consensual, consistente e única da cultura organizacional. Privilegia a concordância entre valores, práticas e normas entre todos os membros da organização (Hofstede, 1987).

A perspectiva diferenciadora privilegia a formação de sub-culturas, que podem ou não ser convergentes, acentuando a heterogeneidade e pluralidade inerentes às organizações. Faz então sentido, falar de autonomia individual ou grupal onde cada agente social cria a sua própria cultura, sendo a partilha de significados e interpretações realizada apenas dentro de cada sub-cultura. Inserida nesta perspectiva destaca-se Sainsaulieu (1995).

Sendo a organização um local de aprendizagem cultural, é possível não só a utilização da cultura como também a sua produção, surgindo ainda, o aparecimento de contraculturas, que desafiam ou se opõem à cultura da organização. A perspectiva fragmentadora afasta-se das definições tradicionais de cultura organizacional na medida em que assenta na idéia da existência de ambiguidade e falta de consenso.

As organizações são contextos diversificados de interação social, a partir dos quais são construídas as realidades organizacionais, e são, por isso, geradoras potenciais de múltiplas culturas. Quando se fala de cultura referenciando-se os grupos, alude-se especificamente a subculturas ou culturas organizacionais ou ainda cultura nas organizações, acentuando a sua heterogeneidade. O termo cultura das organizações alude à cultura enquanto análise das organizações. Essa tem origem no topo, através da figura do líder ou fundador, tendo uma percepção da realidade una e homogênea, permitindo que a cultura e sua identidade se tornem inteligíveis, sendo possível fazer comparações entre organizações, salientando os seus contrastes ou evidenciando a sua identidade própria.

Para melhor explicar essas perspectivas, Ferreira et al (1996) estabeleceram uma comparação, a fim de salientar as características inerentes a cada uma das perspectivas da cultura (no singular – una ou no plural – heterogênea), como pode ser visto na figura 3:

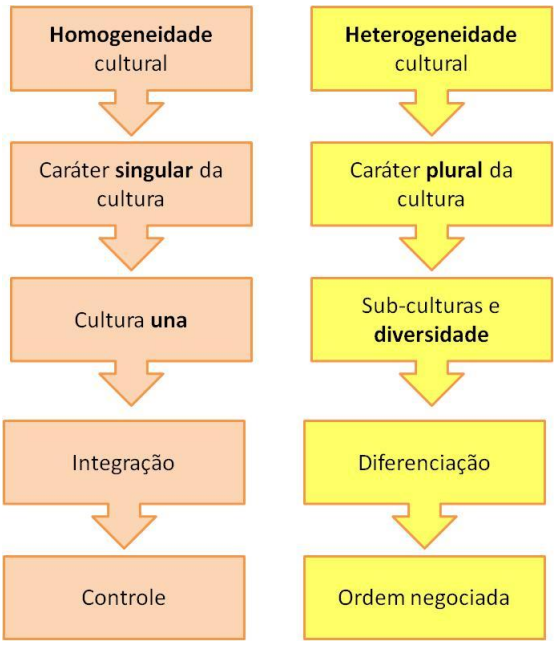

Figura 3: Paradigmas conceituais da cultura organizacional. Adaptado de Ferreira et AL (1996)

Enquanto a perspectiva integradora procura uma forte integração social, através de uma cultura única e singular que exerce uma função de controle do comportamento dos indivíduos,

a perspectiva fragmentadora se ajusta no modelo das sub-culturas e procura, igualmente, uma integração social, porém com base nas características de cada um dos grupos existentes na organização (sub-culturas profissionais), implicando no ajuste e na negociação dos interesses e identidades das várias partes.

Aprofundar a compreensão da cultura organizacional ajudará a entender o que é prioridade para os líderes dentro da organização devido à interação entre a liderança e essa cultura; os líderes criam e mudam culturas. Inclusive, há um resultado do relacionamento entre o comportamento manifestado na organização, a predisposição cultural organizacional e a forma de compreender e responder a situações de interação. O comportamento tipicamente evidente, que pode ser um resultado da cultura organizacional é manifestado como as regularidades comportamentais quando as pessoas interagem. Esse comportamento evidente é considerado sob a forma das normas do grupo e valores incorporados, filosofia formal, regras do jogo, clima, habilidades incorporadas, hábitos de pensamento e significados compartilhados e comunicados (Schein, 1992).

Para ir ao encontro das demandas das sociedades tecnologicamente avançadas, as organizações devem repensar o que diversidade significa para elas e como o conceito de desenvolvimento, valorização e gerenciamento de uma organização realmente diversa deva transcender estratégias tradicionais. Práticas tradicionais de engajamento em iniciativas programáticas voltadas para a diversidade tais como treinamento de diversidade, recrutamento e contratação de pessoas de diferentes *backgrounds*, podem não ter sido apropriadas para o milênio passado. Novas estratégias que incorporam práticas bem sucedidas, sustentáveis e de processo de mudança organizacional sistêmica são requisitadas para acompanhar a mudança sistemática que vem impactando o mundo atual. Essas novas estratégias necessitarão incorporar a transformação organizacional, em que, nos recessos mais profundos de uma organização, ou seja, no seu âmago, a diversidade se torne uma parte percebida e internalizada da cultura, norma e sistemas de valores organizacionais e seja divulgada em cada aspecto em que uma organização interage e gerencia sua força de trabalho.

Analisando a diversidade e a igualdade no ambiente de trabalho e pensando no tipo de aproximação que daria em sua pesquisa, Noon e Ogbonna (2001) escreveram que um dos problemas fundamentais que enfrentam aqueles que pesquisam, planejam e executam medidas para aliviar a desigualdade e a discriminação injusta é a base teórica sob o qual se deve construir a política. De forma simplificada, os autores afirmam que parece haver duas

soluções competidoras em potencial: uma centra-se sobre as oportunidades iguais e outra, na gestão da diversidade. Sustentando essas soluções há duas bases racionais diferentes: a necessidade de justiça social (o caso moral) ou as necessidades da organização (o caso de negócio). Por sua vez essas bases conduzem a conclusões muito diferentes sobre o plano de ação apropriado: regulamento com intervenção governamental com criação de políticas, ou voluntarismo permitindo a auto-regulação das organizações sob a orientação de forças do mercado. Dessa forma, os autores caracterizam como falsa a dicotomia por meio da qual uma aproximação é considerada como no conflito entre o caso moral e o caso de negócio. Na prática, se não na teoria, podem haver ocasiões em que essas abordagens – de oportunidades iguais e de gestão da diversidade – podem ser conseguidas com igual vigor e com alguma complementaridade. Mas, para finalidades analíticas, caracterizar essas duas abordagens como oferecendo uma ênfase competitiva (e frequentemente contraditória) fornece um mapa conceitual para encontrar várias iniciativas e políticas da igualdade.

Ainda sobre a análise da diversidade no ambiente de trabalho, os autores supracitados afirmam que existe uma conceitualização que os permite teorizar a partir de uma abordagem (tradicional) de oportunidades iguais e da gestão (contemporânea) da diversidade. Eles levantam questões sobre até que ponto essa mudança seria um movimento consciente por causa da insuficiência de abordagens precedentes para tratar a desigualdade; ou se configura uma agenda nova dos interesses reflexivos de um contexto fundamental diferente. Concluem que muitas das abordagens tradicionais sobre oportunidades iguais falharam no sentido que a discriminação injusta não tenha sido eliminada. Contudo, essas abordagens podem ser julgadas como bem sucedidas em termos do progresso para a igualdade de oportunidades. Muito do debate contemporâneo sobre a gestão da diversidade tem sugerido que é uma abordagem mais apropriada e mais adequada que substitui as idéias obsoletas de oportunidades iguais.

Por outro lado, Thomas Jr (1991) defende a necessidade de substituição de políticas de ação afirmativa por políticas de gestão da diversidade, uma vez que a primeira contraria o princípio de meritocracia, quando beneficia, por meio de promoção ou contratação, indivíduos pertencentes a grupos minoritários, independente de sua competência profissional.

Após alguns anos, em 1996, o autor supracitado preconizou a existência de três metodologias de abordagem para a diversidade da força de trabalho: a ação afirmativa, a valorização das diferenças e a gestão da diversidade, que corresponderiam a oito opções de ação do

“paradigma da diversidade”. Ele diferencia gestão da diversidade (*Diversity Management*), que é um processo de abordar a diversidade em todas as suas dimensões, incluindo a força de trabalho, por meio de oito opções do paradigma da diversidade, de gerenciar a diversidade (*Managing Diversity*), que seria o processo de abordar a diversidade da força de trabalho por meio de um único veículo: o da adaptação mútua. Abaixo o quadro que resume as três abordagens definidas pelo autor, bem como as ações, metas, motivos, focos, benefícios e desafios encontrados em cada uma:

Quadro 4
Diversidade na força de trabalho: diferentes abordagens – análise comparativa

	Ação Afirmativa	Valorização das Diferenças	Gestão da Diversidade
Ações	Inclusão / exclusão Negação Isolamento (segregação) Supressão Assimilação	Tolerância Construção de relacionamentos	Encorajar adaptação mútua
Metas	Criação de força de trabalho diversa Mobilidade ascendente para as minorias e mulheres	Criação de força de trabalho diversa Estabelecimento de relações interpessoais de qualidade	Gerenciamento da força de trabalho diversa Plena utilização dos recursos humanos
Motivo (principal)	Legal, moral e responsabilidade social	Exploração da riqueza que poderá vir da diversidade	Obtenção de vantagem competitiva
Foco principal	Agir afirmativamente com esforços especiais	Compreender, respeitar e valorizar as diferenças entre os vários grupos no contexto empresarial	Gestão (criação de um ambiente adequado à plena utilização de uma força de trabalho diversificada – ênfase na cultura e sistemas) Inclusão de homens brancos
Benefícios (principais)	Criação de força de trabalho diversa Mobilidade ascendente para as minorias e mulheres	O respeito mútuo entre os grupos Criação da força de trabalho diversificada Mobilidade ascendente para minorias e mulheres Maior receptividade da ação afirmativa	Capacidade de gestão global reforçada Criação natural de força de trabalho diversificada Mobilidade natural ascendente para minorias e mulheres Vantagem competitiva para as empresas avançarem na vanguarda Fuga do ciclo frustrante
Desafios	Artificial Cria uma repercussão própria Requer um compromisso contínuo e intenso Ciclo de benefícios	Ênfase nas relações interpessoais Baixa ênfase em sistemas e cultura Baixa ênfase na "gestão" Benefícios cíclicos	Requer compromisso de longo prazo Requer mudança de mentalidade Requer definições modificadas de liderança e gestão Requer adaptação mútua individual e da empresa Requer sistemas de mudanças

Fonte: Adaptado de Thomas Jr., (1991; 1996).

Após dez anos de pesquisa, Cox Jr.(1994) reuniu e sistematizou os estudos até então existentes sobre diversidade cultural. A obra reflete a preocupação do autor com uma abordagem multidimensional, porque respeita a complexidade do tema. Assim, ele identifica três níveis de análise: indivíduo, grupo e organizações, e, ao reconhecer a dificuldade de restringir a discussão do tema a um desses níveis ou mesmo de tratá-lo da sua totalidade, optou por manter aberto o debate. O autor se diferenciou ao ir além da discussão do conceito da diversidade e dos exemplos teóricos para dar foco à gestão da diversidade.

Gerenciar a diversidade significa, para o autor, planejar e implementar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas, a fim de maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar as suas desvantagens. Além disso, sua visão do objetivo do gerenciamento da diversidade é maximizar as habilidades de todos os empregados para contribuir para os objetivos organizacionais e para alcançar o completo potencial facilitado pelas identidades grupais, adicionando valor à organização. Para ele, não cabe mais na contemporaneidade do mercado de trabalho, caracterizada por empresas globais, crescimento da força de trabalho e migração dos profissionais, uma discussão sobre o impacto da diversidade, positivo ou negativo. É a diversificação da força de trabalho que promoveu nas organizações o desafio da gestão, porque ela é crucial para a realização dos objetivos da organização. Assim, três forças estimulam a diversidade nas organizações: i) objetivos morais e éticos; ii) obrigações legais; e iii) desempenho econômico.

Esse mesmo autor descreveu também três tipos de organizações, em seus posicionamentos frente à diversidade, conforme quadro 5:

Quadro 5
Classificação das organizações, quanto à diversidade

Monolítica	Pluralística	Multicultural
Permite a inserção de grupos historicamente desfavorecidos, desde que se sujeitem à cultura dominante ou organizacional	Reconhece a contribuição dos grupos sub-representados como um valor para a organização, mas não permite a mudança da estrutura organizacional.	Além de reconhecer os grupos de menor poder social, valoriza a força de trabalho e modifica a sua estrutura, entendendo que a mudança é necessária para obter maior vantagem da diversidade da força de trabalho

Fonte: Adaptado de Cox Jr., (1994).

Analisando mais um autor que trata a questão da diversidade nas empresas, encontra-se Golembiewski (1995), que apresenta cinco estágios pelos quais uma empresa passa até alcançar a solidez da gestão da diversidade:

1º. Estágio – a empresa que encara as pressões sócio-políticas, permitindo a entrada de pessoas de grupos sub-representados como uma solução para evitar um constrangimento social por problemas legais ou preservação da imagem corporativa

2º. Estágio – aceitação da diversidade por imposição legal

3º. Estágio – a empresa se mobiliza para possibilitar um tratamento igualitário, a fim de atender aos requisitos legais. Nesse estágio encontra-se algum reconhecimento da contribuição dos grupos sub-representados para a organização, como conseqüência da experiência dos estágios anteriores, ocasionando uma mudança na compreensão organizacional sobre o tema.

4º. Estágio – valorização da diferença visando a diminuição de conflitos e de reconhecer a contribuição dos grupos sub-representados.

5º. Estágio – solidificação da gestão da diversidade através da modificação de estrutura e da introdução de políticas voltadas para a diversidade, com introdução de metas organizacionais e o incentivo as colaboradores para exporem suas diferenças no ambiente de trabalho.

Se comparados os três autores, encontram-se similaridades em suas classificações, conforme a figura 4:

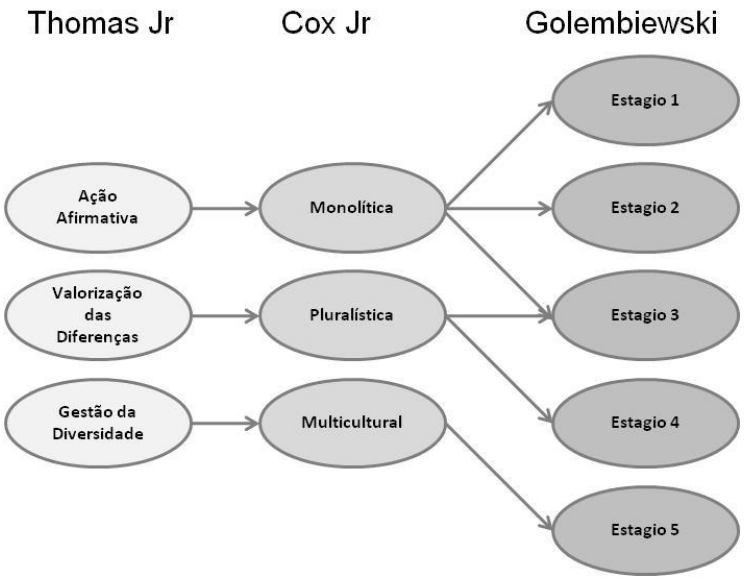

Figura 4 - Relação de estágios de diversidade, segundo Thomas Jr. (1991; 1996), Cox Jr. (1994) e Golembiewski (1995), adaptado pela autora.

A figura anterior tenta demonstrar que as classificações estabelecidas pelos autores podem, na maioria das vezes, estarem relacionadas, levando-se em consideração que nenhuma organização é igual na sua curva de maturidade com relação à gestão da diversidade.

As empresas classificadas como monolíticas, de acordo com Cox Jr. (1994), – que permitem a inserção de grupos historicamente desfavorecidos – apresentam, em sua maioria, ações de ação afirmativa, de Thomas Jr (1991; 1996). Comparando-as aos estágios de Golembiewski (1995), pode-se posicioná-las nos 2 primeiros estágios, quando encaram pressões políticas e aceitam a diversidade por imposição legal. O estágio 3 – de mobilização para possibilitar tratamento igualitário, para atender à legislação –, também pode ser alcançado por essas empresas.

As empresas classificadas como pluralísticas, segundo Cox Jr (1994), – que reconhecem a contribuição de grupos sub-representados como valor para a organização – apresentam, em sua maioria, ações de valorização das diferenças, de Thomas Jr (1991; 1996). Comparando-as aos estágios de Golembiewski (1995), pode-se posicioná-las nos estágios 3 e 4, quando se mobilizam para possibilitar tratamento igualitário, reconhecem a contribuição de grupos diversos e valorizam as diferenças.

As empresas classificadas como multiculturais, segundo Cox Jr (1994), – que valorizam a força de trabalho de grupos de menor poder social e modificam a sua estrutura para obtenção de maior vantagem competitiva – apresentam, em sua maioria, ações de gestão da diversidade, de Thomas Jr (1991; 1996). Comparando-as aos estágios de Golembiewski (1995), pode-se posicioná-las nos estágios 5, quando a gestão da diversidade está solidificada, com introdução de metas organizacionais, políticas voltadas para diversidade e incentivo aos colaboradores para exporem suas diferenças no ambiente de trabalho.

