



**ESCOLA BRASILEIRA DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**

MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL

RIO DE JANEIRO – BRASIL

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**A ORIENTAÇÃO DAS PESSOAS EM RELAÇÃO À DIVERSIDADE DA FORÇA DE
TRABALHO – UM ESTUDO DE CASO NA VOLVO DO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa –
para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial

AUTOR

CARLOS EDUARDO DO NASCIMENTO OGLIARI

ORIENTADOR ACADÊMICO

FERNANDO GUILHERME TENÓRIO

Rio de Janeiro, 10 de maio de 2009

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a todos aqueles que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a realização deste trabalho. Em especial, destaco os meus agradecimentos à Volvo do Brasil que me propiciou as condições necessárias para a participação no curso; bem como, autorizou e incentivou esta pesquisa. À Volvo registro o meu mais profundo e sincero muito obrigado!

Eu não poderia deixar de expressar especial gratidão ao meu orientador acadêmico, professor Fernando Guilherme Tenório que, com suas sempre importantes interferências fez-me avançar nos estudos, nas reflexões e no aprendizado.

Meus agradecimentos ao Professor Ivo Pitz que emprestou seu tempo, seu conhecimento e toda a sua experiência no magistério para a revisão lingüística deste trabalho, contribuindo assim para o correto e adequado emprego do idioma.

Algumas pessoas são eternas referências em nossas vidas e, em assim sendo, são co-responsáveis por nossas realizações, conquistas e, principalmente, pela obra que construímos a cada dia, desde os nossos primeiros momentos. Por esta razão, eu não poderia deixar de mencionar, reconhecer e agradecer a meus pais, Izaías e Regina e a meus inesquecíveis avós, Agenor e Zita (*in memoriam*).

Este trabalho, contudo, não teria sido possível não fosse o irrestrito e incondicional apoio, compreensão e participação da minha família; por isto, à minha esposa Zenaidi, aos meus filhos Ricardo e Rodrigo, muito mais do que agradecimentos, devo externar, não apenas com estas palavras, mas, sobretudo, com atitudes e, eternamente, todo o meu amor.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 : Cronograma geral, etapas e objetivos	34
FIGURA 2 : Modelo de classificação de atributos individuais que influenciam a diversidade da força de trabalho	39
FIGURA 3 : Quadro conceitual ampliado	42
FIGURA 4 : Vantagens da diversidade apontadas em pesquisa com mais de 200 empresas	57
FIGURA 5 : O modelo de cinco dimensões – Reações à diversidade da força de trabalho	60
FIGURA 6 : RTDI - Inventário de Reação à Diversidade, no idioma original	62
FIGURA 7 : Classificação em função da pontuação RTDI	63
FIGURA 8 : Relação entre a média mensal de salários de homens e mulheres no Brasil	77
FIGURA 9 : Estrutura organizacional do Grupo Volvo	95
FIGURA 10: Organograma da Volvo do Brasil	96
FIGURA 11: Sistema de Aprendizado da Volvo do Brasil	98
FIGURA 12: Logomarca da campanha de informação For Diversity Against Discrimination	103
FIGURA 13: Logomarca da campanha: o ano Europeu de igualdade de oportunidades para todos	103
FIGURA 14: Logomarca do Prêmio Diversidade Volvo	115
FIGURA 15: RTDI - Inventário de Reação à Diversidade, ajustado	122
FIGURA 16: Resultados do RTDI na Volvo do Brasil	123
FIGURA 17: RTDI na Volvo do Brasil – Disposição esquemática / Distribuição das frequências	124
FIGURA 18: RTDI – Dimensão Individual: disposição esquemática / distribuição das frequências	126
FIGURA 19: RTDI – Posicionamento dos 66 respondentes no eixo RTDI	127

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Crenças e diretrizes formalmente expressas pelo Grupo Volvo em relação à diversidade	110
QUADRO 2: Alguns trechos de declarações constantes do The Volvo Way	111
QUADRO 3: Alguns trechos de declarações constantes do Código de Conduta	112

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Resultados da aplicação do RTDI nos grupos A e B	121
TABELA 2: ANOVA de um fator: comparação das médias RTDI dos grupos A e B	121
TABELA 3: Índice RTDI em cada dimensão e o RTDI total da amostra	123
TABELA 4: Indicativos de inclinação a reagir diante da diversidade – resultados dos grupos A + B	125

SIGLAS E ABREVIATURAS

AA – Ação Afirmativa

CFEMEA – Centro Feminista de Estudos e Assessoria

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

CMR - Conferência Mundial contra o Racismo, Discriminação Racial, Xenofobia e formas correlatas de intolerância

EAG – Equipe auto-gerenciável

ED – Entendendo a Diversidade

EUA – Estados Unidos da América

FIG/CIDA – Fundo para Igualdade de Gênero / Agência Canadense para o Desenvolvimento Internacional

GD – Gestão da Diversidade

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDHs – Índices de Desenvolvimento Humano

IES – Instituição de Ensino Superior

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

MDGs – *Millennium Development Goals*

ODM – Objetivos de Desenvolvimento do Milênio

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONGs – Organizações Não Governamentais

ONU – Organização das Nações Unidas

PBP – *Personal Business Plan*

PG – Pacto Global

PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

PVST - Programa Volvo de Segurança no Trânsito

RH – Recursos Humanos

RTDI - *Reaction to Diversity Inventory*

SESI – Serviço Social da Indústria

SPI/MP - Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos

TIS – Teoria da Identidade Social

UNESCO - *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*

USP/FIA – Universidade de São Paulo / Fundação Instituto de Administração

WDS - *Workplace Diversity Survey*

RESUMO

Ogliari, Carlos Eduardo do Nascimento. **A orientação das pessoas em relação à diversidade da força de trabalho – um estudo de caso na Volvo do Brasil**. Rio de Janeiro, 2009. 178 p. Dissertação de Mestrado – Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Este trabalho discute a orientação, no sentido de inclinação, de tendência, do indivíduo a reagir diante da diversidade da força de trabalho. Parte-se do pressuposto da inevitabilidade da diversidade e do potencial que dela advém para a geração de ganhos ou perdas à organização. Ou seja, cabe à gestão empresarial buscar a maximização dos efeitos positivos e a minimização das conseqüências negativas da diversidade. Observa-se, contudo, que as empresas estão investindo em programas de promoção da diversidade da força de trabalho sem conhecer a tendência de reação de seus empregados e dos seus times em relação à diversidade. Nesta situação, isto é, sem a identificação de quais dimensões da diversidade devem ser priorizadas e trabalhadas, não há como customizar ações, no âmbito dos programas organizacionais, com eficiência suficiente para preparar e estimular as pessoas para melhor reagirem diante do diverso. A questão que se traduz no problema de pesquisa é: como medir o grau com que os empregados da unidade paranaense da Volvo do Brasil estão inclinados a reagir, positiva ou negativamente, em relação à diversidade da força de trabalho, de forma a gerar informações para a gestão? Busca-se identificar os significados da diversidade da força de trabalho na Volvo. Dos debates e ensinamentos de Oracy Nogueira, Florestan Fernandes, Costa Pinto e Guerreiro Ramos, exploram-se as diferentes perspectivas sociológicas atribuídas aos determinantes do preconceito e da discriminação no Brasil. Discute-se a diversidade sob a ótica da teoria da contingência e do poder das organizações e, em contraponto, examina-se a questão com base na teoria substantiva da vida humana associada e no conceito de homem parentético, de Guerreiro Ramos. Quanto aos fins, esta pesquisa é exploratória, descritiva e metodológica. Quanto aos meios é uma pesquisa bibliográfica, documental, de campo, experimental e um estudo de caso. Utilizam-se procedimentos qualitativos e quantitativos. Conclui-se que o RTDI (*reaction to diversity inventory*), de De Meuse e Hostager (2001), ajustado, é um instrumento com o qual se pode medir o grau com que as pessoas estão propensas a reagir diante da diversidade da força de trabalho, de forma a gerar importantes informações para a gestão.

PALAVRAS-CHAVE: diversidade; gestão da diversidade; reação à diversidade; diversidade da força de trabalho; preconceito; discriminação; inclusão; pacto global; Volvo.

ABSTRACT

This study discusses the tendency of individual's reaction before the work force diversity. It is based on the premise that work force diversity is inevitable and that it can generate gains or losses to the organization. Accordingly, organizations must maximize the work force diversity positive effects and minimize its negative consequences. However, the companies are investing in programs to promote the workplace diversity without knowing the tendency of reaction of their employees. In such situation, without identifying which dimensions of the diversity in the workplace must be prioritized and previously worked, there is no efficient way of customizing actions, as part of the corporate organizational programs, aiming the improvement of individual's reaction before the diverse. The research problem is how to measure the degree to which employees of Volvo do Brasil are inclined to react, positively or negatively, before the diversity of the work force, in a way that generates useful information for the management process. The meanings of the work force diversity in Volvo are also investigated and discussed. The different sociological perspectives attributed as determinants of prejudice and discrimination in Brazil are explored based on the discussions and teachings of Oracy Nogueira, Florestan Fernandes, Costa Pinto and Guerreiro Ramos. The diversity is discussed based on the perspective of the theory of contingency and on the power of organizations and, in contrast, it is also debated based on the substantive theory of associated human life and on the concept of parenthetic man of Guerreiro Ramos. It is an exploratory, descriptive and methodological research. It is a study of case in which are applied qualitative and quantitative procedures. The conclusion is that the RTDI (reaction to diversity inventory), developed by De Meuse and Hostager (2001), adjusted to the Brazilian culture, as well as to the corporate environment, is an instrument by means of which the measurement of the degree to which people are prone to react before the diversity of the work force is possible, besides generating important information for the management process.

KEY-WORDS: diversity; management of diversity; reaction to diversity; work force diversity; prejudice; discrimination; inclusion; global compact; Volvo.

SUMÁRIO

	AGRADECIMENTOS	3
	LISTA DE FIGURAS	4
	LISTA DE QUADROS	5
	LISTA DE TABELAS	6
	SIGLAS E ABREVIATURAS	7
	RESUMO	8
	ABSTRACT	9
1	APRESENTAÇÃO	
	1.1 Introdução	12
	1.2 Objetivos	16
	1.3 Suposição e hipóteses	16
	1.4 Delimitação do estudo	18
	1.5 Relevância do estudo	19
	1.6 Metodologia	
	1.6.1 Tipo de pesquisa	21
	1.6.2 Universo e amostra	22
	1.6.3 Seleção dos sujeitos	23
	1.6.4 Coleta de dados	24
	1.6.5 Tratamento dos dados	25
	1.6.6 Adaptação, validação e pré-teste dos instrumentos de pesquisa	28
	1.6.7 Limitações do método	32
	1.6.8 Síntese das etapas e seus objetivos	34
2	REFERENCIAL TEÓRICO	
	2.1 Diversidade e Preconceito no Brasil	35
	2.2 Em busca de um conceito para o termo ‘diversidade da força de trabalho’	37
	2.3 A diversidade sob o prisma da inclusão	44
	2.4 Da negação à compreensão das diferenças - a evolução da abordagem	45
	2.5 A Gestão da Diversidade	54
	2.6 Da abordagem de sistemas fechados à abordagem de sistemas abertos, a evolução das Teorias Organizacionais. Uma lente a ser posta sobre a política da diversidade.	66
	2.7 A Diversidade na agenda das Nações Unidas. Uma visita ao Pacto Global, à Declaração do Milênio e à situação brasileira	70
	2.8 A política de promoção da diversidade vista pelas lentes do poder das organizações	78
	2.9 A diversidade nas lentes da teoria substantiva da vida humana associada	81

3	A DIVERSIDADE NA ÓTICA DA VOLVO	
	3.1 O Grupo Volvo e a Volvo do Brasil	93
	3.2 A influência do macro ambiente no programa de diversidade da Volvo	99
	3.3 Os significados de diversidade da força de trabalho para a Volvo	108
4	A INCLINAÇÃO DOS EMPREGADOS DA VOLVO DO BRASIL DIANTE DA DIVERSIDADE DA FORÇA DE TRABALHO	
	4.1 O RTDI como instrumento de medição da inclinação das pessoas em relação à diversidade	119
	4.2 O experimento com o RTDI na Volvo do Brasil	120
	4.3 As dimensões da diversidade na Volvo do Brasil e a inclinação dos seus empregados em relação à diversidade da força de trabalho	122
	CONCLUSÃO	128
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	139
	BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR	148
	ANEXOS	
	Anexo 1 O instrumento de coleta de dados RTDI	151
	Anexo 2 O instrumento de coleta de dados WDS	152
	Anexo 3 Apresentação para a sensibilização do Grupo B	153
	Anexo 4 Grupo de Foco – 1ª. Sessão – Tradução / Adaptação do RTDI	164
	Anexo 5 Grupo de Foco - 2ª. Sessão– Tradução / Adaptação do RTDI	167
	Anexo 6 Quadro indicativo da evolução das mulheres (PEA e renda)	168
	Anexo 7 Organizações feministas no Brasil	169
	Anexo 8 Política de diversidade do Grupo Volvo	171
	Anexo 9 <i>Employee Networks</i>	172
	Anexo 10 VPS – <i>Volvo Production System</i>	173
	Anexo 11 Folha de cálculo - índice de correlação entre os resultados do RTDI e do WDS	174
	Anexo 12 Resultados do grupo A – Índice RTDI	176
	Anexo 13 Resultados do grupo B – Índice RTDI	177
	Anexo 14 Resultados consolidados grupos A + B (Índice RTDI)	178

1 APRESENTAÇÃO

1.1 Introdução

Inúmeras vezes nós ouvimos, lemos e dizemos que o Brasil é o país das diferenças. Contrastes que se percebem na natureza, com suas diferentes formas, cores, odores e ruídos, em constante interação com o homem, influenciando interpretações e comportamentos. Contrastes que se percebem nas etnias e nas características regionais, com seus hábitos, costumes e tradições; nos variados modos de vida, próprios da cidade, do campo, do sertão, do pantanal. Contrastes que se percebem no pluralismo político e religioso. Contrastes que se percebem no desenvolvimento sócio-econômico de Estados e Municípios, com seus IDHs, com suas políticas públicas, com suas vocações, virtudes e mazelas. Diferenças que se apresentam nos traços demográficos da população, constituída, de acordo com o IBGE (2008), por 51%¹ de mulheres, correspondentes a 44% da população economicamente ativa do país; por 50% de negros²; por 10% de pessoas com sessenta anos ou mais de idade e 32% com quarenta anos ou mais. Diferenças também retratadas no perfil educacional da população brasileira³, composta por 10% de analfabetos, por 24% de pessoas que possuem no máximo três anos de estudo e por 29% de privilegiados com onze ou mais anos de estudos (IBGE, 2008). Diferenças que se acentuam pelas desigualdades sócio-econômicas regionais, cuja percepção da dimensão se dá ao constataremos, por exemplo, que 7% da população do Acre, entre sete e catorze anos de idade, não estuda, e que tão somente 39% dos domicílios particulares daquele Estado são atendidos por rede de abastecimento de água, enquanto que estes mesmos indicadores revelam que em Santa Catarina, em contraste, 1% dos jovens, nesta mesma faixa etária, estão fora da escola e que 80% dos domicílios estão conectados à rede de abastecimento de água (IBGE, 2008). Diferenças que se expressam nos vários segmentos da sociedade, representados, dentre outros grupos, pelos miseráveis, ricos, portadores de deficiência, normais, formados, analfabetos, homossexuais, heterossexuais, católicos, evangélicos, casados, solteiros, jovens, idosos, brancos, negros, médicos, engenheiros, agricultores, empresários, empregados, desempregados, nordestinos, cariocas, gaúchos, índios, descendentes de africanos, italianos,

¹ Todas as informações percentuais foram, por nós, arredondadas pelo método comum (ex.: 79,7% está arredondado para 80% e 51,3% para 51%).

² Para designar as cores, raças ou etnias, adotou-se a nomenclatura e critérios definidos pelo IBGE para cor ou raça. Neste trabalho, quando nos referimos à população negra ou afro-descendente no Brasil, estamos considerando o conjunto das populações parda e negra declaradas nas PNAD (IBGE, 2008).

³ Considerando pessoas com dez ou mais anos de idade.

alemães, japoneses, judeus, enfim, diferenças que, juntas, perfazem e contextualizam a diversidade do povo brasileiro.

A diversidade, entendida como sendo “[...] a variação baseada em algum atributo que as pessoas usam para afirmar que outra pessoa é diferente” (MANNIX; NEALE, 2005, p. 33, tradução nossa) está inevitavelmente presente nas organizações. Apresenta-se, em parte, de forma espontânea dada a representação em seus quadros, mesmo que desproporcional, da heterogeneidade da população em base regional, realimentada pela rotatividade de empregados. Apresenta-se, em parte, no caso de empresas atuantes em diversos países, pela necessidade estratégica e operacional de promover a interação de pessoas de diferentes partes do mundo, apesar das diferentes culturas, hábitos, tradições e idiomas, dentre tantas outras diferenças, para a execução de rotinas e projetos no ambiente de trabalho. Apresenta-se, em parte, pela imposição normativa ao cumprimento de cotas, como nos casos das leis brasileiras que obrigam as empresas a contratarem portadores de deficiência e aprendizes. Apresenta-se, em parte, como resultante das ações corporativas de ajustamento organizacional às pressões advindas de organismos supranacionais, de ONGs e de instituições afins, como é o caso, por exemplo, das Nações Unidas com suas convenções e seus programas. Aliás, tanto o Pacto Global (2004) quanto a Declaração do Milênio (NAÇÕES UNIDAS, 2001), trazem menções explícitas a questões relacionadas aos direitos humanos, à igualdade de acessos e de oportunidades, ao combate às formas de discriminação e preconceitos; ou seja, questões inerentes à promoção da diversidade. Apresenta-se também, em parte, em função dos mercados onde a empresa atua e da necessidade de melhor compreender os seus públicos-alvo. Esta necessidade de compreensão dos públicos-alvo, via diversidade da força de trabalho, é muito bem caracterizada por Ray Young, ex-presidente da General Motors Brasil e atualmente vice-presidente mundial de finanças da montadora, ao afirmar: “Precisamos aumentar o número de mulheres na nossa indústria, uma vez que metade das compras de veículos são realizadas por elas.” (ALVES et al, 2008).