A grande questão é saber como fazer a gestão da cultura da diversidade nas organizações. E, numa forma de sistematizar a literatura produzida até o início dos anos 1990, Cox Jr. (1994) propôs um modelo geral para explicar os efeitos da diversidade para vários tipos de cultura, aplicável para várias identidades culturais, o Modelo Internacional de Diversidade Cultural, conforme figura 5:

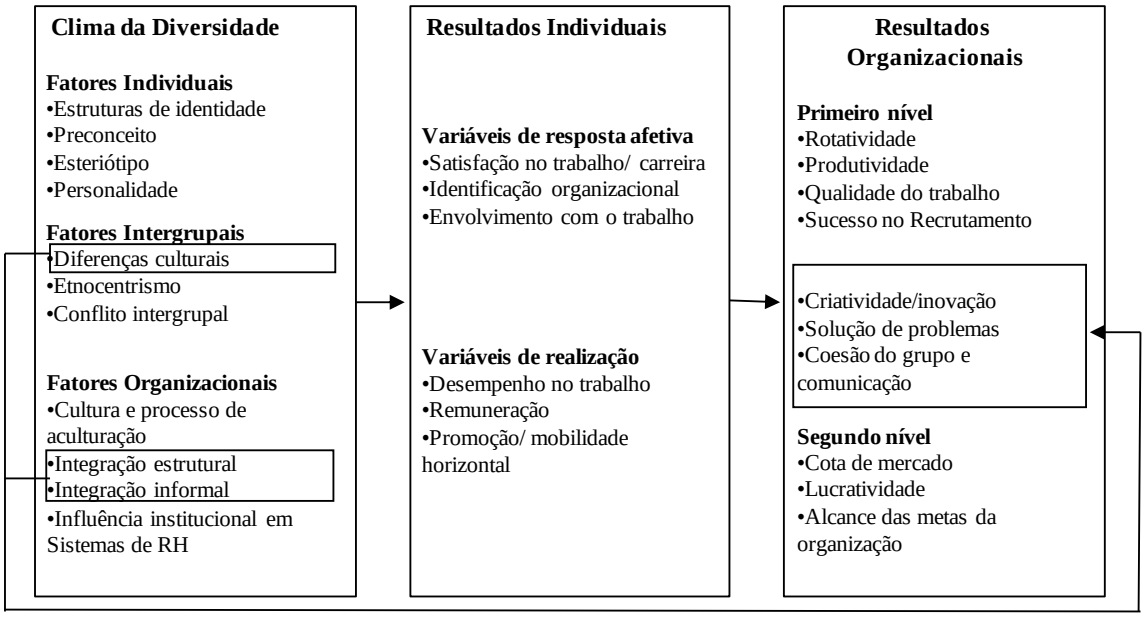

Figura 5 - Modelo Internacional de Diversidade Cultural
Fonte: Cox Jr. (1994), tradução nossa.

Nesse modelo, o autor explica que o clima de diversidade pode influenciar os resultados de uma organização de duas formas: variáveis de respostas afetivas, isto é, como os funcionários se sentem a respeito de seu trabalho e do seu empregador; e variáveis de realização, medidas por critérios que revelam o desempenho relacionado com a identidade do grupo. As pesquisas mostram a importância do fator percepção, as variáveis afetivas, uma vez que o comportamento individual é dirigido pela percepção da realidade. Dessa forma, o autor julga importante usar extensivamente as informações e opiniões dos empregados no desenvolvimento da gestão.

A gestão da diversidade nas organizações traz, entre outros benefícios, a atração de talentos, conquista de mercados em diferentes segmentos, incentivo à solução de problemas e tomada de decisão e flexibilidade organizacional. Por outro lado, a diversidade também apresenta conflitos como redução da coesão do grupo (os indivíduos se sentem mais à vontade em grupos homogêneos) e problemas de comunicação experimentados por grupos heterogêneos.

Assim, os desafios apontados pelo autor para a gestão da diversidade estão na administração das relações de trabalho, da definição de práticas de emprego e composição interna das forças de trabalho. São caminhos que impactam a educação dos indivíduos na interação dos grupos e que têm implicações práticas.

Acrescentando conteúdo ao tema da valorização da diversidade, encontra-se a concepção de Myers (2003), entendendo-a como a importância das diferenças, incluindo raça, gênero ou qualquer outro tipo de característica que coloque um indivíduo no grupo de minoria ou sub-representado. Para ele, as empresas possuem valores como o de respeito às pessoas. A promoção da diversidade pode estimular as pessoas a demonstrarem esse valor.

> A valorização da diversidade é o respeito às diferenças, o exercício da tolerância, do diálogo, das construções coletivas, de relações de parceria e de complementaridade que têm como base a ética e a valorização, a proteção, o cuidado com a vida e a responsabilidade sobre ela e tudo que diz respeito ao bem comum [...]. A promoção da diversidade concretiza esses valores de cidadania abraçados pelas empresas socialmente responsáveis. (*op cit*. p. 490).

Assumindo que exista uma condenação formal da discriminação nas empresas, mas que nem sempre existem processos e ferramentas para diminuir essa discriminação, o autor acredita que seja relativamente mais fácil mobilizar os funcionários em prol da proposta de promover a diversidade porque ela aborda a realidade de exclusão de uma maneira positiva. A promoção da diversidade não falaria, dessa forma, do que se quer rejeitar, mas sim do que se quer promover, estimulando discussões e práticas com base em valores éticos.

Recomenda ainda o autor, que as empresas busquem um alinhamento entre suas ações internas e externas com relação à promoção da diversidade. “Se a diversidade é um valor da empresa, ela deve ser difundida por todas as áreas da empresa e deve marcar a forma de agir da organização em sua totalidade” (MYERS, 2003, p. 502).

Thomas Jr. (1996) identifica, também, quatro etapas para se gerenciar a diversidade nas empresas e oito opções de ação, baseadas em contingências que, juntas comporão o “Paradigma da Diversidade”. Esse paradigma explicita as opções de ação e define um sistema para selecionar a opção adequada para um determinado conjunto de circunstâncias.

A primeira etapa consiste em ter uma visão clara do problema, seguida da definição da situação em termos de uma mistura de diversidades. Após essa etapa, passa-se à investigação da tensão da diversidade, avaliando os conflitos e o estresse associado a essa interação; por último, a revisão das abordagens atuais e a substituição daquelas que não estão funcionando por outras.

Dentre as opções de ações possíveis para a gerência abordar as questões da diversidade, existem oito alternativas:

1) Incluir, expandindo o número e a variabilidade dos componentes envolvidos, ou excluir, minimizando o número e a variabilidade desses componentes. Essa é a opção com que a maioria das pessoas estão familiarizadas; é o que mais fortalece os esforços de ação afirmativa, onde o objetivo é, principalmente, aumentar o número de membros do grupo-alvo da organização em todos os níveis hierárquicos. Na verdade, é isso o que a maioria das pessoas entende por diversidade, segundo o autor. O outro lado da moeda da inclusão é a exclusão. Aqui, o objetivo é minimizar a diversidade, mantendo elementos diversos, de fora, ou expulsá-los após terem sido incluídos;

2) Negar, minimizando o *mix* da diversidade ao explicá-la. Nessa opção, todos negam que existem diferenças. Historicamente, a negação tem desempenhado um papel importante no pensamento gerencial, especialmente para os gestores que limitam a sua compreensão da diversidade a assuntos relacionados com a força de trabalho. Eles praticam a negação quando dizem aos empregados que eles são diferentes e que as suas diferenças, não afetam, de forma alguma, como a organização irá tratá-los; que o mérito e o desempenho só determinarão o quão longe eles podem ir. Às pessoas de diferentes raças, por exemplo, é dito, com orgulho, que a organização é "daltônica" (*colorblind*);

3) Assimilar, minimizando esse *mix*, insistindo que os componentes "minoritários" estejam em conformidade com as normas do fator dominante. A premissa básica dessa opção é que todos os elementos que são diferentes, que estão em "minoria", de alguma forma, vão aprender a se tornar como o elemento dominante. Empregados de grupos sub-representados aprenderão a se ajustar.

A assimilação foi a estratégia dominante para as diferenças e para a diversidade em todos os tipos de dimensões. É especialmente importante em organizações que tiveram sucesso econômico substancial. Neste caso, a assimilação faz sentido eminente. As empresas têm trabalhado suas fórmulas para a eficácia e eficiência. Todos podem participar, desde que se adaptem às maneiras comprovadas de ganhar.

A dificuldade surge, naturalmente, quando as já tentadas e verdadeiras fórmulas não produzem os mesmos resultados. Quando o ambiente se torna desestabilizado, o autor acredita

que seja tolice cegar-se para novas idéias que insistem em continuar com práticas do passado por meio da assimilação completa.

4) Reprimir, minimizando o *mix* de diversidade removendo-a de sua consciência, atribuindo-lhe o subconsciente. Nessa opção, as instituições que possuem membros com diferenças são incentivadas a “manter uma tampa sobre eles”, ou seja, não manifestá-los. A repressão (por vezes utilizada em conjunto com a assimilação) difere da negação, no sentido em que as diferenças são reconhecidas, mas desestimuladas, para o bem da empresa.

Muitas pessoas que exercem a repressão, sinceramente acreditam que a organização é maior do que qualquer indivíduo e que, uma vez que a organização tem funcionado bem com esse *status quo*, as instituições que possuem membros com diferenças devem escondê-los, para seu bem.

5) Isolar, abordando a diversidade pela inclusão e colocando de lado os “diferentes” componentes do *mix*. O isolamento permite a inclusão de pessoas que são diferentes do sistema dominante sem ter que mudar a cultura corporativa ou os sistemas; o que é definido como "diferente" é, simplesmente, colocado de lado.

6) Tolerar, abordar a diversidade, promovendo uma atitude de espaço para todos, embora com pouca e superficial interação entre os componentes do *mix*. Essa opção pode ser pensada como a opção “viva e deixe viver”. Aqui, os gestores permitem a inclusão de pessoas com diferenças, mas eles não as valorizam ou aceitam suas diferenças. Eles simplesmente reconhecem o seu direito de existir.

7) Abordar a diversidade, estabelecendo e promovendo relações de qualidade, caracterizadas por aceitação e compreensão, entre os componentes do *mix*. Nessa opção, são feitos esforços deliberados para fomentar as relações entre os vários grupos. O pressuposto é que um bom relacionamento pode superar as diferenças. Embora essa abordagem possua o potencial de promover a aceitação e compreensão das diferenças, muitas vezes ela é usada para minimizá-las. Isso acontece quando o pressuposto é interpretado da seguinte forma: "Se nós só podemos falar e aprender mais sobre os outros, apesar de nossas diferenças, acho que vamos encontrar muitas semelhanças que podem ser motivo para uma relação mutuamente benéfica". Em outras palavras, centrando-se sobre as semelhanças, a esperança é a de evitar desafios associados com as diferenças.

8) Abordar a diversidade, promovendo adaptação mútua no qual todos os componentes mudam, de alguma forma, para alcançar objetivos comuns. Segundo essa alternativa, as partes envolvidas devem aceitar e compreender as diferenças e a diversidade, reconhecendo muito bem que a isso se pode chamar de adaptação de todos os interessados. Ou seja, para acomodar totalmente a mistura diversidade e todos os seus componentes e para facilitar a contribuição máxima para os objetivos organizacionais, cada grupo ou entidade – e não apenas os que são diferentes –, terá que fazer alguma mudança. Essa opção está desenvolvida unicamente como conceito. Apenas algumas empresas avançaram no estabelecimento dessa fase de execução. Somente o desenvolvimento de uma mentalidade adequada já representa um grande desafio para a maioria das empresas.

Linnehan e Konrad (1999) diferenciam minorias involuntárias (grupos sociais incluídos numa sociedade pela conquista obtida pelo grupo dominante) de minorias voluntárias (aquelas que, por vontade própria, decidiram ingressar numa sociedade dominada por outro grupo. A existência dessas "minorias" nas organizações torna evidente sistemas de gestão de recursos humanos desatualizados e moldados, ainda, para acomodar uma força de trabalho homogênea, ocasionando, freqüentemente, preconceitos e discriminação em decisões relacionadas com contratações, desligamentos, promoções, transferências, remuneração e admissões a programas de formação.

A abordagem da Gestão da Diversidade poderá, segundo Prasad e Mills (1997), ser definida como um compromisso sistemático e planejado por parte das organizações para recrutarem, reterem, recompensarem e promoverem uma gama heterogênea de empregados, esperando-se que da sua correta gestão seja desenvolvido o potencial máximo de cada indivíduo e resultem vantagens competitivas para a organização.

Para Linneham e Konrad (1999), não existe nenhuma lei por detrás da gestão da diversidade; não se trata de uma política governamental, nem é alvo de qualquer interpretação jurídica. Trata-se, antes, de uma política de gestão desenhada para criar uma grande inclusão de todos os indivíduos, tanto ao nível da estrutura formal das empresas, como das suas redes informais, vinculando, pois, um empenhamento superior ao exigido pela lei.

Independente dos motivos que levam uma empresa a implantar programas de gestão da diversidade em sua administração, será apresentado, a seguir, o que é considerado, pelo mundo corporativo, como boas práticas de gestão da diversidade.

2.6 Práticas Corporativas da Diversidade

Organizações verdadeiramente inclusivas seriam então, comunidades de trabalho em que ninguém é privilegiado ou prejudicado com base em características como a cor da pele ou o gênero, e no qual todas as pessoas podem desenvolver os seus talentos e contribuir para a realização dos objetivos organizacionais. Miller e Rowney (1999) argumentam que muitas organizações têm abraçado iniciativas de gestão da diversidade apenas por uma questão de legitimação social, adotando um posicionamento "politicamente correto", e não por acreditarem, de fato, nos seus benefícios. Nesse sentido, os autores e investigadores nessa área parecem concordar sobre a importância decisiva de tornar a gestão da diversidade parte integrante da estratégia organizacional, não devendo ser encarada como uma atividade periférica divorciada das demais práticas de gestão.

Recomendações são apontadas por vários autores (*e.g.*; Cox; Beale, 1997; Cox; Blake, 1991; Linneham; Konrad, 1999), visando diminuir conflitos e estabelecer uma cultura que realmente valorize a diversidade no ambiente de trabalho: a aplicação de processos de recrutamento e seleção e de avaliação do desempenho não enviesados culturalmente, designadamente mediante supressão de juízos de personalidade, enfatizando-se requisitos relativos ao desempenho do cargo; o fomento de idênticas oportunidades de desenvolvimento de carreiras, acesso ao poder e participação nos processos de tomada de decisão, na medida em que os problemas resultantes da desigualdade só poderão ser solucionados equalizando-se as relações de poder entre os diferentes grupos de uma organização.

A exclusão das redes de informação e de tomada de decisão tem sido identificada como o principal problema com que se debatem hoje em dia os integrantes de grupos sub-representados no local de trabalho; a administração de treinamento para questões de diversidade, estereótipos e preconceitos em todos os gestores e empregados, assim como o fornecimento de informações relativas a diferenças culturais de modo a evitarem-se efeitos de assimilação; o aumento da presença de pessoas pertencentes a grupos sub-representados nas redes de trabalho informais, com o acompanhamento de um mentor que sugira, igualmente, estratégias de progressão profissional, que auxilie na compreensão dos padrões organizacionais, que encoraje elevados níveis de desempenho e que ofereça *feedback*; o desenvolvimento de políticas de recursos humanos, tais como benefícios e horários de trabalho flexíveis, que facilitem o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal de cada trabalhador; a incorporação das questões da diversidade no sistema de recompensas, elevando

a gestão da diversidade à categoria de componente da avaliação do desempenho; a difusão interna e externa dos passos em prol da gestão da diversidade de modo a vincular a adesão dos alto executivos, e a menção explícita da importância da diversidade nas declarações da missão genérica empresarial, na medida em que ao fazê-lo desenvolve-se a crença de que a diversidade não é um problema, antes uma oportunidade; a avaliação e o ajuste contínuo das práticas de gestão da diversidade.

Uma lista de melhores práticas ou de fatores que estão presentes em empresas definidas como "amigas da diversidade" foram enumeradas por Kamin, Wildermuth e Collins (2003) sendo que, isoladamente, estas práticas não constituem um local de trabalho receptivo à diversidade. Esses fatores devem estar associados à comunicação aberta, *mentoring*, comprometimento com o crescimento, pelo investimento do sucesso profissional do indivíduo:

a) Percentual de participantes de grupos sub-representados no corpo executivo ou em posição de liderança, para verificar se a empresa está engajada na ascensão de profissionais representantes de grupos sub-representados;
b) Percentual de desligamentos e de novas contratações entre as minorias e o progresso comparativo anual, para verificar o empenho na contratação e retenção de profissionais de grupos sub-representados, bem como analisar a evolução anual;
c) Benefícios de qualidade de vida que possam satisfazer as necessidades de pessoas de grupos sub-representados, incluindo benefícios para companheiros do mesmo sexo;
d) Creche no local de trabalho, a fim de auxiliar as mães trabalhadoras;
e) Trabalho remoto ou *telecomuting*, que visa a continuidade do trabalho quando se possui problemas de deslocamento;
f) Auxílio de cuidados aos dependentes (ascendentes ou descendentes) e auxílio-adoção para empregados que não podem ter filhos;
g) Plano de benefícios *cafeteria-style*, ou seja, concebido de tal forma que se pode selecionar a partir de um grupo ou uma variedade, apenas aqueles considerados desejáveis;
h) Horário de trabalho flexível, facilitando a vida de empregados que possuem atividades pessoais e/ou familiares fora do trabalho em horários conflitantes com os de sua entrada ou saída do trabalho;
i) Inclusão de minorias em planos de sucessão, para que possam ser preparados para assumirem posições de liderança na empresa, bem como programas de *mentoring*;

j) A existência de executivos com históricos diversos; como é o avanço na carreira desses profissionais; oportunidades para crescimento;
k) A existência de suporte para culturas em particular, como por exemplo, latinos, negros e asiáticos, não só para os impatriados, mas também para os nascidos no país e que mantém a sua cultura;
l) Manuais de trabalho, sinalização e materiais em mais de um idioma, para que os empregados locais e visitantes (de outros países) possam participar de toda comunicação, sem necessidade de adaptar-se à "língua-mãe" da empresa;
m) A existência de políticas de não-discriminação que também cubra orientação sexual, não só a raça, etnia e o gênero;
n) Anúncios em publicações voltadas para pessoas pertencentes a grupos sub-representados, tais como revistas especializadas, websites;
o) Existência de rampas de acesso para facilitar a locomoção de pessoas com deficiência;
p) Serviços de referência para idosos – empregados e dependentes;
q) Treinamento para preparação para a aposentadoria, bem como para os aposentados retornarem à força de trabalho, evitando que os empregados, nessa fase da vida, não se sintam úteis;
r) A existência de reconhecimento da contribuição de empregados antigos, bem como auxílio na programação da aposentadoria;
s) Um ambiente que suporte todas as pessoas, seja através de profissionais contratados especificamente para esse fim, bem como através da promoção de um clima organizacional em que todos se apóiem;
t) Possuir maneiras que permitam que o empregado contribua com o seu potencial, sentindo-se valorizado.

As autoras afirmam que, para que a gestão da diversidade tenha efeito, a cultura organizacional deve refletir seu desejo de contratar, reter e promover pessoas com diferentes históricos, etnias e estilos de vida. As empresas devem estar preparadas para encontrar formas para recrutar candidatos e tornar o ambiente receptivo para a riqueza de perspectivas que emergem de uma força de trabalho diversa. Das iniciativas de empresas tidas como "amigas da diversidade", encontram-se: o estabelecimento de um conselho consultivo externo para a diversidade e de conselhos consultivos internos de empregados; medição do progresso; encorajamento ao envolvimento da sociedade; realização de *benchmarking* de melhores práticas; condução à avaliação de culturas; exame de tendências em litígios; encaminhamento

de processos de comunicação formal e informal para clientes internos e externos; desenvolvimento e implementação de um plano estratégico de diversidade; reconhecimento e recompensa às habilidades de todos os empregados.

Da mesma forma, o Comitê de Diversidade da Sociedade Americana de Executivos Associados (*ASAE – American Society of Associated Executives*), em 2009, desenvolveu uma lista com as Melhores Práticas de Diversidade:

a) Forte suporte da alta gerência e do corpo executivo, através de uma declaração de compromisso, por escrito;
b) Diversidade unida ao processo de planejamento estratégico, missão e valores;
c) "Diversidade" ou "inclusão" identificada como valores básicos para a organização em documentação apropriada;
d) A existência de um sistema de relatórios de acompanhamento gerencial e permissão às lideranças para o estabelecimento de metas, conforme apropriado, por representatividade como membros do corpo diretivo, em níveis seniores, gerenciais e de supervisão e por todas as unidades de negócio, de forma que os empregados e voluntários (especialmente os que estão em posição de liderança) reflitam a associação, base de clientes desejados ou população em geral;
e) A oferta de orientação sobre diversidade aos novos empregados e sessões de acompanhamento a todos os funcionários, quando apropriado, para endereçar as políticas e procedimentos da organização relacionados com a valorização e a alavancagem da diversidade para alcançar a missão e a visão da organização (espera-se que todos os empregados participem);
f) A realização de reuniões com a participação de palestrantes pertencentes a grupos sub-representados, bem como o encorajamento de palestrantes a discursarem sobre aspectos da diversidade em todas as apresentações;
g) O entendimento acerca da formação da afiliação – acompanhamento das várias demografias das afiliações, lideranças e demais empregados para entendimento da representatividade;
h) A existência de *mentoring*, bolsa de estudos ou outros programas para encorajar um maior acesso e participação de segmentos sub-representados, da empresa ou sociedade;

i) A existência de treinamento de conscientização sobre diversidade para executivos, voluntários e demais empregados;

j) A veiculação de anúncios sobre oportunidades de emprego para um potencial grupo de empregados pertencentes a grupos sub-representados, verificando todas as publicações para assegurar-se que imagens ofensivas sejam removidas, imagens de pessoas de grupos sub-representados sejam incluídas e que a linguagem seja neutra;

k) A promoção da marca ou profissão para estudantes e profissionais pertencentes a grupos sub-representados, através de "feiras de carreiras" em instituições educacionais ou programas de estágio voltados para esses grupos;

l) O fornecimento, aos empregados, de uma lista de recursos para que assuntos sobre diversidade cultural possam ser explorados.

São encontradas similaridades nas listas mencionadas anteriormente, cujo quadro sintético é apresentado a seguir:

Quadro 6:
Quadro-resumo das melhores práticas, iniciativas e fatores observáveis

Fatores observáveis das empresas "amigas da diversidade" Kamin, Wildermuth e Collins	Iniciativas das empresas "amigas da diversidade" Kamin, Wildermuth e Collins	Melhores práticas da diversidade ASAE
Percentual de participantes de grupos sub-representados no corpo executivo ou em posição de liderança; Percentual de desligamentos e de novas contratações entre as minorias e o progresso anual; Benefícios de qualidade de vida, incluindo aqueles para companheiros do mesmo sexo; Creche no local de trabalho; Trabalho remoto ou *telecomuting*; Auxílio de cuidados aos dependentes e auxílio-adoção; Plano de benefícios *cafeteria-style*; Horário de trabalho flexível; Inclusão de minorias em planos de sucessão, programas de *mentoring*; Executivos com históricos diversos; avanço na carreira; oportunidades para crescimento; Suporte para culturas em particular; Manuais de trabalho, sinalização e materiais em mais de um idioma; Políticas de não-discriminação que também cubra orientação sexual; Anúncios em publicações voltadas para grupos sub-representados; Rampas de acesso;	O estabelecimento de um conselho consultivo externo para a diversidade e de conselhos consultivos internos de empregados; Medição do progresso; Encorajamento ao envolvimento da sociedade; Realização de *benchmarking* de melhores práticas; Condução à avaliação de culturas; Exame de tendências em litígios; Encaminhamento de processos de comunicação; Desenvolvimento e implementação de um plano estratégico de diversidade; Reconhecimento e recompensa às habilidades de todos os empregados.	Forte suporte da alta gerência e do corpo executivo; Diversidade unida ao processo de planejamento estratégico, missão e valores; "Diversidade" ou "inclusão" identificada como valores básicos para a organização; Sistema de relatórios de acompanhamento gerencial e estabelecimento de metas, por representatividade; Orientação sobre diversidade a todos; Reuniões com palestrantes pertencentes a grupos sub-representados; palestrantes discursando sobre diversidade; O entendimento acerca da formação da afiliação; *Mentoring*, bolsa de estudos para segmentos sub-representados; Treinamento de conscientização sobre diversidade; A veiculação de anúncios sobre oportunidades de emprego para um potencial grupo de empregados pertencentes a grupos sub-representados; A promoção da marca ou profissão

Quadro 6: **Quadro-resumo das melhores práticas, iniciativas e fatores observáveis**		
Fatores observáveis das empresas "amigas da diversidade" Kamin, Wildermuth e Collins	Iniciativas das empresas "amigas da diversidade" Kamin, Wildermuth e Collins	Melhores práticas da diversidade ASAE
Serviços de referência para idosos; Treinamento para preparação para a aposentadoria e para os aposentados retornarem à força de trabalho; Reconhecimento da contribuição de empregados antigos; como auxílio na programação da aposentadoria; Um ambiente que suporte todas as pessoas; Maneiras que permitam que o empregado contribua com o seu potencial.		para estudantes e profissionais pertencentes a grupos sub-representados; O fornecimento de uma lista de recursos sobre diversidade cultural.

Fonte: Adaptado de Kamin, Wildermuth e Collins (2003) e ASAE (2009).

Mediante todo o exposto nesta fundamentação teórica, pode-se inferir que ainda existe muita controvérsia relacionada ao tema da diversidade, indo desde a conceituação dos termos principais e mais utilizados, no qual cada pesquisador / linha de estudo os utiliza com entendimentos variados, até a menção de um posicionamento frente às diversas situações e indagações que ao tema se apresentam, por ser, inerentemente, um assunto que afeta a todos, independente de raça ou gênero.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Sem a metodologia, ou método científico, os resultados das investigações das pesquisas acadêmicas seriam dificilmente aceitos, por isso sua importância. A sociedade legitima o conhecimento adquirido empiricamente através do método científico, pois qualquer pesquisador pode repetir a investigação, sob as mesmas circunstâncias e obter o mesmo resultado, se seguir os mesmos cuidados.

Entende-se, então, que o método científico de pesquisa é um conjunto de passos definidos, de forma específica e clara para obtenção do conhecimento, passos esses, aceitos pelas pessoas que estudaram e militaram na área em que foi realizada a pesquisa (Selltiz; Wrightsman; Cook, 1974).

A abordagem qualitativa vem sendo freqüentemente utilizada em estudos voltados para a compreensão da vida humana em grupos: na sociologia, antropologia, psicologia, administração e outras das ciências sociais. Essa abordagem vem tendo diferentes significados ao longo da evolução do pensamento científico, mas se pode dizer, enquanto definição genérica, que ela abrange estudos nos quais se localiza o observador no mundo, constituindo-se, portanto, um enfoque naturalístico e interpretativo da realidade (Denzin; Lincoln, 2000).

Além disso, a pesquisa qualitativa permite descrições ricas e bem fundamentadas e oferece maior grau de flexibilidade ao pesquisador para a adequação da estrutura teórica ao estudo do fenômeno administrativo e organizacional que deseja. Merriam (1998) define algumas premissas importantes para a utilização do método qualitativo: 1) os pesquisadores estão mais interessados nos processos do que nos resultados ou produtos; 2) os pesquisadores estão interessados no significado; 3) o pesquisador é o principal instrumento de coleta e de análise de dados; 4) a pesquisa qualitativa envolve levantamento de campo; 5) a pesquisa qualitativa é, em grande, parte descritiva e; 6) é em grande parte indutiva. Existem condições que demandam o método qualitativo como: 1) a área de estudo ou tema não está amadurecido; 2) a teoria disponível pode ser imprecisa, inapropriada, incorreta ou enviesada; 3) existe a necessidade de explorar, de descrever o fenômeno e de desenvolver uma teoria e; 4) a natureza do fenômeno não combina com a abordagem quantitativa, de acordo com Morse (1994).

Uma vez apresentada a fundamentação teórica sobre a diversidade, sua gestão e identidade social, esta pesquisa verificou como os assuntos tem sido tratados pela sucursal brasileira de uma empresa norte-americana. Para isso, foi realizada uma análise do conteúdo do *website* da matriz e do *website* da sucursal brasileira da IBM.

Foi desenvolvida neste estudo, uma pesquisa qualitativa, por ser a melhor forma de o pesquisador entender quais são os significados que os participantes atribuem ao fenômeno da diversidade ou de como a situação de lidar com esse fenômeno, dentro das organizações, se desenvolve. Os métodos de pesquisa qualitativos são indicados quando o interesse é estudar profundamente e de forma contextualizada um fenômeno em organizações (Pettigrew, 1992). Yin (2001) destaca que é o problema de pesquisa que determina o método e não o contrário, e via de regra, problemas do tipo “como” ou “ por que” devem ser investigados através do método qualitativo. Contribuição muito importante a este estudo é trazido por Mattar (1999, p. 45), ao abordar um aspecto importante na identificação de uma pesquisa descritiva. Esse tipo de pesquisa "responderá a questões como: quem, o quê, quando e onde”. Dessa forma, o autor ressalta a inter-relação com o problema de pesquisa, ao afirmar que sua utilização deverá ocorrer quando o propósito de estudo for descrever as características de grupos, estimar a proporção de elementos que tenham determinadas características ou comportamentos, dentro de uma população específica, descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis.

Para a classificação deste estudo, utilizou-se a taxionomia apresentada por Vergara (2000) que qualifica a pesquisa sob dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins a pesquisa é descritiva porque tem por objetivo descrever o comportamento da empresa em relação ao fenômeno da gestão da diversidade. A pesquisa descritiva expõe as características de uma determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis e definindo sua natureza. A autora afirma que não existe o compromisso de explicar os fenômenos que está sendo descrito, embora sirva de base para a explicação. Gil (1991) acrescenta que algumas pesquisas descritivas podem ir além da simples identificação da existência de relações entre as variáveis, pretendendo também, determinar a natureza dessa relação. O autor cita também a existência de pesquisas que, embora sejam definidas como descritivas, em seus objetivos, terminam servindo mais para fornecer uma visão nova do problema, aproximando-as das pesquisas exploratórias.

Quanto aos meios de investigação, foram realizados levantamentos de dados por intermédio da análise documental, bibliográfica e de pesquisas já efetuadas. A vantagem da utilização de

dados secundários, é a economia de tempo, dinheiro e esforços. A desvantagem nessa utilização é a de que dificilmente são encontrados dados que se ajustem às necessidades de uma pesquisa específica, ajustamento esse que depende de fatores tais com a unidade de medida, momento de publicação, confiabilidade, precisão.

De acordo com a lógica da pesquisa, este estudo caracterizou-se como uma pesquisa indutiva no processo de coleta e análise dos dados, pois o pesquisador tentou obter suas informações a partir das percepções dos atores locais, colocando "em suspenso" suas pré-concepções sobre o tema, sem a intenção de verificar hipóteses, modelos ou teorias preconcebidas. Ocorre que no processo de elaboração, a ciência precisa também utilizar, além do procedimento indutivo, outro modo de operar lógico, que se denomina "dedução" e que parte do geral para o específico. Este trabalho é um estudo delineado por uma pesquisa documental, bibliográfica.

Inicialmente, esta pesquisa teve um caráter exploratório, uma vez que lidou com um problema ainda pouco conhecido. Segundo Selltiz, Wrightsman e Cook (1974), os estudos exploratórios são utilizados quando o assunto é ainda pouco explorado e quando não é possível fundamentar, de forma adequada, hipóteses que possam ser utilizadas em um trabalho dedutivista. Em relação ao tema escolhido, apesar do número crescente de estudos sobre gestão da diversidade, ainda não foram encontrados estudos que comparassem as abordagens da gestão da diversidade em uma mesma empresa, com sedes localizadas em países diferentes. Daí a justificativa do caráter exploratório desta pesquisa.

Vergara (2000), afirma que essa modalidade de pesquisa não comporta hipóteses, por ter uma natureza de sondagem, mas esse fato não elimina a sua construção, uma vez que afirma que as hipóteses poderão surgir no decorrer ou ao final da pesquisa.

O caráter exploratório desta pesquisa permitiu investigar um fenômeno novo, vago e subjetivo o que dificultou o encontro de um consenso quando à definição do conceito de diversidade entre os autores pesquisados. Os objetivos da exploração podem ser atingidos com diferentes técnicas, tanto quantitativas quanto qualitativas, embora a exploração se baseie mais nas técnicas qualitativas. Vieira (2004) acredita que a versão qualitativa seja melhor que a quantitativa, uma vez que a primeira garante a riqueza dos dados, possibilitando ver o fenômeno em sua totalidade, facilitando a exploração de contradições e paradoxos, bem como utiliza técnicas melhores para analisar fenômenos organizacionais, tais como a diversidade, objetivo do presente estudo. As variáveis estudadas foram os aspectos da gestão da

diversidade, aqui definidos como programas e políticas apresentados de forma clara para os internautas que navegam nos sites das empresas.

3.1 Unidade de Análise da Pesquisa e Critério de Escolha

Como numa pesquisa, geralmente, não se consegue, por diversos motivos investigar todos os elementos que compõem uma população, costuma-se selecionar uma parte representativa dessa população. Segundo Lima (2005), antes de iniciar a montagem do grupo escolhido para a pesquisa, é necessário estabelecer os critérios mínimos para a escolha dos casos. Esses critérios geralmente são definidos segundo definições operacionais adotadas, o problema de pesquisa, a fundamentação teórica e a perspectiva utilizada pelo pesquisador. Além de respeitar os critérios mínimos de seleção, deve-se também ficar atento à contribuição que cada caso pode gerar para a produção da saturação teórica.

Como fonte de referência, foram selecionadas, inicialmente, empresas eleitas como as Melhores Empresas Globais para a Diversidade, de acordo com a revista da *DiversityInc.* ®, em sua publicação de 2008. A *DiversityInc.*® é uma publicação líder em diversidade e negócios, nos Estados Unidos, fundada em 1998. Em sua 8ª. Edição, a competição, de caráter editorial, é baseada em métricas obtidas através de uma detalhada pesquisa com mais de 200 questões. A pesquisa é enviada a qualquer empresa que a solicite e que tenha mais de 1000 funcionários, nos EUA. Não existe nenhum tipo de taxa, nem solicitação de propaganda. Um total de 352 empresas participou, em 2008, da pesquisa das 50 Melhores Empresas para a Diversidade, da *DiversityInc*®, cuja primeira edição se deu em 2001. As empresas são avaliadas no contexto de suas indústrias, geografia e características dos empregados. Qualquer empresa que não ofereça assistência médica a companheiros do mesmo sexo está automaticamente excluída.

A presente pesquisa escolheu entre as empresas norte-americanas, inicialmente selecionadas, que possuem sucursal no Brasil, listadas como as Melhores Empresas para Diversidade Global, a IBM, por ser representativa dos critérios incluídos na temática estudada.

A IBM é uma empresa da indústria de tecnologia, com 69% de suas operações fora dos EUA. Foi eleita a 2ª. dentre as 5 Melhores Empresas Globais para a Diversidade, 2ª. dentre as 10 Melhores Empresas para Americanos Asiáticos, a Melhor Empresa para empregados GLBT

(Gays, Lésbicas, Bissexuais e Transgêneros) e para PCDs (Pessoas com Deficiência), e 9ª. dentre as 50 Melhores Empresas para a Diversidade.

Desde o regime do *Apartheid*, na África do Sul, até as condições atuais opressivas contra mulheres e GLBTs, a IBM tem sido a líder na luta contra as violações dos direitos humanos e civis. A empresa se utiliza do seu *Global Workforce Diversity Scorecard*.