Se, por um lado, a diversidade humana está inevitavelmente presente nas organizações; pois, “[...] existem tantos sistemas humanos, quanto nos é impossível conhecê-los a todos” (FISCHMANN, 1998, p. 11), por outro lado, não se pode deixar de considerar que também é certo que há diferentes percepções das diferenças entre as pessoas, inclusive quanto à magnitude do diverso. Ou seja, há múltiplas categorias de diferentes, desde os considerados parecidos ou menos diferentes, até aqueles casos em que as diferenças se acentuam, seja pela

sua condição de exterioridade – cor da pele, gênero e idade, por exemplo – seja pela sua perceptível ou publicamente assumida associação a um grupo estereotipado por certo atributo – opção sexual, religião ou classe social, por exemplo. É nestes casos, nos extremos do eixo de comparação de cada atributo de diferença, no qual o centro representa, idealmente, a posição majoritária em dado contexto, que se reconhecem as denominadas minorias, alvos declarados das chamadas políticas afirmativas, de inserção e de diversidade corporativa.

Se por um lado, de acordo com De Meuse e Hostager (2001, p. 33, tradução nossa) “Provavelmente, nenhum outro assunto recebeu mais atenção no mundo dos negócios durante os anos 90, do que a diversidade de pessoas no ambiente de trabalho”, por outro lado, o tema desperta cada vez maior interesse de pesquisadores e empresas brasileiras (FLEURY, 2006, p. 359; ETHOS, 2007, p. 3).

O debate envolvendo a relação entre a diversidade da força de trabalho e a *performance* organizacional, continua sendo alimentado pela controvérsia que se mantém entre aspectos positivos e negativos, apontados por diversas pesquisas (MILLIKEN; MARTINS, 1996; JACKSON; JOSHI; ERHARDT, 2003).

Se, por um lado, esta controversa questão continua na pauta de pesquisadores em todo o mundo, por outro, não se pode deixar de observar que a diversidade está presente na agenda de temas de interesse estratégico de grande número de organizações empresariais no Brasil; pois, 79% das 500 maiores empresas desenvolvem alguma iniciativa em relação à promoção da diversidade em seus quadros (GONÇALVES; GASTALDI F.; 2007, p. 3). São vários os fatores a serem considerados na leitura deste movimento organizacional no Brasil, dentre os quais: a internacionalização das empresas; as fusões e aquisições; as características populacionais regionais; as imposições normativas locais; as políticas corporativas; as estratégias comerciais; a questão da responsabilidade social corporativa e o que esta representa em termos de legitimação da empresa pela sociedade; e a flexibilidade da produção que, segundo Tenório (2007, p. 120), “[...] reduz a homogeneização da força de trabalho.”

Considerando, pois, os pressupostos: de inevitabilidade da diversidade; da representação das minorias e do potencial, que destes advém; de geração de ganhos e/ou perdas à organização, resta à gestão empresarial buscar a maximização dos efeitos positivos e a minimização das consequências negativas da diversidade; afinal, de acordo com Carvalho e Hanashiro (2005, p.

12), “[...] lidar com a diversidade requer uma gestão, a fim de agregar valor econômico à organização e às pessoas.”

De Meuse e Hostager (2001, p. 33 et seq.), revelam que estudiosos da diversidade no ambiente de trabalho concordam que ela traz à tona um amplo conjunto de reações emocionais, cognitivas e comportamentais. De acordo com eles, muito se tem pesquisado e publicado sobre como gerir a diversidade da força de trabalho; pouca atenção, no entanto, tem sido destinada às questões relacionadas à mensuração. Não se trata de quantificar o diverso de uma dada população em função de seus atributos em dado momento, sejam eles visíveis ou não; pois, em relação a isto não há maiores dificuldades, mas de prover à gestão instrumentos que levem a indicadores de inclinação, de propensão, das pessoas a reagir diante da diversidade, de tal utilidade, que possibilitem a reflexão, o aprendizado e a promoção de melhorias em políticas, programas e práticas organizacionais.

Na prática, vê-se que as empresas estão, cada vez mais, investindo em programas de promoção da diversidade da força de trabalho no Brasil (GONÇALVES; GASTALDI F.; 2007, p. 3). Fazem-no, contudo, sem conhecer o grau de orientação de seus empregados e dos seus times, em relação à diversidade. Sem este prévio conhecimento, não há como customizar ações no âmbito dos programas de RH visando a preparar e estimular as pessoas a melhor reagirem diante do diverso. Nesta situação, pouco ou quase nada se pode fazer em termos de gestão, a não ser estabelecer metas quantitativas de inserção de algumas minorias e, posteriormente, administrar reativamente os efeitos indesejados que desta diversidade poderão advir. Inviabiliza-se, assim, a possibilidade de se estabelecer, *a priori*, uma medida de eficiência ao programa de diversidade corporativa, relacionada às alterações que o mesmo deverá promover à orientação do indivíduo e do grupo em relação à diversidade. Sem esta medida, navega-se nos oceanos da gestão da diversidade, sem bússola e sem carta de navegação. A questão, então, que se traduz no problema de pesquisa é: como medir o grau com que os empregados da unidade paranaense da Volvo do Brasil estão inclinados a reagir, positiva ou negativamente, em relação à diversidade da força de trabalho, de forma a gerar informações para a gestão?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Final

De acordo com Vergara (2007, p. 25), “Se o problema de pesquisa é uma questão a investigar, objetivo é um resultado a alcançar. O objetivo final, se alcançado, dá resposta ao problema.”

O objetivo final deste estudo é: identificar o grau com que um determinado grupo de empregados da Volvo do Brasil está orientado, no sentido de inclinado, propenso, tendente a reagir, positiva ou negativamente, em relação à diversidade da força de trabalho.

1.2.2 Objetivos Intermediários

Os objetivos intermediários por sua vez, “são metas de cujo atingimento (sic) depende o alcance do objetivo final.” (VERGARA, 2007, p. 25). Com base neste conceito, são três os objetivos intermediários propostos para este trabalho:

- i. Estudar a literatura referente ao significado da diversidade da força de trabalho;
- ii. Identificar e analisar o significado de diversidade da força de trabalho adotado pela Volvo do Brasil;
- iii. Aplicar e avaliar o instrumento RTDI (*Reaction to Diversity Inventory*)⁴, desenvolvido por De Meuse e Hostager (2001), em uma divisão da unidade paranaense da Volvo do Brasil.

1.3 Suposição e hipóteses

Conforme ensina Vergara (2007, p. 28) “Hipóteses, ou suposições, são a antecipação da resposta ao problema.” A autora ensina que as suposições são mais frequentemente empregadas em pesquisas qualitativas; pois, não implicam na realização de testes. A confirmação ou não da suposição, se dá através de mecanismos não estatísticos. A hipótese, por outro lado, é

⁴ Ver detalhes sobre o RTDI no capítulo 2 - Referencial Teórico, item 2.5 - Gestão da Diversidade.

geralmente associada às pesquisas de natureza quantitativa, implicando em testes, normalmente de relações, por meio de procedimentos estatísticos.

Para alcançar a resposta ao nosso problema de pesquisa, utilizamos procedimentos de análise qualitativa e, em alguns momentos, testes quantitativos, conforme descrito no item 1.6, destinado à Metodologia.

Em função da utilização de procedimentos qualitativos e quantitativos, tanto suposições quanto hipóteses fazem parte deste trabalho.

A suposição base para esta pesquisa foi assim estabelecida: o instrumento RTDI (*Reaction to Diversity Inventory*), desenvolvido por De Meuse e Hostager (2001), indicará o grau com que um grupo de empregados da unidade paranaense da Volvo do Brasil está inclinado a reagir, positiva ou negativamente, em relação à diversidade da força de trabalho. O RTDI, uma vez adaptado ao contexto brasileiro e ao entendimento de diversidade na Volvo do Brasil, será fonte de informações para a gestão da diversidade na empresa.

São duas as hipóteses que se pretendeu verificar com esta pesquisa:

- Hipótese nº. 01: há forte correlação positiva entre os resultados indicados pelos instrumentos RTDI e WDS – *Workplace Diversity Survey* (DE MEUSE; HOSTAGER, 2001, p. 41), em suas versões ajustadas ao contexto desta pesquisa. Ou seja, o teste de hipóteses está assim formulado:

$H_0: \rho = 0$ (não há correlação linear significativa entre o RTDI e o WDS)

$H_1: \rho \neq 0$ (há correlação linear significativa entre o RTDI e o WDS)

Em se confirmando esta hipótese; ou seja, rejeitando-se H_0 , estaria validado que o RTDI e o WDS, ajustados ao contexto, medem o mesmo construto: a orientação, no sentido de inclinação, de propensão, das pessoas em relação à diversidade da força de trabalho.