A IBM participa das 50 Melhores desde sua primeira vez, em 2004, quando alcançou o 1o. lugar. Ela é especialmente forte na categoria de Comprometimento do CEO, Comunicação Organizacional e Corporativa e Diversidade de Fornecedores.

O *Chairman*, Presidente e CEO Sam Palmisano recebe maiores pontos por seu profundo envolvimento em assuntos de diversidade. A IBM também possui benefícios pessoais e profissionais inovadores, incluindo o *Life Works*, que dá assistência promovendo educação, informação e referências a quase qualquer assunto pessoal e profissional.

A empresa possui valiosos e antigos grupos de afinidade e um profundo comprometimento com os empregados GLBT e PCDs. A IBM possui um forte programa de *mentoring*, nos quais 77% de seus gerentes participam o que contribui para sua retenção sem vieses, significando que eles são retidos em níveis de iguais oportunidades entre raça/etnia e gênero.

3.2 Estratégia de Coleta de Dados

Nessa fase da pesquisa foram colhidas as evidências que compuseram o material sobre o caso por meio de análise de documentos e *websites* dos Estados Unidos e do Brasil.

Ao abordar a análise documental, cabe aqui esclarecer os conceitos de dado, documento e análise, de acordo com a definição de Flores (1994): Um dado suporta uma informação sobre uma realidade, implica uma informação conceitual sobre essa realidade e o modo de expressá-la que possibilite a sua conservação e comunicação. A impressão deixada por um ser humano pode apresentar-se sob a forma de fotografias, filmes, diapositivos, endereços eletrônicos, impressos, entre outros. A essa impressão dá-se o nome de documento físico. A análise consiste na detecção de unidades de significado num texto e no estudo das relações entre elas e o todo.

Congregando-se os três conceitos, pode-se dizer que os documentos são fontes de dados para o investigador e a análise é um conjunto de transformações, operações e verificações, realizado a partir de dados, com a finalidade de atribuir-lhes um significado relevante com relação a um problema de investigação.

No primeiro momento desta pesquisa foi realizado um levantamento direto no *website* da revista *DiversityInc.*® para identificar as melhores práticas das empresas e levantar o perfil considerado como as Melhores para a Diversidade, cada uma em sua categoria. Posteriormente, foi realizado um levantamento direto nos *websites* Global e Local (Brasil) das empresas inicialmente selecionadas como as Melhores Empresas Globais para a Diversidade.

Comparando-se os *websites* das cinco empresas - Ford Motor Co, IBM, PepsiCo., PricewaterhouseCoopers e Procter & Gamble – constatou-se que apenas uma delas – a IBM – possuía conteúdos claros, *links* exclusivos e páginas específicas para a diversidade, tanto nos Estados Unidos quanto no Brasil. Nas páginas das demais empresas, por vezes foram encontrados links para a página americana, o que pode ser um impedimento para brasileiros que não dominam o inglês. Em outras, nenhum tipo de referência à questão da diversidade, a não ser que o internauta buscasse a página da matriz, digitando seu endereço, ou através de links. Cabe ressaltar aqui a riqueza do conteúdo sobre diversidade nas páginas americanas da demais empresas – Ford, PepsiCo, PwC e P&G, em detrimento ao pouco ou nenhum conteúdo encontrado no Brasil, constituindo-se, assim, importante critério de escolha dessa unidade de análise.

No segundo momento foi realizada a análise de conteúdo do discurso apresentado no *website* americano da IBM, baseado na tradução de autora e, posteriormente, do *website* brasileiro, aqui considerados como documentos legítimos. Lüdke e André (1986) consideram a análise documental como uma fonte de coleta de dados estável, pois os dados podem ser consultados diversas vezes e persistem a um longo tempo, constituindo-se como ferramenta para a análise de dados de forma qualitativa.

A distinção entre fontes primárias e secundárias pode ser complexa, pois, devido ao contexto ou ponto de vista o mesmo documento pode ser entendido como primário ou secundário, o que pode ter ocorrido na presente pesquisa. O exame dos textos publicados em mídia virtual serve para corroborar evidências coletadas em outras fontes. Levando-se em conta a questão do acesso, pela dificuldade de obtenção de determinados dados internos da organização, as

informações dos *websites* da empresa escolhida foram classificados como fontes primárias; as informações do *website* da *DiversityInc*. ® foram classificadas como fontes secundárias. Fontes primárias são os dados obtidos de documentos oficiais; secundárias, dados obtidos de revistas, jornais, teses, cuja autoria é conhecida (Pádua, 2004; Bell, 1993; Cohen; Manion, 1994).

3.3 Estratégia de Tratamento de Dados

Esta pesquisa utilizou a metodologia reflexiva para a análise de dados, a partir da técnica interpretativa da análise de conteúdo, a qual tem o objetivo de verificar o que está sendo dito sobre determinado tema. No tratamento de dados coletados envolveram-se a análise de documentos e a análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é diferente da análise do discurso, que não é uma metodologia, é uma disciplina de interpretação fundada pela intersecção de epistemologias distintas, pertencentes a áreas da lingüística, do materialismo histórico e da psicanálise, que se desenvolveu da seguinte forma: da lingüística deslocou-se a noção de fala para discurso; do materialismo histórico emergiu a teoria da ideologia; e finalmente da psicanálise veio a noção de inconsciente que a análise do discurso trabalha com o de-centramento do sujeito. O processo de análise discursiva tem a pretensão de interrogar os sentidos estabelecidos em diversas formas de produção, que podem ser verbais e não verbais, bastando que sua materialidade produza sentidos para interpretação; podem ser entrecruzadas com séries textuais (orais ou escritas) ou imagens (fotografias) ou linguagem corporal (dança).

A análise do discurso trabalha com o sentido e não com o conteúdo do texto, um sentido que não é traduzido, mas produzido. Pode-se afirmar, segundo Caregnato e Mutti (2006); que o *corpus* da análise do discurso é constituído pela fórmula: ideologia + história + linguagem, onde a ideologia é entendida como o posicionamento do sujeito, filiado a um discurso, e o sistema de idéias que constitui a representação. A história, o contexto sócio histórico e a linguagem, a materialidade do texto gerando "pistas" do sentido que o sujeito pretende dar.

Hanashiro, Godoy e Carvalho (2004, p. 7) afirmam que: *"Qualquer comunicação que veicule um conjunto de significações de um emissor para um receptor pode, em princípio, ser decifrada pelas técnicas da análise de conteúdo. Ela parte do pressuposto que, por trás do discurso aparente, simbólico e polissêmico, esconde-se um sentido que convém desvendar"*.

A análise de conteúdo surgiu no início do século XX, nos Estados Unidos, para analisar materiais jornalísticos. Um impulso se deu entre 1940 e 1950, quando os cientistas começaram a se interessar por símbolos políticos. Entre 1950 e 1960, a análise de conteúdo estendeu-se para várias áreas. Essa técnica é anterior à análise de discurso. Em 1943, ela era definida como a semântica estatística do discurso político.

Essa técnica pode ser quantitativa e qualitativa, com uma diferença: na abordagem quantitativa se traça uma freqüência das características que se repetem no conteúdo do texto. Na qualitativa se "considera a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou conjunto de características num determinado fragmento da mensagem" (LIMA, 1993, p. 54).

Entende-se que a análise do conteúdo, tanto tenta interpretar as mensagens explícitas quanto as ocultas, que se apresentam quando se é percebido o silêncio e a omissão. Ela pode ser quantitativa e qualitativa, com uma diferença: na abordagem quantitativa se traça uma frequência das características que se repetem no conteúdo do texto. Na qualitativa se "considera a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou conjunto de características num determinado fragmento da mensagem" (LIMA, 1993, p. 54). Nesta pesquisa privilegia-se a abordagem qualitativa.

Caregnato e Mutti (2006) observam que a maioria dos autores refere-se à análise de conteúdo como uma técnica de pesquisa que trabalha com a palavra, e que permite, de forma prática e objetiva, se produzir inferências do conteúdo da comunicação de um texto, replicáveis ao seu contexto social. Na análise de conteúdo, o texto é, então, um meio de expressão do sujeito, no qual o analista busca categorizar as unidades de texto (palavras ou frases) que se repetem, inferindo uma expressão que as represente.

A análise de conteúdo de mensagens tem duas funções, segundo Bardin (1977): uma heurística, em que a análise de conteúdo enriquece a tentativa exploratória, aumenta a propensão à descoberta; e uma função de administração da prova, na qual hipóteses sob a forma de questões ou de afirmações provisórias servem de diretrizes, apelando para o método de análise sistemática para serem verificadas no sentido de uma confirmação. Na prática, essas duas funções podem vir a se complementar. Esta pesquisa utiliza-se da primeira função.

De acordo com Bardin, a análise de conteúdo é definida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter indicadores (quantitativos ou não), por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, que permitam a dedução de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. É uma técnica que não tem modelo pronto: constrói-se através de um vai-e-vem contínuo e tem que ser reinventada a cada momento.

A análise de conteúdo se realiza em três momentos: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação.

A pré-análise é o momento de organizar o material, de escolher os documentos a serem analisados, formular hipóteses ou questões norteadoras, elaborar indicadores que fundamentem a interpretação final.

No início, escolhem-se os documentos a serem analisados, obedecendo-se às regras de exaustividade, representatividade, homogeneidade, pertinência e exclusividade.

O primeiro contato com os documentos se constitui no que Bardin (1979, p.121) chama de "leitura flutuante" ou intuitiva. É a leitura em que surgem hipóteses provisórias ou questões norteadoras, em função de teorias conhecidas.

Através da leitura flutuante, surgem as primeiras hipóteses e objetivos do trabalho. Nem sempre as hipóteses são estabelecidas na pré-análise, afirma Bardin (1979, p.124), elas podem surgir, assim como as questões norteadoras, no decorrer da pesquisa. Após a leitura flutuante, devem-se escolher índices, que surgirão das questões norteadoras ou das hipóteses, e organizá-los em indicadores. Os temas que se repetem com muita freqüência podem ser índices – "recortes do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de modalidades de codificação para o registro dos dados" (op.cit.:126).

Naturalmente, esses procedimentos dependem dos interesses do pesquisador e dos objetivos que o levam a realizar a pesquisa.

A exploração do material é a etapa mais longa. É a realização das decisões tomadas na pré-análise. É o momento da codificação – em que os dados brutos são transformados de forma organizada e "agregadas em unidades, as quais permitem uma descrição das características pertinentes do conteúdo". (BARDIN, 1979, p. 129).

A codificação compreende em: Recorte, que é a escolha de unidades de registro ou unidade de significação a codificar. Pode ser o tema, palavra ou frase. Recorta-se o texto em função da unidade de registro. O documento serve como unidade de registro quando a idéia principal de um livro, um relato, uma entrevista é suficiente para o objetivo desejado; Enumeração, a seleção de regras de contagem e classificação. Para que ela seja rigorosa, deve-se obedecer a regras de presença, ausência, freqüência, intensidade, direção (favorável, desfavorável ou neutra), ordem de aparição e co-ocorrência (presença simultânea de duas ou mais unidades de registro) e Agregação ou escolha de categorias.

A análise de conteúdo foi trabalhada, nesta pesquisa, logo após a análise documental. Segundo os autores recém citados, essas duas técnicas apresentam aspectos complementares que possibilitam um conhecimento mais aprofundado dos fatos e dos fenômenos por meio do estudo dos documentos e dos conteúdos transcritos dos *websites*. Enquanto a análise documental preocupa-se com as temáticas contidas nos textos, a análise de conteúdo preocupa-se com as mensagens subjacentes aos temas abordados nos registros documentais.

A maioria dos procedimentos de análise qualitativa organiza-se em torno de categorias. Categorias são formas gerais de conceito, formas de pensamento. São reflexo da realidade, sendo sínteses, em determinado momento, do saber. Modificam-se constantemente, como a realidade. Na análise de conteúdo, as categorias são rubricas ou classes que reúnem um grupo de elementos (unidades de registro) em razão de características comuns. A categorização permite reunir um maior número de informações à custa de uma esquematização e assim correlacionar classes de acontecimentos para ordená-los. Uma vez estabelecidas as categorias, passa-se à etapa do tratamento dos resultados – a inferência e interpretação. Nesta pesquisa, as categorias foram construídas com base em Vergara (2008), tomando-se por base a grade fechada para construção das categorias *a priori* e a grade aberta para complementação dessas categorias.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

As empresas que ganham destaque na lista das 50 Melhores Empresas para a Diversidade demonstram força consistente em quatro áreas que a pesquisa mede:

1) Comprometimento do CEO – maior peso com perguntas referentes ao envolvimento pessoal do CEO na questão da diversidade, como ele leva e mantém os executivos engajados para o sucesso das ações de diversidade e demografia da diretoria. No caso da unidade de análise escolhida para esta pesquisa, esse comprometimento aparece claramente no *website* norte-americano, com uma mensagem, não só do atual *Chairman* e CEO – mas de todos os subsequentes, desde Thomas Watson Jr., – falando sobre os princípios de igualdade e equidade que fundamentam as políticas de diversidade da Empresa. A IBM possui líderes de diversidade em altos escalões: um Vice Presidente de Diversidade (*Global Workforce Diversity President*) e um Diretor de Igualdade de Oportunidades (*Global Equal Opportunity, Marketplace & Workforce Diversity Delivery Director*), ambos pertencentes a grupos sub-representados (negros). Não há, no *website* brasileiro nenhuma referência ao assunto feita pelo presidente da IBM Brasil.

2) Capital Humano – inclui questões demográficas sobre raça, etnia, gênero e idade, relativas à mão de obra, novas contratações, níveis gerenciais, promoção, retenção, benefícios para a vida pessoal e profissional, incluindo aqueles direcionados aos GLBT e PCDs. Essa área remete aos estudos da demografia organizacional, iniciada na década de 90 e já referenciada na fundamentação teórica, no quadro no. 1 (aspectos conceituais da diversidade ao longo do tempo) e no tópico sobre práticas corporativas. O *site* norte-americano da IBM possui um *link* que remete o internauta a dados demográficos de sua população nos Estados Unidos de 1996 a 2008. As tabelas apresentam, por categorias/famílias de cargo, o número de homens, mulheres, negros, asiáticos, hispânicos e americanos nativos. Em 2008, a única família de cargos que possui mais mulheres que homens é a administrativa – 75%. “Minorias”, como descrito na tabela apresentada no *website* (negros, asiáticos, hispânicos e americanos nativos) compõem 25% da população efetiva, sendo que a maioria se concentra, também, nos níveis administrativos – 34%. A maior população de “minorias” é asiática, que concentra 13% de toda população da IBM dos Estados Unidos, seguida de negros (7%), hispânicos (4%) e americanos nativos (1%). Com relação às famílias de cargos, os asiáticos aparecem em 1º. lugar como gerentes e líderes (9%), profissionais (14%) e na área de Marketing (15%). Os

negros predominam em cargos técnicos (9%), administrativos (22%) e artesões (*craft workers* – 8%); empatam com os asiáticos no nível operacional (6%).

3) Comunicação Corporativa e Organizacional – avalia fatores internos (grupos de afinidades, *mentoring* e pesquisas de clima) e fatores externos (contribuições filantrópicas, marketing multicultural e comunicação do *website* sobre o *branding*, a construção da marca da diversidade). A IBM demonstrou atender aos requisitos dessa área em ambos os *websites*, melhor que as demais empresas selecionadas, reforçando a sua escolha como unidade de análise desta pesquisa.

4) Diversidade de Fornecedores – observa o percentual de orçamento gasto com contratos com fornecedores cujos proprietários são negros, latinos, asiáticos, ameríndios, mulheres, GLBTs e PCDs; se os números desses fornecedores são auditados e se possuem algum tipo de certificação; as empresas que incluem fornecedores de grupos sub-representados em suas solicitações de propostas (*RFPs – Request For Proposals*) e se eles fazem *mentoring* com os fornecedores e oferecem assistência financeira. O *website* norte-americano apresenta o *IBM Minority Supplier Program*, que contrata empresários e empresárias que pertencem a grupos sub-representados, desde o final da década de 60.

No *link* brasileiro "Cidadania Corporativa", no *menu* "Fornecedores" a empresa informa que conta com um cadastro de 170 fornecedores *Diversity* – empresas que possuem, no mínimo 51% de cotas pertencentes a GLBTs, PWD, mulheres, indígenas ou afro-descendentes, não se limitando somente à compra, mas também, ao suporte à apresentações, formulações de propostas, venda e pós-venda, preparando-os também para o mercado, objetivando sua sustentabilidade.

Os dados obtidos nos *websites* norte-americano e brasileiro da IBM foram submetidos à análise de conteúdo, na qual, primeiramente, foi definida a grade fechada, em que duas categorias foram definidas, *a priori*, pertinentes ao objetivo da pesquisa: diversidade e identidade social. Desejou-se, aqui, verificar a presença e a ausência de determinados elementos encontrados na fundamentação teórica.

Posteriormente, sete palavras-tema encontradas na fundamentação teórica, reagrupadas em cinco, foram consideradas como pertinentes ao objetivo e à questão de pesquisa.

As palavras-tema da categoria diversidade foram respaldadas por 36 palavras-chave ou frases-chave registradas nos *websites* da IBM dos Estados Unidos e do Brasil, sendo reagrupadas em 20, que compuseram a grade aberta dessa categoria. As palavras-chave ou frases-chave surgiram com o andamento da pesquisa e serviram para corroborar a fundamentação teórica, conforme apresentada no quadro 7:

Quadro 7 **Categoria de Análise: DIVERSIDADE**				
Palavra tema – Grade fechada		**Palavra-chave ou frase-chave**	**Contagem**	
			IBM EUA	**IBM Brasil**
			Presença / Ausência	**Presença / Ausência**
Grade Aberta	Preconceito / Discriminação	Discriminação	5	0
		Preconceito	1	0
		Segregação / Excluídos	12	1
		História / Pioneirismo	163	20
	Estereótipo	Ignorância sobre valores	0	0
	Gestão / Cultura	Ação afirmativa	27	3
		Acessibilidade (de PCDs)	57	3
		Ambiente de trabalho inclusivo / Orgulho	7	2
		Compromisso com a diversidade / Executivos / Gerente / Presidente	392	27
		Conselhos de diversidade	3	2
		Crença / valores	46	23
		Cultura	26	11
		Visão / Diretrizes	23	5
		Diversidade	113	87
		Oportunidade de Igualdades / Equidade / Igualdade	219	17
		Inclusão / Estratégia	50	14
		Lei / Obrigação / Quotas	18	5
		Vantagem Competitiva	216	64
		Reconhecimento / Diferenças	32	9
		Vida / Trabalho / Equilíbrio	47	8

Fonte: a autora, com base nos dados da pesquisa

As palavras-chave ou frases-chave oriundas da grade aberta foram agrupadas por similaridades, sendo incluídas palavras relacionadas, levando-se em conta o número de vezes em que apareceram. As palavras encontradas e utilizadas podem ser encontradas no Apêndice A.

Com relação às primeiras palavras-tema – preconceito / discriminação, verifica-se, a sua ausência no texto brasileiro. Porém, esse mesmo texto faz alusão ao tema, quanto trata da

questão da tolerância e do respeito por diferentes culturas. O mesmo acontece com as palavras discriminação e segregação, somente observadas uma única vez no *website* brasileiro, em detrimento de 12 aparições no norte-americano.

Palavras relacionadas com história e pioneirismo aparecem diversas vezes no *website* norte-americano e, em quantidade moderada, no brasileiro, se for levada em consideração a proporção de tamanho dos dois *websites*: o conteúdo norte-americano é, em média, sete vezes maior que o do Brasil, analisando-se a quantidade de páginas, parágrafos, palavras e linhas. Em linhas gerais, palavras-chave relacionadas às palavras-tema preconceito e discriminação aparecem oito vezes mais no *website* da matriz que no de sua sucursal brasileira.

A palavra-tema estereótipo não aparece em nenhum dos *websites*. Uma vez que essa palavra possui uma conotação negativa, entende-se a sua inexistência dentro de um contexto empresarial, no que tange à promoção da diversidade a partir da inclusão e não da separação.

Por ser um *website* corporativo, entende-se que palavras ligadas a compromisso, liderança, crenças e valores, cultura, visão e diretrizes devam aparecer com frequência, bem como as relacionadas com oportunidade de igualdade, equidade e vantagem competitiva, frente à questão da diversidade.

Palavras-chave ou frases-chave relacionadas às palavras-tema gestão e cultura aparecem cinco vezes mais no *website* da matriz que no de sua sucursal brasileira. Destacam-se as palavras relacionadas com acessibilidade (de PCDs), que aparecem, nos *websites* dos Estados Unidos, na razão de 19:1; compromisso com a diversidade / executivos / gerente / presidente, na razão de 15:1 e oportunidade de igualdades / equidade / igualdade, na razão de 13:1.

Para suportar as informações fornecidas no quadro anterior, são apresentados, no quadro a seguir, segmentos de conteúdo dos *websites* relacionados à categoria de análise diversidade e suas palavras-tema: preconceito/discriminação, estereótipo (mesmo a sua ausência) e gestão/cultura:

Quadro 8			
Categorias de Análise	**Palavra-Tema**	**Segmentos de Conteúdo**	
		IBM EUA	**IBM Brasil**
Diversidade	Preconceito / Discriminação	"O propósito desta carta é o de reafirmar a toda a liderança de pessoal da IBM a política desta companhia no que concerne à contratação de pessoas com referências específicas à raça, cor ou credo. No sistema americano, cada cidadão deste país tem igual direito de viver e trabalhar na América. É a política desta organização contratar pessoas que possuem personalidade, talento e históricos necessários para preencher um cargo, em detrimento de raça, cor ou credo." "1946 - IBM contrata seu primeiro vendedor negro, Tom Laster, e quatro estagiários de processamento negros. Outros negros pioneiros incluem: Lionel Fultz, primeiro representante de marketing (1951) e gerente de filial (1964); Harry Cochraine, primeiro engenheiro (1952); e Calvin Waite, primeiro gerente de engenharia de (1956)." "1946 - IBM fabrica a *Bank Pocket Braille Writer*, uma impressora Braille portátil, que é doada aos veteranos e vendida ao público a preço de custo (empregados deficientes visuais da IBM recebem a impressora gratuitamente)."	"Devemos reduzir de forma significativa a ignorância sobre valores subjacentes, crenças e suposições que formam as culturas das pessoas em países diferentes do nosso. Devemos aumentar a conscientização, a mente aberta, o conhecimento, a tolerância e o respeito por diferentes culturas." "Em 1914," continua Childs, "a IBM contratou seu primeiro funcionário deficiente, 59 antes do Ato de Reabilitação de 1973 e 76 anos antes do Ato de Americanos com Deficiências". "Diversidade inclui a todos e não exclui ninguém." "Ninguém pode ignorar uma pessoa por causa de sua aparência, modo de vestir ou de onde ela vem." "Se não puder trabalhar com pessoas diferentes de você, talvez a IBM não seja o lugar para você." “O assunto de diversidade é realmente coisa séria na IBM, onde suas raízes podem ser rastreadas a mais de 100 anos atrás, quando a empresa contratou funcionários negros e do sexo feminino.”
	Estereótipo	"A Carta de Política de Watson no. 4 declarou, simplesmente, que a IBM vai contratar pessoas com base em sua capacidade, “independentemente de raça, cor ou credo”. Os subseqüentes CEOS da IBM reforçaram essa política ao longo dos anos."	"Devemos reduzir de forma significativa a ignorância sobre valores subjacentes, crenças e suposições que formam as culturas das pessoas em países diferentes do nosso."

Quadro 8			
Categorias de Análise	**Palavra-Tema**	**Segmentos de Conteúdo**	
		IBM EUA	**IBM Brasil**
Diversidade	Gestão / Cultura	"[...] a Igualdade de Oportunidade na IBM tem sido uma jornada evolutiva que ressalta o compromisso da empresa para um ambiente de trabalho inclusivo onde os povos idéias e contribuições são bem-vindos - independentemente de onde você é, o que você tem como crenças pessoais ou o que você espera."	"Não interessa quem seja, você terá de trabalhar com funcionários e clientes da IBM que são diferentes de você em muitos aspectos: idade, raça, sexo, preferência sexual, capacidades e etnia, só para mencionar alguns. Precisamos aprender a trabalhar de forma produtiva em todos os aspectos da diversidade. É um fato de nossas práticas e políticas de emprego, assim como quem somos como empresa."
		"A nova campanha publicitária sobre acessibilidade da IBM enfoca o que as pessoas podem e o que não podem fazer. Em um anúncio, um homem surdo ouve as demandas de seus empregados. Em outra, uma mulher cega vê as mudanças no mercado."	"A diversidade está relacionada a entender, respeitar, valorizar e acomodar diferenças humanas e culturais. Reconhece as diferenças versus a exigência da assimilação. Reconhece que há mais diferenças nos grupos do que entre grupos."
		"A IBM também patrocina eventos importantes da comunidade, tais como La Familia *Technology Week* durante *Hispanic Heritage Month, Month, Black Family Technology Awareness Week* durante o *American History Month*, e publicidade em revistas Gays, Lésbicas, Bissexuais e Transgêneros (GLBT) durante o mês do Orgulho Gay."	"Fomos de uma obrigação moral para uma obrigação estratégica. O fato de considerarmos diversidade uma obrigação estratégica não tira o brilho de sua correção moral."
			"A diversidade importa na IBM."
		"Ao trabalhar com parceiros comerciais e os proprietários, a IBM demonstra que fala a língua de uma comunidade e reconhece a sua cultura."	"Precisamos tratar todos com dignidade e respeito."
		"Espero que os gerentes da IBM contratem e promovam com base no trabalho, relacionados com os requisitos e as qualificações de um indivíduo. Todo o pessoal relacionado com os programas é administrado sem distinção de raça, cor, religião, sexo, nacionalidade, deficiência ou idade."	"Para competir por funcionários habilidosos e por clientes e seus negócios, precisamos ser diversificados. Precisamos ter um local de trabalho confortável para todos e soluções inovadoras que abordem os diferentes desafios de nossos clientes. Receber uma força de trabalho diversa ajudará nas duas áreas de nossos negócios."
		"IBM contratou as mulheres e os negros em 1899 - 20 anos antes das mulheres receberem o direito de voto e 10 anos antes da Associação Nacional para o Avanço das Pessoas de Cor ter sido fundada. Nós também contratamos o nosso primeiro funcionário com deficiência em 1914 - 76 anos antes do *Americans with Disabilities Act*, e fomos a primeira empresa a apoiar o *United Negro College Fund*, em 1944."	"Os funcionários com maior flexibilidade - em relação a seu horário e condições de trabalho - relataram uma maior satisfação com o trabalho, maior produtividade no trabalho, moral e motivação mais altos e maior lealdade com a IBM."

Quadro 8			
Categorias de Análise	**Palavra-Tema**	**Segmentos de Conteúdo**	
		IBM EUA	**IBM Brasil**
Diversidade	Gestão / Cultura	"O que eu espero para marcos de diversidade futuros é que a IBM continue a ser culpada por esse tipo de comportamento visionário. E que faremos o que é certo, antes que seja exigido pela legislação ou expectativas de comportamento politicamente correto".	"Os programas de diversidade da IBM ajudam a assegurar que a empresa esteja lado a lado com as mudanças demográficas na sociedade para permanecer competitiva. "Você não pode demonstrar essas mudanças para a população e não refletir as mudanças de seus clientes", diz ele. "Mais cedo ou mais tarde, seus clientes terão a aparência da comunidade em que vivemos e fazemos negócios"."

Fonte: a autora, com base nos dados da pesquisa

Os segmentos acima denotaram a expressão da diversidade exibida pela IBM em seus *websites*, demonstrados através dos textos corporativos e de discursos de seus líderes, enfatizando como é tratado o tema da diversidade, direcionado, tanto para internautas que queiram conhecer a empresa, bem como a potenciais candidatos a posições na empresa.

Expressões de pioneirismo, apresentadas no texto de conteúdo histórico, principalmente com relação à contratação de negros e mulheres – antes de ser obrigatório – são enfatizadas e encontradas por todo o *website* norte-americano, como forma de demonstrar o repúdio da empresa ao preconceito e à discriminação.

Observa-se coerência nos conteúdos de ambos os *websites* no que se refere ao tema supracitado. Apesar da palavra-tema estereótipo não aparecer em nenhum dos *websites*, segmentos relacionados a ela foram encontrados em ambos os textos, reafirmando a não tolerância ao tema. A gestão da diversidade e a cultura que a sustenta se faz presente em textos que descrevem atitudes, tanto para os empregados como para o seu público consumidor – a necessidade de se adaptar à crescente mudança demográfica da sociedade, que deve ser refletida no interior da empresa, com funcionários mais satisfeitos, tornando-a mais competitiva.

As palavras-tema da categoria identidade social foram respaldadas por 23 palavras-chave ou frases-chave registradas nos *websites* da IBM dos Estados Unidos e do Brasil, sendo reagrupadas em 16, que compuseram a grade aberta dessa categoria, cujas palavras-chave ou

frases-chave, surgiram com o andamento da pesquisa e serviram para corroborar a fundamentação teórica, conforme apresentada no quadro 9:

Quadro 9 **Categoria de Análise: IDENTIDADE SOCIAL**				
Palavra tema – Grade fechada		**Palavra-chave ou frase-chave**	**Contagem**	
			IBM EUA	**IBM Brasil**
			Presença / Ausência	**Presença / Ausência**
Grade aberta	Indivíduo	Atitudes / Capacidade / Habilidades / Talentos	56	11
		Diferenças	29	20
		Identidade	11	0
	Grupo	Americanos	67	1
		Asiáticos	26	0
		GLBT	76	7
		Identidade de Gênero / Sexo	25	5
		Grupos sub-representados	42	14
		Hispânico	52	1
		Homem	20	2
		Idoso	21	3
		Mulheres / Executiva / Mãe	200	10
		Nativos	52	0
		Pessoas com Deficiência	158	18
		Raça / Etnia	132	6
		Rede de (Grupos de) Diversidade	19	2

Fonte: a autora, com base nos dados da pesquisa.

As palavras-chave ou frases-chave oriundas da grade aberta foram agrupadas por similaridades sendo incluídas palavras relacionadas. As palavras encontradas e utilizadas podem ser encontradas no Apêndice B.

Com relação à primeira palavra-tema – indivíduo – destaca-se a ausência da palavra identidade no conteúdo do *website* brasileiro, em detrimento ao seu aparecimento no norte-americano.

Palavras relacionadas às diferenças tiveram presença nos dois *websites* de modo equivalente; as palavras-chave atitudes / capacidade / habilidades / talentos aparecem na razão de 5:1.

Com relação à palavra-tema grupo, há que se destacar a ausência de palavras relacionadas com as palavras-chave asiáticos e nativos no *website* brasileiro, em detrimento do grande número no norte-americano. Logo em seguida, deve-se destacar o único aparecimento das palavras-chave americanos e hispânicos no *website* do Brasil em detrimento ao dos Estados

Unidos. Nota-se que palavras relacionadas a grupos específicos – americanos, asiáticos, hispânicos, homens, idosos, mulheres/executivas/mães, nativos e redes de (grupos de) diversidade aparecem muito pouco, em detrimento ao seu aparecimento no *website* da matriz.

Destacam-se palavras relacionadas à raça/etnia, que aparecem no *website* dos Estados Unidos, na razão de 22:1; mulheres/executivas/mães, na razão de 20:1; GLBTs, na razão de 11:1; PCDs, na razão de 9:1 e redes de (grupos de) diversidade, na razão de 10:1.

No total, palavras relacionadas à palavra-tema grupo aparecem, no conteúdo do *website* norte-americano na razão de 13:1, em detrimento à palavra-tema indivíduo, que aparece na razão de 3:1.

Para suportar as informações fornecidas no quadro anterior, são apresentados, no quadro 10, segmentos de conteúdo dos *websites* relacionados à categoria de análise identidade social e suas palavras-tema: indivíduo e grupo:

Quadro 10			
Categorias de Análise	**Palavra-Tema**	**Segmentos de Conteúdo**	
		IBM EUA	**IBM Brasil**
Identidade Social	Indivíduo	"Pela nossa excelente reputação como uma empresa é baseada em nada mais e nada menos - do que o respeito pelo indivíduo, a integridade pessoal e valores do nosso povo. Você é, de fato, a empresa IBM." "A fim de atender a mercados, temos que entendê-los, refletir a sua diversidade e construir um trabalho em que cada indivíduo conhece a sua oportunidade de contribuir é bloqueada só pela qualidade de suas idéias e desempenho no trabalho, e da integridade do seu trabalho.” "A IBM é uma empresa onde a inclusão continua a ser um modo de vida e a individualidade é respeitada e recompensada." "A igualdade é um pilar da IBM e em um mundo *on demand*, as diferenças individuais, habilidades e experiências não são apenas importantes, são inestimáveis."	"Se virem que somos uma empresa com uma força de trabalho diversa, elas sentirão que incluímos todos." "Não interessa quem você seja, você terá de trabalhar com funcionários e clientes da IBM que são diferentes de você em muitos aspectos: idade, raça, sexo, preferência sexual, capacidades e etnia, só para mencionar alguns."

Quadro 10			
Categorias de Análise	**Palavra-Tema**	**Segmentos de Conteúdo**	
		IBM EUA	**IBM Brasil**
Identidade Social	Grupo	"É importante que os nossos clientes e colaboradores vejam pessoas que se parecem com eles. E quando eles vêem essas representações na imprensa ou na televisão, eles sabem que são parte da visão da IBM." "A liderança da IBM reforça o seu compromisso para um ambiente de trabalho inclusivo onde as idéias das pessoas e as contribuições são bem-vindas através de oito Forças-Tarefa Executivas – Asiáticos, Negros, Gay / Lésbicas / Bissexuais / Transgêneros, Hispânicos, Homens Maduros, Americanos Nativos, Pessoas Com Deficiência, e Mulheres – estabelecidas em 1995." "Estratégia Global Faz Tecnologia Assistencial disponível para Todos - A IBM lançou, recentemente, o *Global Accessibility Center*, que está ajudando a conduzir a inovação em tecnologias de apoio." "Explorando Tecnologia na Reserva - A partir do local de trabalho para o mercado, a Força de Trabalho Executiva Americana-Nativa trabalha para ajudar a fomentar a tecnologia e se conectar com os $ 45 bilhões no mercado americano nativo." "Temos feito avanços significativos para os nativos americanos dentro da IBM"	"A outra foto tirada em 1915 é dos eventos do primeiro "Clube 100 Por Cento". Os destaques daquele ano incluíam mulheres e outros grupos não representados na maioria das empresas na época." "Outro componente de diversidade em funcionamento na IBM Brasil é a função desenvolvida por quatro Conselhos para Diversidade na Força de Trabalho, são eles: PWD (Deficientes) Negros, GLBT e Mulheres." “Integração de pessoas com deficiências - Empregar pessoas com deficiências é um dos desafios de diversidade que estamos encarando em muitas partes do mundo. Empregar pessoas com deficiências apresenta-nos muitas oportunidades - não apenas acessar um recurso de funcionário valioso, mas também repensar e revitalizar a maneira como atuamos na IBM e no mercado. Às vezes significa que temos que alterar nossos processos padrão e avaliar diferentes maneiras para obter os resultados.” "Preste atenção nas iniciativas de nossa empresa, que se tornam ainda mais vibrantes à medida que você observa os funcionários da IBM criarem e liderarem mais de 50 Conselhos de Diversidade da Força de Trabalho, 109 Grupos de Rede de Diversidade nos EUA e oito Forças Tarefa Executivas para Diversidade da Força de Trabalho". "Você vai ver que a diversidade aqui é importante e também descobrir semelhanças como nossa força de trabalho multicultural: inteligência, foco, ambição de fazer a diferença e de também pensar "diferente"."