- Hipótese nº. 02: há diferenciação significativa do grau de disposição em reagir diante da diversidade, comparando-se a média dos resultados do RTDI de um grupo de respondentes submetidos à sensibilização prévia, com a média dos resultados do RTDI

de um grupo sem qualquer atividade de sensibilização. Ou seja, o teste de hipóteses está assim formulado:

$H_0: \mu_A - \mu_B = 0$ (não há diferença significativa entre as médias dos índices RTDI dos grupos A e B)

$H_1: \mu_A - \mu_B \neq 0$ (há diferença significativa entre as médias dos índices RTDI dos grupos A e B)

Em se confirmando esta hipótese, ou seja, rejeitando-se **H_0** , estaria demonstrado que uma atividade de sensibilização, prévia à aplicação do RTDI, poderia alterar significativamente os resultados indicados pelo RTDI em relação à orientação das pessoas em reagir diante da diversidade da força de trabalho. Revelando, nesta hipótese, a necessidade da adoção de cuidados adicionais quando da leitura e interpretação dos resultados; pois, os mesmos poderão estar significativamente influenciados pela variável representada por atividade de sensibilização.

1.4 Delimitação do Estudo

Dado o universo de possibilidades que permeia a complexa realidade do tema diversidade humana, a delimitação deste estudo reveste-se de especial importância para possibilitar ao autor a adequada condução do mesmo e para permitir aos leitores o seu melhor entendimento; pois, de acordo com Vergara (2007, p. 30) a delimitação “[...] trata de fronteiras concernentes a variáveis, aos pontos que serão abordados, ao corte [...], ao período de tempo objeto da investigação.”

Ao mesmo tempo em que a parcela ocupada da população economicamente ativa do Brasil, força de trabalho ocupada, é cada vez mais heterogênea (CARVALHO; HANASHIRO, 2005; IBGE, 2007; GONÇALVES; GASTALDI F.; 2007), as empresas têm buscado estruturas mais flexíveis, com menos níveis hierárquicos, múltiplas linhas de reporte, enfim, demandando mais atividades em grupos e maior interação entre as pessoas. É na intersecção destes dois fenômenos, força de trabalho diversa e intensificação do trabalho em times, que está o foco central deste trabalho. Ou seja, nosso foco está na mensuração do grau de orientação das pessoas, integrantes de um time, em reagir diante da diversidade do próprio grupo.

Exploramos a literatura, nacional e estrangeira, em busca de um significado para diversidade da força de trabalho no contexto brasileiro. À luz deste arcabouço teórico, buscamos identificar e compreender o significado de diversidade da força de trabalho adotado pela unidade paranaense da Volvo do Brasil, nosso estudo de caso. Ou seja, preocupamo-nos em entender como a unidade paranaense desta organização percebe a diversidade humana e a considera em suas estratégias e ações.

Este entendimento preliminar é essencial ao desenvolvimento da pesquisa; pois é com base nele que efetuamos a leitura do resultado revelado com a aplicação, em determinada área da empresa no Paraná, do instrumento RTDI, *Reaction-to-Diversity Inventory* (DE MEUSE e HOSTAGER, 2001, p. 38).

Através do RTDI, buscamos conhecer o grau com que os empregados estão inclinados⁵ a reagir diante da diversidade. Obtivemos um recorte momentâneo do fenômeno investigado e, portanto, quanto ao tempo o nosso estudo é transversal (JUNG, 2003, p. 141).

Os procedimentos de adequação e teste do RTDI, dados o contexto brasileiro e a cultura da empresa estudada, estão abordados no capítulo destinado à Metodologia.

Não estivemos preocupados com investigações de associações entre a diversidade da força de trabalho e a *performance* no trabalho, nem tão pouco com a identificação dos aspectos positivos e negativos da diversidade ou com a identificação da opinião da força de trabalho em relação à política de diversidade da Volvo do Brasil.

1.5 Relevância do Estudo

De acordo com Fleury (2000, p. 25), “Em um país como o Brasil, com uma sociedade heterogênea e com muitas desigualdades sociais, o tema da diversidade cultural assume relevância”. A autora acrescenta: “Em um país em que as empresas enfrentam os desafios da competitividade e da onda de fusões e aquisições, trazendo para o cenário doméstico novos jogadores, com diferentes culturas, essa diversidade é um tema bastante atual.”

⁵ No sentido de propensos a reagir, orientados a reagir ou tendentes a reagir diante da diversidade.

Neste contexto, um indicador do grau com que os empregados da empresa estão inclinados a reagir em relação à diversidade da força de trabalho, como se pretendeu demonstrar com este estudo, é relevante para a gestão empresarial; pois, com ele é possível: (i) identificar, antecipadamente, grupos de apoio e de resistência aos programas de promoção da diversidade; (ii) avaliar os resultados de programas de sensibilização; (iii) orientar políticas de recursos humanos; (iv) identificar as dimensões da diversidade que precisam ser trabalhadas naquela população; (v) definir ações customizadas para cada situação; e (vi) monitorar o grau de resposta da força de trabalho e da organização em relação à diversidade.

É também um estudo relevante para o avanço das pesquisas na área no Brasil; pois, deverá suscitar futuras investigações de correlações, não mais apenas entre diversidade e resultados, mas considerando como variáveis o grau com que os empregados da empresa estão inclinados a reagir em relação à diversidade da força de trabalho e os indicadores de *performance* da gestão empresarial; sejam eles de caráter econômico-financeiro, de clima organizacional ou de qualquer outra natureza. Haveria relação causa-efeito? Variações no grau de inclinação dos empregados a reagir diante da diversidade, variável independente, explicariam parte importante das variações do nível de satisfação dos empregados em relação à empresa? Estes são exemplos de novos problemas de pesquisa que poderão surgir a partir deste nosso estudo.

Relevante também para os avanços das pesquisas internacionais na área; pois, ao replicar o instrumento RTDI, adaptado ao contexto brasileiro, estamos dando seqüência e novo impulso às pesquisas de De Meuse e Hostager (2001).

Muito embora de difícil generalização, dadas as limitações típicas de estudos de casos (JOIA, 2006, p. 124), este estudo é também relevante; pois, com ele instigam-se pesquisadores a aplicar o RTDI em outras organizações, e mesmo em agrupamentos sociais mais amplos do que as organizações empresariais. Espera-se que o RTDI, em sua versão adaptada à cultura brasileira, possa vir a ser, a partir deste estudo, um instrumento de diagnóstico que resulte em indicadores úteis à gestão e orientadores de políticas, sejam elas públicas ou privadas.

1.6 Metodologia

1.6.1 Tipo de Pesquisa

Adotamos a taxionomia de tipos de pesquisa proposta por Vergara (2007, p. 46), que estabelece segundo dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins esta pesquisa é exploratória, descritiva e metodológica. Exploratória; pois as pesquisas realizadas no País, muito embora, freqüentemente, tangenciem o tema diversidade, focam no debate sobre o racismo, o preconceito, a discriminação, a desigualdade e as ações afirmativas (FISCHMANN, 1998; SCHWARTZMAN, 1999; SOARES, 2000; HERINGER, 2002; ANDRADE; SALVATO; SOUZA, 2004; GRIN, 2004; FISCHMANN, 2005; MAIO; SANTOS, 2005; BAHIA, 2006; OLIVEN, 2007). Raras são as pesquisas brasileiras em que se trata da diversidade como núcleo e se buscam elementos para a sua gestão em escopo empresarial (FLEURY, 2000; CARVALHO; HANASHIRO, 2005). Não foi identificada a existência de pesquisas no Brasil abordando, em contexto organizacional, a questão da orientação das pessoas em face da diversidade, no sentido de inclinação destas pessoas em reagir diante da diversidade. Portanto, não há indicação da existência no país de pesquisas que explorem como um indicador desta orientação poderia ser útil à gestão da empresa, especialmente para a empresa que possui programa visando à promoção da diversidade em seu quadro funcional. A pesquisa é descritiva, porque visa descrever o significado do termo diversidade para a unidade empresarial onde o estudo de caso será desenvolvido. Metodológica; pois pretende adequar ao contexto brasileiro, aplicar e avaliar o RTDI (DE MEUSE E HOSTAGER, 2001), como instrumento de captação e mensuração do grau de orientação do indivíduo e do grupo em relação à diversidade.

Quanto aos meios é uma pesquisa bibliográfica, documental, de campo, experimental e um estudo de caso. Bibliográfica; pois, a fundamentação teórica se dá com base na investigação da literatura existente, em livros, revistas, anais e artigos sobre o tema. Documental porque se vale de dados primários da Volvo, coletados em materiais de diferentes naturezas, tais como: comunicados, revistas, filmes, imagens, livros, normas, políticas, relatórios, apresentações, declarações, sítios da *internet* e da *intranet*, dentre outros. De campo; pois baseia-se em dados coletados no campo para identificar o grau com que um determinado grupo de empregados da Volvo do Brasil, está orientado, no sentido de inclinado, a reagir, positiva ou negativamente,

em relação à diversidade da força de trabalho. Experimental porque há manipulação de variável independente, representada pelo nível de sensibilização do grupo, e a observação dos efeitos sobre a variável dependente, caracterizada pelo grau de orientação do grupo em relação à diversidade. É um estudo de caso em função da sua circunscrição à Volvo do Brasil e da sua característica de profundidade e detalhamento.