Quadro 10			
Categorias de Análise	**Palavra-Tema**	**Segmentos de Conteúdo**	
		IBM EUA	**IBM Brasil**
Identidade Social	Grupo	"Equipe de Vendas GLBT proporciona receita - Você conheceu abertamente clientes GLBT em sua grande conta? Não? Você tem que conhecer! Esse poderia ser o mantra de Sarah Siegel ou Bertolotti José, executivos de empresas de desenvolvimento, cuja missão principal é a introdução de equipes clientes GLBT clássicos tomadores de decisão dos responsáveis de grandes contas IBM."	"Desenvolvimento profissional das mulheres - A IBM deve ter uma cultura de alto desempenho com total participação de todos os funcionários para aumentar nossos negócios e competir no mercado. Quando verificamos os países com os quais negociamos, acreditamos que podemos fazer mais para remover as barreiras para o crescimento das mulheres."
		"Força Tarefa Hispânico: ponte para divisão digital - A IBM está incentivando a comunidade hispânica a descobrir a Internet, graças ao novo programa de tradução: ¡*TradúceloAhora*! - software de tradução automática está sendo testado com 30 organizações sem fins lucrativos, em seis grandes cidades de todo o país. Mais importante, o software corrige uma relutância dos hispânicos para abraçar a tecnologia."	"Time IBM - O trabalho em equipe é visto claramente pelos IBMistas como importante para alcançar metas. Equipes - grandes e pequenas - nas organizações e em diferentes partes dos negócios devem trabalhar juntas com velocidade - para o bem do cliente e dos negócios."
		"IBM premiada para Desenvolvimento de Liderança Asiática - Seus prêmios mais recentes do LEAP *(Leadership Education for Asian Pacifics, Inc.*) e Melhor Empresa para Asiáticos podem fazer você pensar: qual é o negócio da IBM? A Força-Tarefa Executiva Asiática está proporcionando o desenvolvimento de liderança que está realmente trabalhando."	""Nenhum de nós é tão forte quanto todos nós". Esse é o lema da "marca" para nossa visão de diversidade. Ele apóia o conceito de Equipe IBM."
		"Black Executive Forums com Foco em Desenvolvimento de Lideranças - Os Fóruns para Executivos Negros, patrocinados pela Força-Tarefa Executiva Negra, são concebidos para enriquecer a experiência do Negro na IBM em todas as fases da carreira de um funcionário - de recrutamento até o início inicial executivo ou não-executivo ou "futuro líder"."	"2007 - Prêmio África Brasil, pelos programas que a IBM realiza para o desenvolvimento de afrodescendentes no mercado de trabalho. A IBM se tornou uma das principais aliadas para o desenvolvimento do processo de inclusão de fornecedores afrodescendentes na rede de relacionamento de negócios das empresas brasileiras e mantém um Conselho de Diversidade, tendo um líder do Grupo de Afrodescendentes."

Fonte: a autora, com base nos dados da pesquisa.

Os segmentos acima denotaram a expressão da identidade social exibida pela IBM em seus *websites*, demonstrados através dos textos corporativos e de discursos de seus líderes, enfatizando tanto o indivíduo quanto o grupo. Com relação ao indivíduo, na ênfase dada às

diferenças, à contribuição individual, habilidades, experiências e ao respeito, em que cada um é a Empresa. Com relação ao grupo, por intermédio de seus Conselhos de Diversidade, Grupos de Rede de Diversidade e Forças Tarefa Executivas para Diversidade da Força de Trabalho, atuando para o público interno e externo; esse último se vê refletido no primeiro.

Investimento em tecnologia para acessibilidade, para americanos nativos, *hispanohablantes*, bem como foco em gestão de liderança para asiáticos e afro-americanos foram encontrados no *website* norte-americano. Destaque para a menção ao prêmio África Brasil, evento internacional criado e realizado pelo Centro Cultural Africano, que premia personalidades, empresas e governos que se destacam com projetos e ações sociais e contribuem para a inclusão sócio-cultural e ambiental sustentável de afro-descendentes. A importância do trabalho em equipe, com a denominação dos empregados da IBM como IBMistas, remete à associação, ao pertencimento.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Iniciando a análise e discussão dos resultados, pela referência utilizada nesta pesquisa para a escolha pela unidade de análise – a IBM – torna-se relevante explicitar as áreas medidas pela revista *DiversityInc* ® e compará-las com todos os achados demonstrados anteriormente na apresentação dos resultados.

Importante aqui relembrar as quatro áreas que a pesquisa da revista *DiversityInc* ® mede, que são:

Comprometimento do CEO, que é a área da pesquisa que possui maior peso, com perguntas referentes ao envolvimento pessoal do CEO na questão da diversidade, como ele leva e mantém os executivos engajados para o sucesso das ações de diversidade e demografia da diretoria.

Capital Humano, que inclui questões demográficas sobre raça, etnia, gênero e idade, relativas à mão de obra, novas contratações, níveis gerenciais, promoção e retenção, benefícios para a vida pessoal e profissional, incluindo aqueles direcionados aos GLBT e PCDs (Pessoas Com Deficiência).

Comunicação corporativa e organizacional, que avalia fatores internos (grupos de afinidades, *mentoring* e pesquisas de clima) e fatores externos (contribuições filantrópicas, marketing multicultural e comunicação do *website* sobre o *branding*, a construção da marca da diversidade).

Diversidade de Fornecedores, que observa o percentual de orçamento gasto com contratos com fornecedores cujos proprietários são negros, latinos, asiáticos, ameríndios, mulheres, GLBTs e PCDs; se os números destes fornecedores são auditados e se possuem algum tipo de certificação; se as empresas incluem fornecedores de grupos sub-representados em suas solicitações de propostas (*RFPs – Request For Proposals*) e se eles fazem *mentoring* com os fornecedores e se oferecem assistência financeira.

Relevante informar que nas estatísticas norte-americanas não aparecem dados referentes a PCDs e GLBTs, apesar de existirem conselhos de diversidade desses grupos. Dados demográficos não aparecem no *website* brasileiro – não descartando a idéia de que a sucursal brasileira mantenha esses números, mas pode-se refletir porque não os divulga para o público

externo. O CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados, formulário de preenchimento obrigatório pelas empresas no Brasil, solicita esse tipo de informação – sexo, raça/cor, PCDs. As informações poderiam ser divulgadas em ambos os *websites*.

Pode-se conhecer muito sobre como a empresa lida com a questão da diversidade, tanto no Brasil quanto nos Estados Unidos, apesar de algumas informações fornecidas sobre as ações praticadas no Brasil não aparecerem na página local. A página brasileira menciona seus quatro conselhos de diversidade: PCDs, Negros, GLBTs e Mulheres. Acredita-se que essa divulgação seja realizada para o público interno, diferentemente da matriz, que externaliza as ações desses conselhos e forças-tarefa como propaganda para atrair mercados diversos. Seria pertinente argumentar que, no momento, não está nos planos da filial brasileira, a atração desse público consumidor?

Um serviço mencionado nos dois *websites* é o *LifeWorks*, que fornece informações para auxiliar no equilíbrio trabalho/vida pessoal, bem como o programa de remuneração de base equitativa e análise de equidade, que tem por objetivo a compensação justa de todos os empregados, evidenciando que essa é uma prática global.

Ao programa de remuneração se pode fazer referência à teoria da equidade, já descrita na fundamentação teórica, em que comparações são baseadas no investimento de uma atividade e da percepção do retorno dessa atividade, buscando responder o que as pessoas consideram justo e possível e como elas reagem quando recebem diferentemente daquilo que acreditam que merecem.

A comunicação com relação aos prêmios e reconhecimentos recebidos pela empresa nos Estados Unidos é particularmente oportuna em comparação ao Brasil. Apesar de a única entidade que realiza, de forma similar à da revista *DiversityInc®*, uma pesquisa pública sobre diversidade ser o Instituto Ethos, o resultado dessa pesquisa apenas apresenta uma fotografia das empresas brasileiras, sem divulgar a lista de participantes, diferentemente, por exemplo, da pesquisa das Melhores Empresas para Trabalhar que, em suas últimas edições, incluiu a divulgação das Melhores Empresas para Mulheres Trabalharem.

Entende-se que esse tipo de publicação – “Melhores Empresas para...” – seja uma evolução na questão da diversidade. Empresas que estão em estágio avançado nesse assunto – vide as empresas “amigas da diversidade” – costumam participar de pesquisas como essa e divulgar

seus resultados. Acredita-se que, será uma tendência no país, o crescimento desse tipo de pesquisa, bem como a divulgação de sues resultados, não só com relação a gênero, mas, espera-se que pesquisas, nos moldes da *DiversityInc*® passem a ser realizadas no Brasil.

A divulgação dos nomes das empresas foi um fator decisivo para a utilização da *DiversityInc*® como referência para esta pesquisa. A IBM já recebeu prêmios em diversos países em todas as categorias – diversidade geral, asiáticos, negros, hispânicos/latinos, pessoas com deficiência, mulheres e qualidade de vida – nenhuma referência é feita ao Brasil, no *website* norte-americano. No brasileiro, no *link* de "Cidadania Corporativa" e não no de "Diversidade", a empresa divulga seus prêmios referentes a grupos sub-representados, tais como a Melhor Empresa para Mulheres Trabalharem, em 2007, e o Prêmio África Brasil, conforme demonstrado no quadro 10.

Item relevante ao acessar a página da IBM dos Estados Unidos é o vídeo intitulado: "Por Que a IBM Funciona" (*Why IBM Works*) em que funcionários, de diversas etnias, lêem pedaços da Carta de Políticas no. 4, em inglês. Após a leitura de toda a carta, cada um se apresenta de formas variadas: pelo nome, país, nacionalidade, etnia, orientação sexual ou tempo de serviço. Dentre os funcionários, destacam-se as falas: "sou brasileiro" (único em português), "sou lésbica". Por fim, falam do orgulho de trabalhar para a Empresa. É o suporte da empresa aos empregados – todos – não só os diversos, entendendo-se que o gerenciamento da diversidade, nos moldes da IBM – Diversidade 3.0, explicada mais à frente – deve incluir todos, não só as minorias ou grupos historicamente desfavorecidos.

Referência a esse tema pode ser encontrado na fundamentação teórica desta pesquisa, quando aborda que os processos de categorização nas organizações contribuem para uma maior solidificação da identidade no trabalho, uma vez que são resultantes de sentimentos de vinculação e de diferenciação, favorecendo a visão de si próprio como integrante de um maior espaço na organização. Em consequência, e em paralelo, acontece a identidade organizacional, que é um fenômeno que liga, psiquicamente, o indivíduo à organização. Esse fenômeno acontece em todas as empresas, cujo nome se torna sinônimo de "sobrenome" do empregado. Na IBM existem os *IBMers* ou IBMistas, o que normalmente não é visto em outras organizações.

O Relatório de Cidadania Corporativa no Brasil 2008 também faz menção ao programa de diversidade de fornecedores, estabelecido em 2002, que fizeram negócios no valor de mais de

US$ 30 milhões em 2008. Em meados de 2009, a Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (Fipecafi), entidade ligada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP), iniciou a condução de uma pesquisa de caráter exploratório para avaliar a questão do apoio à diversidade de fornecedores no Brasil. Demonstrou, nessa pesquisa que aqui, apesar de tardiamente, em comparação com os Estados Unidos, as empresas já começam a se preocupar com essa questão.

Para a edição de 2008, base desta pesquisa, várias áreas-chave foram enfatizadas e modificadas. Pela primeira vez foram incluídas questões sobre diversidade global para assegurar se os valores fundamentais das empresas com base nos Estados Unidos estavam sendo acatados em outros países. Esse tema vem ao encontro do descrito na fundamentação teórica e no problema apresentado nesta pesquisa.

Baseados nas respostas, a *DiversityInc*® criou a lista das 5 Melhores Empresas Globais para a Diversidade (*Top Global Diversity Companies)* – empresas que possuem, pelo menos, 10% de suas operações fora dos Estados Unidos e atuam de maneira mais ativa que as demais. As empresas dessa lista treinam seus empregados e suas famílias para serem culturalmente competentes em culturas estrangeiras (o que é realizado pela maioria das 50 Melhores). O diferencial mais importante é que essas empresas possuem treinamento obrigatório sobre diversidade e sobre grupos de afinidade (*ERG – Employee Resource Group*) em todo o mundo. Esses dois fatores dizem se a companhia está claramente comunicando a todos os empregados, por todo o mundo que todos são valiosos e cada um deve ser tratado com respeito e dignidade.

Demonstrações dessas duas questões aparecem, tanto no *website* norte-americano quanto no brasileiro da IBM, em detrimento das demais quatro empresas – Ford, PepsiCo, PwC e P&G, cujas informações somente apareciam nos *websites* de suas matrizes, o que reforça a sua escolha como unidade de análise desta pesquisa.

Percebe-se, no discurso do texto norte-americano, o orgulho com a história e o pioneirismo em relação às questões da diversidade. A página norte-americana possui um *link* "*Heritage*", que conta a história da diversidade na IBM desde 1900. Ser a primeira a contratar negros, mulheres e deficientes, antes de ser imposto por lei é um valor da empresa, amplamente difundido no *website* norte-americano e que aparece, algumas vezes, no brasileiro, mas com referência às ações nos Estados Unidos: "Muito poucas empresas, hoje, podem dizer que

contrataram seus primeiros trabalhadores do sexo feminino e negros em 1899. Nós fizemos. Nós também contratamos o nosso primeiro funcionário com deficiência em 1914. E como você vê através do nosso patrimônio, você verá ainda mais esses 'primeiros'."

Destaca-se o segmento de mensagem, encontrado no *website* brasileiro, que diz "Se não puder trabalhar com pessoas diferentes de você, talvez a IBM não seja o lugar para você", ou seja, não é possível trabalhar com pessoas que não compartilhem dos mesmos valores que os nossos. Pode-se fazer um paralelo ao episódio da IBM, que se retirou da África do Sul em 1988, junto com outras 69 empresas, quando o país não respondeu aos Princípios Sullivan, um conjunto de diretrizes rigorosas para as empresas americanas na África do Sul, que visava aumentar as liberdades dos sul-africanos negros em ambos os locais de trabalho e a comunidade. Com o fim do *Apartheid*, cinco anos depois, a empresa foi uma das primeiras à retornar ao país e a primeira empresa na indústria a nomear um Gerente Geral negro (mais uma menção ao pioneirismo). Percebe-se, aqui, que as ações são coerentes com os discurso.

Encontrada na relação teórico-empírica foi a evolução da IBM com relação à diversidade. A empresa, em seu *website* norte-americano, faz alusão a três fases que dividiriam a sua história: a Diversidade 1.0, iniciada em meados do século 20, com base na obediência à legislação de Igualdade de Oportunidades; a Diversidade 2.0, nos anos 90, com o foco em eliminação de barreiras e a compreensão de grupos regionais e de suas diferenças, adaptando seu ambiente de trabalho, com a mudança da demografia, para ser mais flexível e focar no equilíbrio vida-trabalho. Hoje a empresa considera possuir uma base sólida de diversidade, situando-se na Diversidade 3.0, na qual pode ter as melhores vantagens de suas diferenças – para a inovação.

Essas etapas constantes da pesquisa empírica podem, portanto, ser comparadas às terminologias de Thomas Jr. (1991, 1996), Cox Jr. (1994) e Golembiewski (1995), em que Ação Afirmativa / Monolítica / Estágios 1, 2 e 3 seriam a Diversidade 1.0; Valorização das diferenças / Pluralista / Estágios 3 e 4, Diversidade 2.0 e Gestão da Diversidade/Multicultural/Estágio 5, Diversidade 3.0, conforme figura no. 4, da fundamentação teórica.

Referência ao trabalho de Hofstede (1997), descrito na fundamentação teórica, o qual argumenta que as diferenças devem ser consideradas quando se quer encontrar soluções viáveis para se atuar em escala mundial pode ser encontrada nos *website* norte-americano: "Pessoas em cada país, por exemplo, e especialmente os gestores em geral, precisam prestar

atenção aos nossos seis imperativos da diversidade. [...] Na região EMEA (*Europe, Middle East and Africa*), temos de nos concentrar no sexo, pessoas com deficiência, bem como o número crescente de minorias étnicas. Em AP (*Asia Pacific*), temos de nos concentrar no gênero, deficiência, respeitando e valorizando as diferenças entre países e regiões."

Os seis imperativos da diversidade não foram encontrados no texto do *website* da matriz, mas no da brasileira, quando são mencionados os mandamentos da diversidade global: "Essas exigências são nossas orientações para questões globais e são aplicáveis em cada região: mercado global conscientização e aceitação da cultura; diversidade de nossa equipe de gerenciamento; desenvolvimento profissional de mulheres; equilíbrio de trabalho/vida; integração das pessoas com deficiências".

Quando o Vice Presidente de Diversidade, no *website* norte-americano, afirma que – "O ambiente da década de 1950 foi impulsionado pelo diálogo de ação afirmativa. Eu ainda acredito em ação afirmativa, mas ela deve ser redefinida e, possivelmente, renomeada. Estou no grupo 'corrijam-na, não terminem com ela'. Por isso, quero dizer, é preciso torná-la aplicável à sociedade de hoje" – podem-se encontrar suas idéias pautadas na defesa de Thomas Jr. (1991), quanto à necessidade de substituição de políticas de ação afirmativa por políticas de gestão da diversidade, conforme descrito na fundamentação teórica.

Continua o Vice Presidente de Diversidade: "Outra maneira de redefinir a ação afirmativa é compreender a composição da nossa população. Temos agora 31 milhões de pessoas nos Estados Unidos vivendo abaixo da linha da pobreza – 17 milhões de minorias étnicas e 14 milhões são brancos. A mensagem que deve ser divulgada é que a ação afirmativa precisa ajudar pessoas desfavorecidas e pobres, e não apenas limitar-se às mulheres e minorias. Eu acredito que os problemas atribuídos a ação afirmativa hoje ou durante os últimos 50 anos têm sido deslocada – não é sobre raça, sexo ou deficiência, é sobre educação, pobreza e paridade econômica, independentemente de como alguém se parece". Essa afirmação pode remeter à inferência sobre o motivo pelo qual, no Brasil, a questão da diversidade está mais voltada para populações carentes do que para grupos sub-representados. Pode-se inferir, dessa forma, que o país esteja mais avançado em termos de gestão da diversidade?

Na seqüência, o Vice Presidente faz alusão ao futuro da gestão da diversidade, com duas afirmações complementares:

“Durante os próximos 50 anos é minha esperança de que vamos mudar o nome de "ação afirmativa" e chegar ao entendimento de que, na maioria dos casos, um país tem uma comunidade carente ou pobre. E esse país deve ter programas para ajudar essa comunidade, seja ela o que for. Esse esforço será a estratégia da próxima geração de ação afirmativa.”

“As principais áreas de foco para o grupo de Igualdade de Oportunidades são destinadas a satisfazer necessidades de ação afirmativa nos Estados Unidos e obter uma direção sobre as questões de conformidade crescente ao redor do mundo nos 26 países cujos governos exigem um relatório. Por exemplo, na África do Sul, nós relatamos sobre Sul-africanos historicamente desfavorecidos, no Japão, sobre as mulheres e pessoas com deficiência, no Canadá, minorias visíveis e mulheres, e no Brasil, pessoas com deficiência.”

Vale ressaltar aqui que o fato de o foco, no Brasil estar voltado para PCDs não traz nenhum pioneirismo para a empresa, uma vez que, o governo brasileiro impõe uma política de cotas para a contratação desses profissionais. Não há alusão, *no website*, de que a IBM tenha implementado essa política, no país, antes dessa contratação ser obrigatória por lei.

Alusão à teoria da identidade social, mostrada na fundamentação teórica, afirmando que os indivíduos se sentem mais confortáveis quando estão cercados por pessoas percebidas como mais parecidas com elas e que pessoas “demograficamente similares” tendem a ter como pré-requisito, maior confiança entre si, pode ser encontrada no *website* norte-americano, no qual é mencionado:

“Quando as pessoas podem se ver em nossa publicidade", [...]", elas podem se conectar conosco", ou quando diz “O sucesso do nosso negócio depende do mercado. Sabemos que a nossa base de clientes é diversificada. Sabemos também que as pessoas estão mais inclinadas a fazer negócios conosco, se vêem os outros como elas em nossa organização. Seguindo em frente, a ligação entre uma força de trabalho e sucesso no mercado só tende a aumentar. Dentro e fora dos Estados Unidos, mais compradores de TI (Tecnologia da Informação) vêm de diversas etnias e origens e representam as bases de clientes mais heterogêneos”.

Essa visão da empresa corrobora, também, a segmentação ou ênfase nas diferenças, uma vez que iguais lidam com iguais e podem realizar negócios com maior facilidade.

Recorrendo à fundamentação teórica desta pesquisa, autores como Noon e Ogbona (2001) afirmam haver duas bases racionais que suportam soluções, competidoras, para a diminuição

da desigualdade e discriminação: a necessidade de justiça social (o caso moral) ou as necessidades da organização (o caso de negócio). No *website* brasileiro encontra-se o texto: "Fomos de uma obrigação moral para uma obrigação estratégica. O fato de considerarmos diversidade uma obrigação estratégica não tira o brilho de sua correção moral. Simplesmente inclui a perspectiva do empresário bem-sucedido em um mercado mundial. A diversidade está ligada aos negócios". No caso da IBM, observa-se que ela saiu da base da justiça social para a base das necessidades da organização.

Com relação ao exposto acima, pode ser relacionado ao pensamento de Thomas Jr. (1991), quando afirma que objetivos morais e éticos, obrigações legais e desempenho econômico estimulam a diversidade nas organizações.

Pode tal fato fazer pensar se essa abordagem estratégica contribui para que a IBM seja a 2ª. marca mais valiosa do mundo, ficando somente atrás da Coca Cola, no. 2 dentre as 50 Melhores Empresas para a Diversidade?

Na fundamentação teórica foi apresentado por Hiller e Day (2003), que quando uma organização tenta promover a diversidade, ela geralmente utiliza a estratégia de incentivar a inclusão ou a assimilação de tradicionais grupos sub-representados, ou seja: a diversidade, para alguns autores, pode somente ser compreendida com relação às diferenças, melhor que em termos absolutos. Isso é corroborado pelo segmento de texto encontrado no *website* brasileiro: "A diversidade está relacionada a entender, respeitar, valorizar e acomodar diferenças humanas e culturais. Reconhece as diferenças *versus* a exigência da assimilação. Reconhece que há mais diferenças nos grupos do que entre grupos."

Cox Jr. (1994), citado na fundamentação teórica, afirma que é a diversificação da força de trabalho que promoveu nas organizações o desafio da gestão, porque ela é crucial para a realização dos objetivos da organização. Um exemplo do descrito pode ser encontrado em um segmento do texto no *website* brasileiro: "As corporações deveriam incluir a todos, pois, moralmente, essa é uma boa maneira de se comportar. Mas além do que é moral, é muito importante por questões comerciais também. Para competir por funcionários habilidosos e por clientes e seus negócios, precisamos ser diversificados".

Levando-se em consideração que os documentos que serviram de fonte para a análise foram, exclusivamente, os *websites* norte-americano e brasileiro da IBM, voltados para o público

externo, não se pode inferir que a subsidiária brasileira promova políticas/programas de diversidade da mesma forma que são conduzidas pela matriz. Além disso, a divulgação fica aquém da realizada pela matriz norte-americana e, por vezes complexa, pela fragmentação entre *links* de diversidade e de cidadania corporativa.

A partir do exposto nesta pesquisa, pôde-se verificar as diferenças e similaridades entre uma empresa norte-americana e sua subsidiária brasileira.

Com relação às diferenças, relaciona-se, como principal, a navegação nos *websites* até que conteúdos sobre diversidade possam ser encontrados. No dos Estados Unidos, o *link* que direciona o internauta para a página de diversidade está no menu "Sobre a IBM" (*About IBM*), junto com outros *links*, tais como Cidadania Corporativa, Meio-Ambiente etc, podendo ser visualizado com facilidade.

Já no *website* brasileiro, encontrar o *link* para a diversidade é uma tarefa mais complexa. Como no da matriz, deve-se acessar o menu "Sobre a IBM"; porém, ainda não é possível visualizar nenhum conteúdo ligado à diversidade. No segundo *link* – Oportunidades de Emprego – chega-se à Página de Empregos no Mundo / Trabalhe na IBM. Ainda, num primeiro momento, não é possível verificar algum conteúdo sobre o tema. Ao rolar a página, na seção "Por que a IBM", no subtítulo "Trabalhar do seu jeito", encontra-se o tópico "A diversidade importa na IBM", cujo *link* transporta o internauta para a página "Diversidade na IBM".

Outra diferença a ser destacada é a quantidade e a qualidade de informação apresentadas no *website* da matriz – maior que a da sucursal. Se for considerado o tempo de IBM no país – 85 anos – acredita-se que a empresa tenha mais a ser contado do que apresenta em seu *website*.

Levando-se em consideração que estudos e políticas de diversidade, de maneira geral, chegaram ao Brasil cerca de 30 anos após o seu surgimento nos Estados Unidos e sendo a IBM de lá, pioneira nesse sentido, faz pensar porque não há nenhuma história de pioneirismo na contratação de pessoas de grupos sub-representados, no Brasil, na década de 30 ou 40.

Diferenças nas áreas de foco para o grupo de igualdade de oportunidades também são encontradas nos dois *websites*. Enquanto que nos Estados Unidos há representações para todos os grupos, no Brasil o foco é direcionado para quatro deles: mulheres, afro-

descendentes, pessoas com deficiência e GLBTs. Não há referência sobre a formação de grupos de indígenas ou asiáticos.

Também com relação à informação e aos grupos sub-representados, nota-se a ausência, no *website* brasileiro, de dados demográficos, em detrimento das informações fornecidas pelo *website* da matriz, que contabiliza informações desde 1996.

Com relação aos prêmios e reconhecimentos recebidos, a divulgação no *website* norte-americano é muito maior que a do brasileiro, e os relacionados à diversidade só são mencionados a partir de 2007.

Outra menção importante é não haver, em nenhum momento, um depoimento do Presidente da IBM Brasil com relação á diversidade, em detrimento aos depoimentos de vários CEOs e executivos que trabalham nos Estados Unidos.

Com relação às similaridades, percebeu-se que a empresa, como um todo demonstra coerência de valores ligados à diversidade, apesar da diferença de abordagem na divulgação. A filosofia de negócios e as estratégias nessa área seguem o direcionamento da matriz, que por sua vez, pode ter decidido não investir em todas as áreas foco de diversidade no Brasil.

Para compreender melhor o conceito de diversidade, tornou-se essencial analisar o de identidade. As identidades são atribuídas pela sociedade, que deve sustentá-las, uma vez que um indivíduo necessita da sociedade para poder definir a sua própria identidade. As modernas instituições têm alterado a natureza da vida social e afetado os aspectos pessoais da existência do ser humano. Dessa forma, a identidade – enquanto imagem cognitiva assimilada pelos seus integrantes que se estrutura por meio dos processos de identificação do indivíduo com a organização – seria resultante, tanto de disposições pessoais, quanto de influências externas globalizadas.

Há, contudo, outro elemento que interage nesse processo de formação da identidade: a cultura. Ela influencia a identidade na medida em que os valores e crenças do grupo interferem na representação que eles constroem acerca da organização

A nacionalidade de uma empresa é definida pela localização de sua sede, sendo um fenômeno multidimensional que inclui cidadania, história, cultura e experiência. É a nacionalidade da empresa matriz que determina o tipo de gestão e a cultura dominante. Da mesma forma, o

papel do Estado na economia, o mercado de trabalho e de capitais, a governança corporativa e as relações entre os empregados causam um impacto crítico no comportamento da organização. Empresas de nacionalidades diferentes se comportam de maneira distinta na gestão dos recursos humanos e nas relações industriais.

A cultura nacional é diferente de cultura organizacional. Hofstede (1997), mencionado na fundamentação teórica, coloca que a cultura nacional pouco ou nada pode ser modificada por uma organização estrangeira que se instala onde ela prevalece. A cultura organizacional, no entanto, pode influenciar os seus membros, conseguindo que estes trabalhem de acordo com os seus pontos-de-vista, valores, técnicas e estilo gerencial. Quando a empresa opera no exterior, os empregados trazem para o ambiente de trabalho valores, idéias, atitudes e comportamentos de acordo com a cultura de seu país.

A cultura organizacional de uma empresa é bastante influenciada pela cultura nacional em que está imersa. No entanto, pode alterar-se gradativamente, a partir da vontade de seus dirigentes, buscando-se maior produtividade da organização e adequação aos novos tempos. O estilo gerencial adotado cumpre papel crítico na alteração desta cultura organizacional. Pois, é a partir das ações conduzidas pelos dirigentes com base em seu estilo gerencial, que virão as alterações do ambiente de trabalho.

Por decisão gerencial, organizacional e / ou estratégica, pode ser necessária a utilização de diferentes abordagens, de acordo com o país ou a região onde a organização atua. Pode ser que em determinado país ou região, a maturidade para a gestão da diversidade de uma filial não seja a mesma de sua matriz, tornando-se necessário priorizar certas medidas em detrimento de outras. Esse ponto foi abordado no discurso do Vice Presidente de Diversidade.

Daí a necessidade de se conhecer os conceitos de identidade, grupos e cultura, sua formação e características para, posteriormente, entrar na esfera da gestão da diversidade. Gerenciar a diversidade sem esses pré-requisitos pode ter as mesmas conseqüências do não gerenciamento da diversidade: o surgimento de conflitos entre os subgrupos formados no ambiente de trabalho, acarretando resultados negativos para a organização como um todo.

5.1 Limitações do Estudo e Contribuições para Novas Pesquisas

Nesta pesquisa foram encontradas limitações, principalmente, de acesso às informações.

Na fase inicial de levantamento das Melhores Empresas para a Diversidade, da *Revista DiversityInc®*, o acesso ao questionário original poderia servir de base para uma entrevista a ser realizada nas subsidiárias brasileiras. Esse acesso foi limitado por questões financeiras. A empresa libera um passe de um dia (*1-Day Pass*) para o página *DiversityInc Best Practices®*, ao custo de US$ 250. Atualmente, esse acesso só é permitido a empresas assinantes.

Outra tentativa mal sucedida foi a de conseguir, junto à empresa *Taylor Cox & Associates*, cujo responsável é um dos autores citados na fundamentação teórica, as ferramentas utilizadas nas pesquisas que deram origem ao livro "*Cultural Diversity in Organizations - Theory, Research and Practice*". Tais ferramentas estão disponíveis no *site* da consultoria do autor e podem ser adquiridas apenas para fins consultivos, em clientes, e não para fins acadêmicos.

A dificuldade para encontrar publicações brasileiras – no âmbito da Administração – e material em português sobre o assunto também foram limitadores da quantidade de referências bibliográficas utilizadas, quando do início desta pesquisa.

Outra limitação de acesso refere-se à opção de navegação em que alguns assuntos tratados dentro da página de diversidade na IBM Estados Unidos são tratados na página de cidadania corporativa, no Brasil. Poderia haver um *link* entre essas duas áreas, dentro do *website* da IBM Brasil. Isso faz com que conteúdos venham a ser perdidos, caso o visitante não se interesse em navegar por outros *links*.

Metodologicamente, levantamentos realizados apenas através de conteúdos de *websites* podem fornecer uma visão parcial da abordagem da questão da diversidade nas empresas selecionadas e na escolhida. Complementar as informações obtidas com entrevistas com os principais executivos, gestores das áreas de diversidade, não só da empresa escolhida como unidade de análise, mas, também das demais selecionadas como as Melhores Empresas para a Diversidade Global, esclareceria ao pesquisador o motivo das diferenças de abordagem/promoção/divulgação das políticas / programas de diversidade na matriz norte-americana e em suas subsidiárias brasileiras.

Os resultados desta pesquisa sugerem que haja continuidade com a realização de entrevistas com os principais executivos, gestores das áreas de diversidade, tanto da IBM quanto das demais empresas selecionadas, a fim de proporcionar maior entendimento dos motivos das diferenças de aplicações práticas na matriz e nas sucursais brasileiras.

Além de ampliação e/ou do aprofundamento do foco ora investigado, na academia, esta pesquisa poderá servir de estímulo para novos estudos nas áreas de administração, sociologia, psicologia e comunicação.

Para as empresas, esta pesquisa poderá contribuir para uma auto-avaliação sobre suas políticas de diversidade no país, se existentes, ou como um incentivo àquelas que não as possuem. Para a sociedade, uma forma de conhecer empresas que valorizam o ser humano, independente de sua origem, raça, sexo, orientação sexual ou idade e que criam "oportunidades para todos e que trabalham para acabar com qualquer tipo de diferença ou preconceito dentro da empresa" (IBM Brasil).

Indica-se também uma pesquisa voltada para práticas de diversidade – gerais ou específicas por grupos de afinidades (negros, mulheres, indígenas, asiáticos, GLBTs, PCDs, idosos, crenças religiosas – esse último não tendo sido citado nenhuma vez, mas é uma tendência em algumas organizações) – nas empresas brasileiras, frente à carência de publicações nesse sentido.

Outro estudo relevante seria o de levantar como a gestão da diversidade interfere na lucratividade das empresas, posicionamento da marca ou como motiva os profissionais a preferirem se candidatar a posições em uma empresa que possui políticas de diversidade em detrimento a outras que não possuem.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo responder à questão de como o discurso das políticas e as práticas norte-americanas da diversidade são traduzidas para a realidade brasileira, na empresa IBM. Dessa forma, se promoveu um estudo comparativo entre os discursos das melhores práticas de gestão da diversidade dessa empresa norte-americana e sua sucursal brasileira, por meio da análise de conteúdo de seus *websites*.

Nessa análise foram encontradas diferenças e similaridades entre a matriz norte-americana e a subsidiária brasileira da IBM. Tais diferenças são retratadas: no que tange à forma de divulgação de suas políticas de diversidade para o público externo; no tocante às áreas de foco para o grupo de igualdade de oportunidades; relacionados aos prêmios e reconhecimentos recebidos; na divulgação de dados demográficos e histórico local (Brasil) de diversidade. As similaridades demonstraram coerência de valores, de filosofia de negócios e de estratégias.

Seus resultados apontam que, em se tratando de divulgação das políticas e práticas de diversidade, a matriz apresenta conteúdos mais completos e esclarecedores que a sucursal brasileira.

Tal situação não descarta o fato de que a IBM Brasil pratique – segundo as orientações da matriz – políticas de diversidade adaptadas à realidade do país, observado na tentativa de analisar a relação entre as práticas de gestão da diversidade na matriz da IBM e na sucursal. Elas são mencionadas, mas não explicadas, em profundidade, para o público que acessa o *website* brasileiro, dentro da página de diversidade, diferentemente do da matriz. Como comentado na discussão, informações importantes, presentes na página de "Cidadania Corporativa" podem não ser computadas, por deslocamento de conteúdo.

Na categoria de análise diversidade, foram estudadas as palavras-tema preconceito / discriminação, estereótipo, gestão / cultura. Do mesmo modo, na categoria de análise identidade social, foram estudadas as palavras-tema indivíduo e grupo. Os segmentos de conteúdo encontrados nos *websites* sustentaram o objetivo desta pesquisa e contribuíram para responder à questão formulada.