1.6.2 Universo e Amostra

O interesse deste estudo é investigar o significado do termo diversidade da força de trabalho na Volvo do Brasil e avaliar a aplicabilidade do instrumento RTDI no contexto brasileiro onde esta organização está inserida. Este estudo de caso ocorre nesta empresa por três razões fundamentais: i) pelo fato de o autor ser funcionário da mesma; ii) pelo interesse da empresa no tema e na pesquisa; e iii) pelas limitações financeiras e de tempo que impedem, neste momento, a sua realização em outras organizações.

No que tange à Volvo do Brasil, cujos funcionários formam o universo da pesquisa, é importante notar que se trata de grande multinacional do setor automotivo, instalada no Paraná há mais de trinta anos. Possui mais de 3000 empregados diretos no Brasil e faturamento anual superior a R\$ 5 bilhões. A Volvo do Brasil tem forte presença no mercado brasileiro, onde figura entre as líderes nos seus segmentos de atuação, e está posicionada entre as 40 maiores exportadoras do país. É parte de uma organização européia, o Grupo Volvo, com mais de 80 anos de história no setor automotivo, com atuação comercial e industrial nos cinco continentes, com presença em mais de 180 países, com mais de 100 mil empregados diretos, com faturamento anual superior a US\$ 42 bilhões. O Grupo Volvo estabeleceu metas relacionadas à promoção da diversidade em sua força de trabalho e a Volvo do Brasil, neste contexto, possui um programa para incentivar e desenvolver a promoção da diversidade.

Como a realização da pesquisa com todos os funcionários da empresa seria, naquele momento, inviável, foram definidas amostras da organização, de característica não probabilística; porém, definidas por tipicidade, para:

- i) a discussão e a adaptação cultural dos instrumentos RTDI e WDS (DE MEUSE; HOSTAGER, 2001, p. 41)⁶, que se deu através da realização de grupo de foco, em duas sessões, composto por 05 funcionários. Esta amostra foi denominada de Grupo de Foco;
- ii) a aplicação dos instrumentos RTDI e WDS, resultantes da etapa qualitativa, em regime de pré-teste. Inicialmente pretendia-se fazê-lo em dois grupos distintos, compostos por até cinco funcionários da Volvo do Brasil, sendo um para o RTDI e outro para o WDS. Todavia, percebeu-se que não haveria qualquer prejuízo ao teste se aplicássemos os dois instrumentos, o RTDI e o WDS, ao mesmo grupo de pessoas. Desta forma receberíamos o dobro de informações sobre cada instrumento, manteríamos consistência de interpretação e ganharíamos tempo. Por isto, optamos pela aplicação do RTDI e do WDS, em procedimento de pré-teste, a um grupo de outros 10 funcionários da Volvo do Brasil, que denominamos de grupo D/E - para corresponder à indicação originalmente adotada em nosso Projeto de Pesquisa, a saber: Grupos D e E;
- iii) a aplicação conjunta dos instrumentos RTDI e WDS, visando avaliar, por meio de análise de correlação, se o primeiro mede o mesmo construto que o segundo; ou seja, a orientação do respondente em reagir diante da diversidade. Esta amostra, composta por outros 14 funcionários, foi denominada de Grupo C.
- iv) a realização do experimento com o RTDI. Esta amostra foi organizada em dois grupos, que denominamos de Grupo A (sem manipulação de variável) e Grupo B (com manipulação de variável), com 31 e 35 outros funcionários, respectivamente.

Considerando todos os grupos acima citados, foram envolvidos 96 funcionários da Volvo do Brasil nesta pesquisa.

1.6.3 Seleção dos Sujeitos

As pessoas que forneceram os dados para esta pesquisa são os empregados da unidade paranaense da Volvo do Brasil.

⁶ Ver detalhes sobre o WDS (*Workplace Diversity Survey*) no capítulo 2 - Referencial Teórico, item 2.5 - Gestão da Diversidade.

As pessoas que participaram desta pesquisa, seja na etapa qualitativa (grupo de foco) ou nas etapas quantitativas (grupos A, B, C e D/E), foram previamente esclarecidas dos propósitos desta investigação, bem como de sua relevância e contexto. A elas foi assegurada a preservação de suas identidades em completo anonimato e oferecida a oportunidade de acesso ao relatório final, que estará disponível na biblioteca da Volvo do Brasil.

1.6.4 Coleta de Dados

A coleta de dados ocorreu em três fases:

a) Bibliográfica - buscamos na literatura, não apenas dados e informações sobre a diversidade de pessoas, mas também sobre temas correlatos, dentre os quais: preconceito, discriminação, inclusão e ações afirmativas, buscando, sempre, a realidade brasileira. Com isto, pretendeu-se alcançar maior compreensão do fenômeno da diversidade da força de trabalho no Brasil e das reações das pessoas diante dela.

b) Documental - investigação feita, em profundidade, no âmbito organizacional circunscrito à Volvo do Brasil, considerando: seus comunicados; suas revistas; seus filmes; suas imagens; seus livros; suas normas; suas políticas; seus relatórios; suas apresentações; suas pesquisas internas; suas declarações; seus sítios da *internet* e da *intranet*; dentre outros, com a finalidade de encontrar evidências para a compreensão do real significado por ela atribuído ao termo diversidade.

c) Inserções no campo de estudo – busca de informações por meio da aplicação dos instrumentos RTDI e WDS (DE MEUSE; HOSTAGER, 2001, p. 33-51), ajustados na etapa qualitativa desta pesquisa⁷.

As inserções no campo de estudo ocorreram em duas etapas:

c.1- Ao grupo C, definido em 1.6.2 iii, supra, foram aplicados conjuntamente o RTDI e o WDS, com o objetivo de investigar se medem o mesmo construto; ou seja, se

⁷ Os formulários de coleta de dados, correspondentes aos instrumentos RTDI e WDS constam dos anexos 1 e 2, respectivamente.

medem a orientação, no sentido de inclinação, de propensão, das pessoas em relação à diversidade da força de trabalho (hipótese nº. 01);

- c.2- Posteriormente, o RTDI foi aplicado aos grupos A e B, definidos no item 1.6.2 iv deste relatório. Além de identificar a orientação dos indivíduos e destes grupos em relação à diversidade, o objetivo era verificar a hipótese de que grupos previamente sensibilizados apresentariam grau de disposição em reagir diante da diversidade – RTDI – significativamente diferente de grupos sem prévia sensibilização (hipótese nº. 02). Para isto, compararam-se os resultados do RTDI dos grupos A e B. Para a realização do citado experimento, o grupo A foi convidado a responder o RTDI, sem receber qualquer estímulo prévio de sensibilização em relação ao tema diversidade. O grupo B, no entanto, foi exposto a uma atividade prévia de sensibilização para com o tema. No caso, o autor elaborou e proferiu uma palestra de sensibilização ao grupo B, composta por algumas lâminas de apresentação em *powerpoint*, constantes do anexo 3, complementada por quatro vídeos que incentivam a diversidade da força de trabalho. Imediatamente após a palestra, o grupo B foi convidado a responder o RTDI. A atividade de sensibilização, neste caso a palestra emocional, é a variável independente manipulada neste experimento, enquanto a pontuação final revelada pelo RTDI, indicando o grau de orientação em relação à diversidade, é a variável dependente.

1.6.5 Tratamento dos dados

De acordo com Vergara (2007, p. 59), nesta seção deve-se revelar como os dados são tratados, demonstrando por que tal tratamento é adequado aos objetivos da pesquisa. Ao pesquisador cabe, portanto, escolher o método que é “mais adequado à(s) teoria(s) que suporta(m) seu estudo, ao problema que suscitou sua investigação e o fará dentro de seus pressupostos epistemológicos.” (VERGARA, 2006, p. 10).

É relevante considerar, vis-à-vis o problema de pesquisa e os objetivos estabelecidos, que este trabalho demandou profundidade e detalhamento da investigação do tema no ambiente organizacional da Volvo do Brasil, o que nos remeteu à metodologia de estudo de caso. No entanto, a natureza da pesquisa, quanto aos meios e quanto aos fins, combinada com os instrumentos de coleta de dados no campo, que se definiu adotar, seja para responder ao

problema de pesquisa, seja para atender aos objetivos definidos, seja para validar o próprio instrumento de coleta de dados, seja para replicar, mesmo que parcialmente, o experimento já realizado em cultura e contexto diversos, nos levaram a um estudo de caso com o uso da triangulação de métodos. Triangulação esta definida por Vergara (2006, p. 257) como sendo “... uma estratégia de pesquisa baseada na utilização de diversos métodos para investigar um mesmo fenômeno.”

Neste trabalho foi usada a triangulação entre métodos, sequencial; pois, foram aplicados métodos distintos em cada etapa e os resultados de uma foram utilizados na seguinte. É o caso, por exemplo, da adoção da abordagem qualitativa de grupo de foco para a adaptação cultural dos instrumentos de coleta de dados, RTDI e WDS, previamente à implementação da abordagem quantitativa. O objetivo, de acordo com Joia (2006, p. 129), “é que, analisando-se o estudo de casos sob diferentes pontos de vista e a partir de diferentes vieses, se possa concluir algo, consistentemente.”

Dito isto, adotamos neste trabalho:

- i) A Análise de Conteúdo - com abordagem qualitativa e grade de análise mista, na etapa da investigação documental; pois, de acordo com Vergara (2006, p. 15) a análise de conteúdo é: “[...] uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”; o que faz dela uma técnica que se demonstra adequada ao propósito de identificar e analisar o significado de diversidade da força de trabalho adotado pela Volvo do Brasil;
- ii) Grupos de Foco - para discutir cada uma das palavras constantes do inventário RTDI e cada uma das frases da *survey* WDS. A escolha deste método para esta etapa, sucedendo os procedimentos quantitativos, se justificou, pois; o objetivo era a discussão destes instrumentos à luz de um tópico específico, a diversidade, com pessoas que fossem parte do universo de pesquisa e conhecedoras da cultura organizacional, de forma a possibilitar o ajustamento destes instrumentos à realidade do contexto onde foram, na sequência, aplicados (Grupos A, B, C e D/E);
- iii) Análise de Correlação - inicialmente considerou-se a avaliação por meio da aplicação de regressão linear simples, com a ajuda do software MS-Excel; todavia, como o estudo

não objetivou o estabelecimento de um modelo, mas simplesmente a investigação da existência de correlação entre os resultados apontados pelo RTDI e os resultados indicados pelo WDS, optou-se pelo cálculo de correlação seguido do Teste de distribuição *t* de *Student*, com $\alpha = 0,01$. Em se confirmando a hipótese de correlação, ou seja, se rejeitada fosse a hipótese H_0 , conforme teste abaixo formulado, estaria aceita a hipótese H_1 , com a verificação da existência de forte correlação entre os resultados do RTDI e do WDS, comprovando-se que ambos medem o mesmo construto: a orientação, no sentido de inclinação, de propensão, das pessoas em relação à diversidade da força de trabalho.

$H_0: \rho = 0$ (não há correlação linear significativa entre o RTDI e o WDS)

$H_1: \rho \neq 0$ (há correlação linear significativa entre o RTDI e o WDS)

- iv) Análise de Variância - ANOVA de um fator - com o auxílio do *software* MS-Excel, para verificar se houve diferenças significativas entre as respostas dos grupos A e B ao RTDI. Hipótese que se esperava confirmar para evidenciar que atividades de sensibilização podem alterar a predisposição do grupo em reagir diante da diversidade. Com isto, demonstrar-se-ia que os resultados do RTDI podem estar significativamente influenciados por variável de sensibilização prévia à sua aplicação, o que nos remeteria, nesta hipótese, a cuidados quando da leitura e interpretação dos resultados da pesquisa.

Para a aplicação dos procedimentos quantitativos às respostas colhidas por meio do RTDI, adotou-se o mesmo procedimento utilizado por De Meuse e Hostager (2001, p. 48), descrito no item 2.5 deste relatório. Ou seja, cada uma das 70 palavras constantes do RTDI está posicionada em uma das 05 dimensões do modelo⁸ e representa um aspecto positivo ou um aspecto negativo. Existem no RTDI, ao todo, 35 palavras expressando inclinação para reação positiva à diversidade e 35 expressando inclinação negativa. Estas palavras estão equitativamente distribuídas nas cinco dimensões; ou seja, há 7 palavras positivas e 7 palavras negativas em cada dimensão.

Para cada palavra marcada pelo respondente é atribuído um ponto positivo ou um ponto negativo, dependendo da posição da mesma no modelo. Com isto, nos limites, se uma pessoa selecionar todas as setenta palavras ou nenhuma delas, totalizará zero ponto, indicando total

⁸ O modelo está esquematicamente representado no item 4.3, fig. 15, deste relatório.

indiferença ou indefinição em relação à diversidade. Se, contudo, selecionar apenas as trinta e cinco palavras positivas, totalizará trinta e cinco pontos positivos, indicando orientação para reagir de forma amplamente favorável. O oposto ocorre se a pessoa assinalar apenas as trinta e cinco palavras negativas. Desta forma, a faixa total varia de menos trinta e cinco pontos a mais trinta e cinco pontos.

1.6.6 Adaptação, validação e pré-teste dos instrumentos de pesquisa

Antes da aplicação do RTDI e do WDS, foram adotados procedimentos, de natureza qualitativa e quantitativa, para assegurar: i) a adaptação dos instrumentos, RTDI e WDS, ao contexto em que se deu a pesquisa; ii) o pré-teste e a realização dos ajustes dele resultantes; e iii) a confirmação de que o construto a ser medido pelo RTDI é a orientação do respondente em relação à diversidade.

Para a adaptação do RTDI ao ambiente no qual se deu esta pesquisa, foi adotado o procedimento qualitativo de grupo de foco, visando discutir e alcançar, à luz do contexto cultural local, a melhor tradução de cada uma das 70 palavras, dele originalmente constantes em inglês. Participaram desta atividade 05 funcionários da Volvo do Brasil. O grupo foi constituído de forma a se contemplar diversidade de gênero, de função, de tempo de empresa, de área, de formação e de idade. Foram dois encontros do grupo de foco. No primeiro encontro o grupo foi informado dos propósitos da pesquisa, das suas etapas, do seu papel e, por fim, foi convidado a refletir sobre as possíveis traduções de cada uma das 70 palavras, no contexto de diversidade na Volvo do Brasil.

Para orientar o trabalho do grupo de foco, foi-lhes entregue um material contendo: i) a palavra no idioma original (RTDI em inglês); ii) a definição contida em dicionário inglês-inglês⁹; e iii) uma lista de possíveis palavras em português, correspondentes à tradução sugerida em dicionário inglês-português. Este material consta deste relatório como anexo 04.

As opções individuais foram tabuladas. Como critério para atribuição de consenso no grupo de foco, foi definido que estaria considerado alcançado o consenso do grupo quando, no mínimo, 03 dos 05 integrantes fizessem opção individual pela mesma palavra em português, desde que a

⁹ <<http://www.thefreedictionary.com>>

segunda opção mais votada não recebesse duas indicações. Ou seja, os seguintes resultados significariam consenso: i) cinco indicações coincidentes; ii) quatro coincidentes e apenas uma divergente; e iii) três coincidentes e duas divergentes, desde que as divergências também fossem divergentes entre si. Qualquer outro resultado não indicaria consenso; por exemplo: três opções por uma determinada tradução ‘y’ e duas opções pela tradução ‘x’, não caracterizaria consenso, da mesma forma que duas opções por ‘y’, uma por ‘x’, uma por ‘z’ e uma por ‘w’, também descaracterizaria o consenso. Adotando-se este critério, verificou-se, no 1º. encontro, consenso na tradução inglês-português para 58,6% do total de palavras; ou seja, para 41 palavras.

No segundo encontro presencial o grupo debateu as opções em que não se obteve consenso na primeira sessão. Para promover e facilitar esta atividade, para os casos em que não se configurou consenso na primeira sessão, foram, previamente, elaboradas sentenças afirmativas sobre diversidade, empregando as palavras indicadas pelo grupo no primeiro encontro. Por exemplo, ao buscar a melhor tradução para a palavra *asset*, foram escolhidas, pelos cinco integrantes do grupo, três alternativas na primeira sessão: ‘bem’; ‘vantagem’; e ‘recurso’. Para incentivar o debate na segunda sessão do grupo de foco, foram-lhes apresentadas¹⁰ as seguintes frases:

- A diversidade da força de trabalho é um bem e, por isto, pode ser um grande ganho para a organização.
- A diversidade da força de trabalho é uma vantagem e, por isto, pode ser um grande ganho para a organização.
- A diversidade da força de trabalho é um recurso e, por isto, pode ser um grande ganho para a organização.

O grupo discutiu cada uma das alternativas e, posteriormente, individualmente, atribuiu a cada frase uma pontuação de acordo com os critérios abaixo:

¹⁰ Ver anexo 05

- (5 pontos) - Entendo que esta frase FAZ SENTIDO e será MELHOR entendida na cultura da Volvo do Brasil com a adoção da palavra nela sublinhada, quando comparada com as demais opções (este conceito só pode ser atribuído uma vez);
- (3 pontos) - Entendo que esta frase FAZ SENTIDO e será BEM entendida na cultura da Volvo do Brasil com a adoção da palavra nela sublinhada (este conceito pode ser atribuído a mais de uma opção simultaneamente);
- (0 pontos) - Entendo que esta frase NÃO FAZ SENTIDO e/ou NÃO SERÁ BEM ENTENDIDA na cultura da Volvo do Brasil com a adoção da palavra nela sublinhada (este conceito pode ser atribuído a mais de uma opção simultaneamente).