Políticas adaptadas à realidade do país tendem a ser seguidas por orientação da matriz, que as define, de forma estratégica e as repassa para todas as sucursais. A inclusão de diversidade de culturas globais pontua a forma, não só de fazer negócio em diferentes países mas também, na

forma de contratação. Como foi dito pelo Vice Presidente Sênior de Recursos Humanos da empresa estudada, os melhores funcionários serão provenientes de países onde fazem negócios, ou terão eles próprios o seu negócio, ou estarão em negócios tradicionais e comprarão da IBM. E no Brasil não é diferente. Por isso a adaptação: adaptação à cultura, à legislação e ao perfil populacional do país.

Por esse motivo, diferenças e similaridades entre a empresa norte-americana – IBM – e sua sucursal brasileira foram levantadas, analisadas e discutidas na presente pesquisa, contemplando todos os objetivos apresentados na introdução, embasados pelo referencial teórico que deu sustentação ao tema.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLPORT, G. W. **La Naturaleza Del Prejuicio**. 3. ed. Buenos Aires: Editorial Universitaria de Buenos Aires, 1968.

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas,** Vol. 44, n. 3. Julho-Setembro 2004.

AMERICAN ASSOCIATION FOR AFFIRMATIVE ACTION. **Affirmative Action Defined**. Disponível em: <http://www.affirmativeaction.org>. Acesso em: 13 mar. 2009.

AMERICAN SOCIETY OF ASSOCIATED EXECUTIVES - DIVERSITY COMMITTEE. **Top Ten Diversity Best Practices**. Disponível em: <http://diversityofficermagazine.com/magazine/?page_id=141>. Acesso em: 23 fev. 2009.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 1977.

BELL, J. **Como realizar um projecto de investigação**. 3.ed. Lisboa: Gradiva, 1993.

BENTO, M. A. S. Igualdade e Diversidade do Trabalho. In: **Ação Afirmativa e Diversidade no Trabalho: Desafios e Possibilidades**. Centro de Estudos das Relações do Trabalho e Desigualdades e Conselho Regional de Psicologia – 6ª. Região. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

BRUNSTEIN, J.; JAIME, P.; GIL, J. Gestão da diversidade, gênero e ação coletiva nas organizações: um estudo de caso etnográfico de um grupo de mulheres. In: ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2008. **Anais...**, Rio de Janeiro, 2008

CABECINHAS, R. Processos cognitivos, cultura e estereótipos sociais. II CONGRESSO IBÉRICO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR, COVILHÃ, 21-24 DE ABRIL DE 2004. In: **Actas...** Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/dspace/handle/1822/1650>. Acesso em: 15 set. 2007.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa Qualitativa: Análise de Discurso *Versus* Análise de Conteúdo**. Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis, vol. 15, n. 4, p-679-84, 2006.

COHEN, L; MANION, L. **Research Methods in Education**. 4. ed. London: Routledge, 1994

COSTA, S. G.; FERREIRA, C. S. Diversidade nos Estudos Organizacionais Brasileiros: Presença e Lacunas na Última Década. **Anais do ENEO,** 2006.

COX Jr., T. H. **Cultural Diversity in Organizations**. **Theory, research and practice**. San Francisco: Berret-Koehler, 1994

COX Jr, T. H.; BEALE, R. L. **Developing Competency to Manage Diversity: Readings, Cases & Activities.** United States: Berrett-Koehler Publishers. 1997. Disponível em: <http://www.books24x7.com/toc.asp?bkid=9453>. Acesso em: 16 jul. 2007.

COX Jr, T.H.; BLAKE, S. Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. **Academy of Management Executive,** vol. 5, n. 3, 1991.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Handbook of Qualitative Research**. 2. ed. London: Sage, 2000.

DIVERSITY INC. *Website*. Disponível em: <http://www.diversityinc.com>. Acesso em: 23 mar. 2008.

DOISE, W. Da Psicologia Social à Psicologia Societal. Universidade de Genebra. **Psicologia, Teoria e Prática,** v. 18, n. 1, p. 027-035, 2002.

DUARTE, R. Pesquisa Qualitativa: Reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, n. 115, p. 139-154, 2002.

FERREIRA, J.M. C. et al. **Psicossociologia das Organizações**. Alfragide, Editora McGraw-Hill, 1996.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural – experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, 2000.

FLORES, J. **Analisis de datos cualitativos – Aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994.

FOLDY, E. G. Learning from Diversity: A Theoretical Exploration**. Public Administration Review,** v. 64, n. 5, p. 529-538, 2004.

FORD. *Website*. Disponível em <http://www.ford.com> e <http://www.ford.com.br>. Acesso em: 23 mar. 2008.

GEERTZ, C. Os usos da diversidade. In: **Nova luz sobre a antropologia.** 1. ed. São Paulo: Zahar, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOHN, M. G. **Teoria dos Movimentos Sociais: Paradigmas clássicos e contemporâneos**. São Paulo: Loyola, 1997.

GOLEMBIEWSKI, R. **Managing Diversity in Organizations**. Tuscaloosa, AL: The University of Alabama Press, 1995.

_____. **Organization Development, Ideas and Issues**. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 1989.

GROSSMAN, R. J. Is diversity working? **HR Magazine**, v. 45, n. 3, p. 46-50, 2000.

HANASHIRO, D. M. M.; GODOY, A. S.; CARVALHO, S. G. Estudos em Diversidade: Reflexões Teóricas e Evidências Práticas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. 2004. **Anais eletrônicos...** São Paulo: ENEO, 2004.

HILLER, N. J.; DAY, D. V. Chapter 2 - LMX and Team Work – The challenges and Opportunities of diversity. In: GRAEN, G. B. (org). **Dealing with Diversity**. United States: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 2003. Disponível em: <http://www.books24x7.com/book/id_8834/viewer.asp?chunkid=975928601>. Acesso em 02: jul. 2007.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: software of the mind**. New York: Mc Graw-Hill, 1997.

IBM. *Website*. Disponível em <http://www.ibm.com> e <http://www.ibm.com/br/pt/>. Acesso em: 23 mar. 2008.

KAMIN, M.; WILDERMUTH, C. M. S.; COLLINS, R. **Diversity Programs that Work.** United States: ASTD, 2003. Disponível em: <http://www.books24x7.com>. Acesso em: 24 jul. 2007.

LIBERTELLA, A. F.; SORA, S. A.; NATALE, S. M. Affirmative Action Policy and Changing Views. **Journal of Business Ethics,** v. 74, n. 1, p. 65-71, 2007.

LIMA, E. O. Métodos Qualitativos em Administração: Teorizando a partir de dados sobre processos em uma recente pesquisa. In: ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2005. **Anais...**, 2005.

Lima, M. A. D. S. Análise de conteúdo: estudo e aplicação. **Revista Logos,** n. 1, p. 53-58, 1993.

LIMA, M. E. O.; VALA, J. As novas formas de expressão do preconceito e do racismo. **Estudos de Psicologia,** v. 9, n. 3, 2004.

LINNEHAN, F.; KONRAD, A. M. Diluting diversity: implications for intergroup inequality in organizations. **Journal of Management Inquiry**, v. 8, n. 4, p. 399-414, 1999.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, E. D. A. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986.

MACHADO, I. V.; KOPITTKE, B. A Identidade no Contexto Organizacional: Perspectivas Múltiplas de Estudo. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD ROM.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MCCAREINS, A.; EASLEY C. Merging tools of organizational behavior, organizational development, and human resources in changing a university's plural diversity climate to multicultural one. **Midwest Academy of Management**, p. 21, 1996

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MILLER, G. E.; ROWNEY, J. I. A. Workplace diversity management in a multicultural society. **Women in Management Review**, v. 14, n. 8, p. 307-315, 1999.

MILLIKEN, F. J.; MARTINS, L. L. Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. **The Academy of Management Review,** v. 21, n. 2, p. 402-433, 1996.

MORSE, J. Designing funded qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Handbook of Qualitative Research**. 2. ed. London: Sage, 2000.

MYERS, A. O valor da diversidade racial nas empresas. **Estudos Afro-Asiáticos**, v. 25, n. 3, p. 483-515, 2003.

NOON, M.; OGBONNA, E. (eds). Chapter 1 - Introduction: The Key Analytical Themes. In: **Equality, Diversity & Disadvantage in Employment**. United States: Palgrave Macmillan, 2001. Books24x7. Disponível em: <http://common.books24x7.com/book/id_7178/book.asp>. Acesso em: 24 set. 2007

OAKES, P. J., HASLEM, S. A. & TURNER, J. C. **Stereotyping and social reality**. Oxford: Blackwell, 1994.

PACHECO, H. P. Comunicação Organizacional: sua funcionalidade dentro da gestão da diversidade nas empresas. GT 12 - **Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas.** Papers ALAIC – Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación - 2002 - Santa Cruz de la Sierra, Bolivia. Disponível em: <http://www.eca.usp.br/alaic/material%20congresso%202002/gtmargaridakunsch.htm>. Acesso em: 20 jun. 2007.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da Pesquisa: Abordagem teórico-prática**. 10. ed. Campinas: Papirus, 2004.

PEPSICO. *Website*. Disponível em <http://www.pepsico.com/index.html> e <http://www.pepsico.com.br/>. Acesso em: 23 mar. 2008.

PEREIRA, C.; TORRES, A. R. R.; ALMEIDA, S. T. Um Estudo do Preconceito na Perspectiva das Representações Sociais: Análise da Influência de um Discurso Justificador da Discriminação no Preconceito Racial. **Psicologia: Reflexão e Crítica,** v. 16, n. 1, 2003.

PETTIGREW, A. M. The character and significance of strategy process research. **Strategic Management Journal,** Chichester, v. 13, p. 5–16, 1992.

PRASAD, A.; ELMES, M. Issues in the management of workplace diversity. In Prasad, A.J. Mills, M. Elmes & A. Prasad (Eds.), **Managing the organizational melting pot: dilemmas of workplace diversity**. Thousand Oaks: Sage, p. 367-375, 1997.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Website*. Disponível em <http://www.pwc.com/> e <http://www.pwc.com/br/pt/index.jhtml>. Acesso em: 23 mar. 2008.

PROCTER & GAMBLE. *Website*. Disponível em <http://www.pg.com/> e <http://www.pg.com/pt_BR/>. Acesso em: 23 mar. 2008.

REYNOLDS, K. J. et al. The Role of Personality and Group Factors in Explaining Prejudice**.** The Australian National University, Canberra, Australia. **Journal of Experimental Social Psychology,** v. 37, p. 427–434, 2001.

ROBERSON, Q. M. Disentangling the meanings of diversity and inclusion. June, 2004. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. In: **CAHRS Working Paper**, n. 04-05. Disponível em: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/12>. Acesso em 22 set. 2007.

SAINSANLIEU, R. L'identité au travail: une expérience partagée in Francfort, J; Osty, F.; Sainsanlieu, R e Uhalde, M. **Les mondes sociaux de l'entreprise**. Paris : Sociologie Économique, 1995.

SANTOS, G. et al. Gestão da diversidade: um estudo entre as melhores empresas para você trabalhar. X SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO. In: **Anais eletrônicos...** São Paulo: SEMEAD, 2008.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco, CA.: Jossey-Bass Publishers, 1992.

SELLTIZ,C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974.

SKINNER, Q. **Liberdade antes do liberalismo**. São Paulo: Unesp,1998.

TAJFEL, H. **Grupos humanos e categorias sociais**. Lisboa: Livros Horizonte, 1982.

THOMAS, Jr., R. R. **Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity.** AMACOM, 1991. Disponível em: <http://www.books24x7.com/toc.asp?bkid=2682>. Acesso em: 10 jun. 2007.

_____ **Building on the Promise of Diversity** — How We Can Move to the Next Level in Our Workplaces, Our Communities, and Our Society. AMACOM, 2006. Disponível em: <http://www.books24x7.com/toc.asp?bkid=11926>**.** Acesso em: 01 jul. 2007.

_____ **Redefining Diversity.** AMACOM, 1996. Disponível em: <http://www.books24x7.com/toc.asp?bkid=2684>. Acesso em: 10 jun. 2007.

TORRES, C. V.; PÉREZ-NEBRA, A. R. Diversidade Cultural no Contexto Organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 443-463

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____ **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas. 2000.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F., ZOUAIN, D. M. (ed.) **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004, p. 13-28.

YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - Sinônimos por palavra ou frase-chave da categoria de análise Diversidade

Categoria de Análise: DIVERSIDADE			
Palavra tema – Grade fechada		**Palavra ou frase-chave**	**Sinônimos**
Grade Aberta	Preconceito / Discriminação	Discriminação	
		Preconceito	
		Segregação / Excluidos	Apartheid, separado, desagregado, desagregação, Excluídas, exclui
		História / Pioneirismo	Historicamente, history, histórico(a)(s), herança, legado, patrimônio, tradição, tradcionais, Pioneiras, pioneirismo, pioneiro, primeiro(a)(s), iniciativa(s), initiative(s), inovação, inovador(a)(s)
	Estereótipo	Ignorância sobre valores	Está como ausencia, corroborada pela gestão e cultura que tratem a diversidade com respeito.
	Gestão / Cultura	Ação afirmativa	Conscientização
		Acessibilidade (de PCDs)	Acessar, acessassem, acessível, acesso
		Ambiente de trabalho inclusivo / Orgulho	Orgulha, orgulhar, orgulhosamente, orgulhosos
		Compromisso com a diversidade / Executivos / Gerente / Presidente	Contrata, contratações, contratamos, contratantes, contratar, contratados, contrataram, contratarem, contratem, contratos, contratem, contratou, Executivo, board, diretor, director, dirigentes, CEO, Chairman, Gerentes, gestor(es), gerencia, gerência, gerenciamento, gerenciar, melhores empresas, líder em diversidade, / Gestão / Políticas / Programas / Políticas / Programas, políticas de emprego, práticas, promoções, / contratação / recrutamento / treinamento, tutoria
		Conselhos de diversidade	Conselhos de minorias
		Crença / valores	Acredita, acreditam, acreditamos, acreditei, acredito, credo, valor, valoriza, valorização, valorizado(a), valorizando, valorizamos, valorizar, value, respeito
		Cultura	Culturalmente, cultural, culturalmente responsável, multicultural
		Visão / Diretrizes	Orientação, visão
		Diversidade	Diversity, diversa, diversificada(o)(s), diversos, Divesitycareerscom, DiversityInc, diversidade cultural, diversidade da força de trabalho
		Oportunidade de Igualdades / Eqüidade / Igualdade	Oportunidade, opportunity(ies), Equality, equal, eqüitativa, iguais, igual, similares, semelhanças, moral
		Inclusão / Estratégia	Inclusivo, incluir, inclui, incluíam, incluindo, incluem, Estratégia(s), estratégico(a)(s), estrategicamente
		Lei / Obrigação / Quotas	Leis, legal, obediência, obrigações, quotas
		Vantagem Competitiva	Mercados, markets, Parcerias, parceiro(a)(s), partners, partnerworld, Fornecedor, fornecemos, fornecer, forneceu, fornecido(s), Mercado / Negócios / Parceria / Fornecedores
		Reconhecimento / Diferenças	Reconheçam, reconhecimentos, reconhecido(a)(s), reconhecemos, reconhecer, reconhecem
		Vida / Trabalho / Equilíbrio	Vida, lifeworks, worklife, família

APÊNDICE B - Sinônimos por palavra ou frase-chave da categoria de análise Identidade Social

Categoria de Análise: IDENTIDADE SOCIAL			
Palavra tema – Grade fechada		**Palavra ou frase-chave**	**Sinônimos**
Grade aberta	Indivíduo	Atitudes / Capacidade / Habilidades / Talentos	Performance, Capacidades, capacita, capacitar, capacitadas, capaz(l), desempenho
		Diferenças	Diferença, diferente(s), different, desigual, diferencial, diferenciar, diferenciado, heterogêneo, diferenças humanas, diferenças individuais, individualidade, Individualizado, indivíduo(s), individual, individuais, personalidade
		Identidade	Papéis, perfis
	Grupo	Americanos	Americanas, american(s)
		Asiáticos	Asian(s), asiática
		GLBT	Transgêneros, bissexual(is), gays, lésbicas, Orientação / Preferência Sexual
		Identidade de Gênero / Sexo	
		Grupos sub-representados	desfavorecidos, minorias, representação, Representa, representações, representados,representam, representante, representar, representativos, eleitorado(s), eleitoral(ais)
		Hispânico	Hispânic(s)(a)(as), hispanicolatino, latinos
		Homem	Homens, men, masculino, alunos, chinês
		Idoso	Idosos, ancião, maduro, aposentado, aposentadoria, envelhecimento, idade
		Mulheres / Executiva / Mãe	Mulher, femininno(a), female, woman, women, alunas, chinesa, executiva, meninas, Mães, mamãs, maternidade, mother(s), mums, moms
		Nativos	Ameríndios, nativo(a)(as), reserva, tribo(s), indian(s)
		Pessoas com Deficiência	Deficiente(s), deficiências, disability(ies), inaptos, incapacidade, tetraplégico, paraplégico, desabilitados, auditivos, cegos, deficiência, braile, veteranos
		Raça / Etnia	Racial, raciais, etnicamente, etnias, Negra, de cor, negros, blackengineercom, blackenterprisecom, lack, africano, afroamericano, brancos
		Rede de (Grupos de) Diversidade	rede

APÊNDICE C - Tabelas com dados encontrados nos *websites*

	IBM EUA	**% Total**	**IBM Brasil**	**% Total**	**Total**
Páginas	37	86%	6	14%	43
Palavras	21.502	87%	3.169	13%	24.671
Parágrafos	738	89%	87	11%	825
Linhas	1.611	87%	242	13%	1.853

	IBM EUA	**Multiplos com relação ao Brasil**	**IBM Brasil**
Páginas	37	6	6
Palavras	21.502	7	3.169
Parágrafos	738	8	87
Linhas	1.611	7	242

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