O autor, na qualidade de funcionário da empresa, constituiu-se no sexto integrante do grupo e, nesta condição, também ofereceu pontuação a cada uma das sentenças. A tabulação dos escores revelou, no caso do exemplo acima, os seguintes resultados para a tradução de *asset*: a palavra ‘bem’ recebeu 15 pontos; a palavra ‘vantagem’ recebeu 24 pontos; e a palavra ‘recurso’ recebeu 06 pontos. Este resultado foi apresentado ao grupo que uma vez mais discutiu os significados e pôde validar ou alterar a avaliação inicial.

Com este procedimento obteve-se o conjunto de 70 palavras da língua portuguesa que expressam, no dado contexto, as dimensões da diversidade que o modelo se propõe a considerar¹¹.

Ainda na segunda sessão, o grupo de foco realizou a discussão e a tradução do WDS (DE MEUSE; HOSTAGER, 2001, p. 41); ou seja, a sua adaptação ao contexto da pesquisa. Foi solicitado a cada integrante do grupo que previamente à sessão apresentasse a sua sugestão de tradução (inglês-português) para cada uma das 20 frases. As frases resultantes das traduções individuais foram apresentadas ao grupo e submetidas à discussão considerando como foco a cultura da Volvo do Brasil. O WDS, traduzido ao português e ajustado à cultura, está, a exemplo do original, composto por 20 afirmações relativas às possíveis reações diante da diversidade, com alternativas de escolha ao respondente, em escala Likert de cinco pontos,

¹¹ O modelo de cinco dimensões de De Meuse e Hostager (2001, p. 41) ajustado, resultante do trabalho realizado em grupo de foco, consta do item 4.3 deste relatório.

sendo: 1 – discorda da afirmação; 2 - discorda em parte; 3 - nem concorda, nem discorda; 4 – concorda em parte; e 5 - concorda com a afirmação.

Uma vez estabelecidas as adequações dos questionários RTDI e WDS através de grupo de foco, os mesmos foram aplicados em regime de pré-teste. Inicialmente pretendia-se fazê-lo em dois grupos distintos, compostos por até cinco funcionários da Volvo do Brasil, sendo um para o RTDI e outro para o WDS. Todavia, percebeu-se que não haveria qualquer prejuízo ao teste se aplicássemos os dois instrumentos, o RTDI e o WDS, aos dois grupos. Ao contrário, desta forma receberíamos o dobro de informações sobre cada instrumento. Por isto, optamos pela aplicação de ambos, em procedimento de pré-teste, a um grupo de 10 funcionários da Volvo do Brasil, que denominamos de grupo D/E para corresponder à indicação originalmente adotada em nosso Projeto de Pesquisa, a saber: Grupos D e E.

O pré-teste se confirmou como valiosa e imprescindível etapa para o sucesso do experimento; pois, algumas indicações somente foram percebidas e melhorias foram implementadas, em função da sua consecução. Dentre as indicações mais relevantes, destaca-se, por exemplo, a clara preocupação dos respondentes com a possível quebra da confidencialidade, que poderia advir das questões preliminares de classificação do respondente em faixas de idade, tempo de empresa, grau de escolaridade e gênero. Como a ausência destas informações, apesar de impedir análises segmentadas, em nada prejudica a nossa busca pela resposta ao problema de pesquisa e aumenta a sensação de confidencialidade ao respondente, optamos por retirá-las dos nossos instrumentos de pesquisa, quais sejam, o RTDI e o WDS, versões ajustadas. Além disto, o pré-teste trouxe elementos importantes que nos permitiram melhorar a mensagem de introdução, a formatação e a aparência visual dos formulários. Estas melhorias foram determinantes para: i) reduzir as chances de preenchimento equivocado, o que elevaria o índice de formulários descartados por erros de preenchimento; ii) aumentar as chances de o respondente do RTDI não economizar na escolha de palavras, dentre as 70 constantes do formulário; iii) agilizar e facilitar o posterior trabalho de tabulação dos dados; e iv) eliminar qualquer temor dos respondentes em relação à sua possível identificação – quebra do anonimato.

Os ajustes identificados nos pré-testes foram implementados nos instrumentos para garantir que as suas aplicações junto aos grupos A, B e C, produzissem resultados que permitissem responder ao problema de pesquisa.

Os instrumentos RTDI e WDS, adaptados ao contexto, pré-testados e ajustados, constam do presente relatório como anexos 01 e 02.

Para avaliar se a versão ajustada do RTDI mede o construto a que se propõe; ou seja, a inclinação do respondente em relação à diversidade, foi adotado um procedimento quantitativo. Ao grupo C, definido em 1.6.2 iii supra, foi aplicado, além do RTDI, o questionário WDS, com o objetivo de avaliar a hipótese de correlação entre os resultados por eles revelados. Em se confirmando tal hipótese, estaria verificado que o RTDI e o WDS medem o mesmo construto: a orientação, no sentido de inclinação, de propensão, das pessoas em relação à diversidade da força de trabalho. O resultado da análise de correlação está revelado no capítulo 4.1.

1.6.7 Limitações do Método

De acordo com Vergara (2007, p. 61-62), refletir e externar as limitações que o método impõe, é um salutar exercício de antecipação às críticas que poderão ser dirigidas ao trabalho. É importante para o pesquisador, desde logo, reconhecê-las e tê-las em mente no transcurso de sua jornada. Dada a metodologia escolhida, identificamos as seguintes principais dificuldades e limitações para esta pesquisa:

- i) Dificuldade de generalização das conclusões. Limitação esta comumente reconhecida pela literatura quando se trata de estudo de caso, em função de que o universo de pesquisa é circunscrito a um ambiente organizacional específico (JOIA, 2006, p. 124; ZOUAIN; TORRES, 2005, p. 210);
- ii) Impossibilidade de se aplicar o instrumento de coleta de dados em todo o universo de pesquisa. Talvez a amostra, restrita a uma divisão da unidade paranaense da Volvo do Brasil, não seja a mais representativa do universo de pesquisa. Todavia, de acordo com os exemplos fornecidos por Ruiz e Martinelli, “... esse é um risco de qualquer processo de investigação” (VERGARA, 2007, p. 62);
- iii) O efeito da resposta ‘politicamente correta’. Considerando que a Volvo do Brasil possui um programa de promoção da diversidade de sua força de trabalho; e que diversas ações internas têm sido realizadas com este propósito; os indivíduos, especialmente aqueles

participantes do grupo C, aos quais é aplicado o questionário WDS, podem tender a respondê-lo da forma politicamente correta e não da forma como realmente percebem a questão, tal risco, em relação aos grupos A e B é reduzido com a aplicação do RTDI, em função da forma do instrumento, o qual, ao contrário do WDS, não apresenta frases prontas em relação à diversidade, mas palavras, randomicamente distribuídas.

- iv) Conflito de papéis: pesquisador – empregado da Volvo do Brasil. O autor é funcionário da empresa há mais de 13 anos e nela ocupa cargo de liderança. Se, por um lado, esta condição facilita o acesso, tanto para a análise documental, com a profundidade e o nível de detalhamento que se requer, quanto para a realização dos grupos de foco e para a coleta de dados; por outro lado, o envolvimento emocional com a organização, pode influir na interpretação dos dados e nas suas conclusões. Afinal, assim nos ensinam Pagès et al (2006, p. 233):

Os trabalhadores da empresa hipermoderna, especialmente os executivos e os empregados, são, ao mesmo tempo, mais alienados que seus antecessores, mais enquadrados, mais integrados, pois eles são pegos [...], num sistema que os encerra de todos os lados e os toma totalmente, ‘corpo e alma’.

1.6.8 Síntese das etapas e seus objetivos

Na figura 1 constam as etapas do trabalho, a distribuição destas no eixo do tempo e a demonstração da metodologia adotada, com o indicativo dos objetivos em cada etapa.

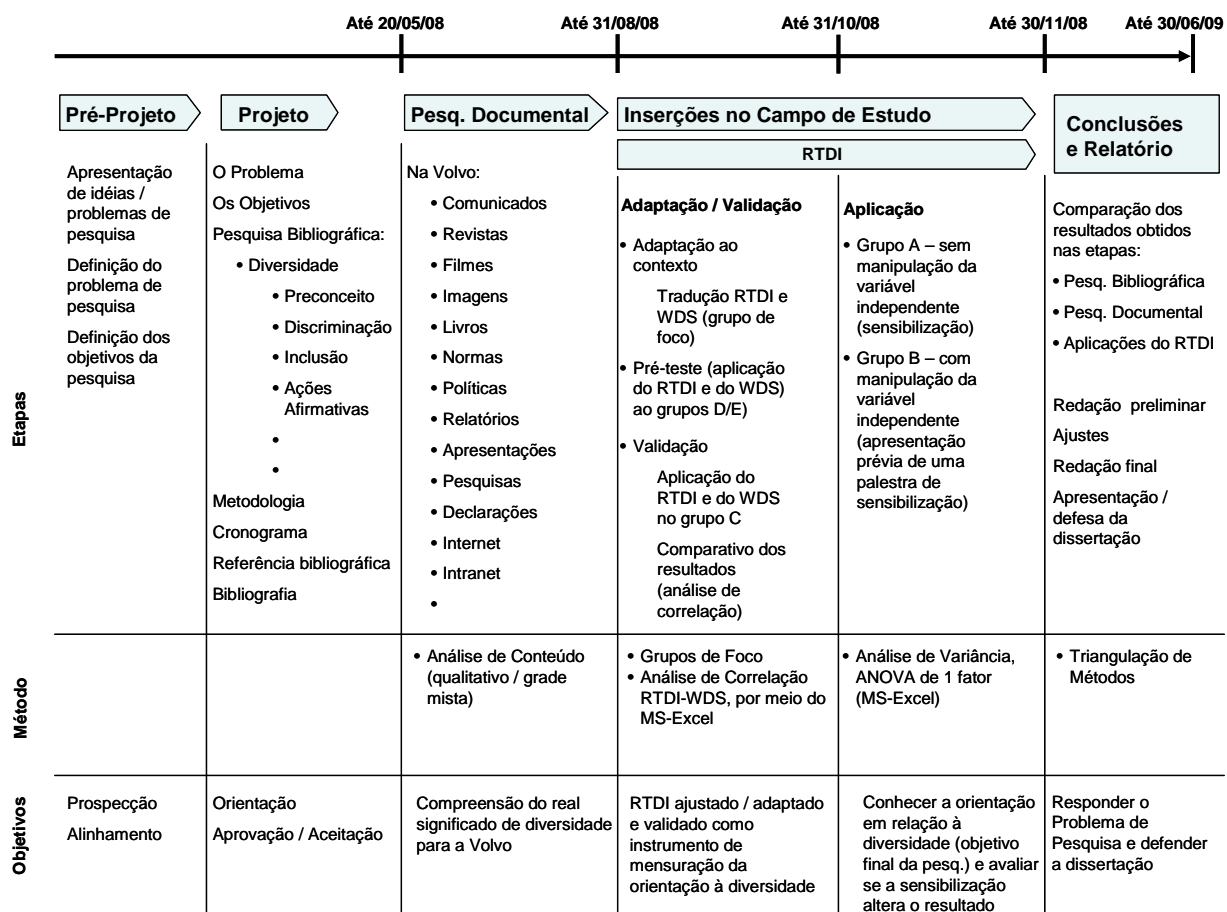


Figura 1 – Cronograma geral, etapas e objetivos
Fonte: elaboração do autor

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Diversidade e Preconceito no Brasil

Discutir a diversidade da força de trabalho no Brasil requer, necessariamente, passar pelas questões sociais, culturais e históricas do país, as quais culminam com o debate das diferenças que se expressam em termos de condições de vida e de oportunidades, levando-nos às questões de preconceitos e discriminações (SCHWARTZMAN, 1999, p. 1); pois, “onde existe a diferença, existem indivíduos cujas vidas são prejudicadas por pertencerem a um ou outro grupo que foge a determinadas normas” (SOARES, 2000, p. 5).

Neste contexto, não se pode deixar de considerar, em estudos sobre a diversidade de pessoas no ambiente organizacional brasileiro, as diferentes perspectivas sociológicas atribuídas aos determinantes do preconceito no Brasil.

Oracy Nogueira, em 1954, estabeleceu uma clara distinção entre os determinantes do preconceito nos Estados Unidos e no Brasil, denominando-os, respectivamente, de preconceito de origem e preconceito de marca. O seu texto, “Preconceito racial de marca e preconceito racial de origem - sugestão de um quadro de referência para a interpretação do material sobre relações raciais no Brasil” (NOGUEIRA, 2006), é considerado um clássico da sociologia brasileira e é referência indispensável nas discussões sobre o tema da raça ou cor no Brasil (GUIMARÃES, 1999, p. 169). Para Nogueira (2006), enquanto nos Estados Unidos o preconceito está, predominantemente, relacionado à ascendência, ou seja, à origem, no Brasil está relacionado à aparência, ou seja, à marca.

Ao escrever sobre o legado de Oracy Nogueira ao estudo das relações raciais, Lima (2007, p. 284) ressalta que:

[...] a distinção entre preconceito de marca (aparência) e preconceito de origem (ascendência), tem o intuito de qualificar a situação racial brasileira vis-à-vis a situação racial norte-americana. Tratava-se de estabelecer uma crítica às análises que diferenciavam o preconceito racial brasileiro do das demais sociedades (em especial a norte-americana) apenas em termos de intensidade, sem qualificá-lo.

Para Florestan Fernandes, no entanto, o preconceito de raça no Brasil se configura, em última análise, em função da condição social do indivíduo; ou seja, é um preconceito de classe. Neste

sentido, idealmente, desapareceria o preconceito na medida em que as desigualdades sociais fossem eliminadas (SCHWARTZMAN, 1999, p. 2). Este conceito, dado o contexto brasileiro, não colide, em si, com a proposta de Oracy Nogueira; pois, a condição social no Brasil impõe uma percebida marca sobre o indivíduo, sendo, portanto, conceitos que, nesta realidade, se complementam na explicação do fenômeno do preconceito no Brasil.

Basta verificarmos que os indivíduos com determinada aparência, os negros, por exemplo, predominantemente, caracterizam-se por ocupar, ainda hoje, as classes sociais menos privilegiadas da sociedade brasileira (IBGE, 2007), para compreendermos o real sentido da complementaridade e cumplicidade dos conceitos de preconceito de marca, defendido por Oracy Nogueira, e de preconceito de classe, defendido por Florestan Fernandes. Entendimento este, aliás, que encontra respaldo nas palavras de Costa Pinto:

Numa sociedade em que as posições de classe e de etnia tão nitidamente se identificaram, e por tanto tempo, quanto mais branco, ou menos preto, o indivíduo, maiores as suas oportunidades de transpor a ascensão social que depende diretamente da cor e de outros traços étnicos aparentes. (COSTA PINTO, 1953, p. 216-217 apud MAIO, 1997, p. 9).

Para Guerreiro Ramos, o preconceito racial no Brasil estava mais próximo de aspectos de natureza econômica e cultural do que propriamente racial. De sua perspectiva, “o preconceito em relação ao negro seria de cor e não de raça, o que significaria a inexistência de uma linha de castas no Brasil” (MAIO, 1997, p. 9-10), parecendo, neste aspecto, também concordar com o pensamento de Oracy Nogueira, em relação às aparências.

Guerreiro Ramos, aliás, no auge do embate com Costa Pinto e em clara crítica a este, anuncia que vislumbra a perspectiva positiva da associação entre relações raciais e a conformação definitiva de uma identidade nacional, ao que se referiu como uma *conjunctio oppositorium* (MAIO, 1997, p. 24). “Essa ‘união de contrários’ [...] não seria a diluição das especificidades raciais e sim, [...] a afirmação da diversidade em um contexto de desenvolvimento econômico nacional” (Ibid., p. 25).

Dos debates e ensinamentos desses sociólogos brasileiros, mesmo que predominantemente centrados na questão do preconceito racial, é possível extrair e extrapolar, como base comum para a seqüência deste estudo, em busca do significado da diversidade da força de trabalho no Brasil, de que os fatores determinantes do preconceito na realidade brasileira mostram-se

afetos: i) à aparência ou marca que o indivíduo carrega, por exemplo, cor da pele, condição física, gênero, idade, traços comportamentais visíveis em relação à opção sexual ou religiosa, dentre outras; ii) à classe social da qual o indivíduo pertence, estabelecida pela renda, o que determina profundas desigualdades nas oportunidades que se lhe apresentam como factíveis ao longo da sua vida; e iii) com menor ênfase na cultura brasileira; porém, ainda assim, fator potencialmente determinante de algum preconceito, aqueles afetos à ascendência ou origem do indivíduo.

2.2 Em busca de um conceito para o termo ‘diversidade da força de trabalho’

O termo ‘diversidade’ é comumente utilizado na língua portuguesa em referência às “[...] diferenças, dessemelhanças, dissimilaridades, divergências, contradições ou oposições. É o caráter do que, por determinado aspecto, não se identifica com algum outro. É a multiplicidade de coisas diversas.” (FERREIRA, 2004).

O conceito científico de diversidade, no entanto, “[...] carece de maior rigor, desenvolvimento teórico e especificidade histórica” (COX JR.; NKOMO, 2006, p. 332), constatação esta compartilhada por diversos estudiosos da área que comumente citam: i) a falta de consenso em torno de uma definição para o termo; ou ii) o não enquadramento do termo como construto científico (BARSADE et al., 1998, p. 749; JACKSON; MAY; WHITNEY, 1995, p. 216). De fato, há multiplicidade de opiniões na conceituação de diversidade; afinal, falta-lhe um complemento, diversidade em quê?

De acordo com Jackson, May e Whitney (1995, p. 217 *et seq.*), o termo diversidade, geralmente usado como indicativo da presença de diferenças entre os membros de uma unidade social, deve ser abstraído em um conjunto de termos mais específicos, relacionados ao conteúdo e à estrutura da diversidade. Para estes autores a diversidade é um construto de composição que não existe no nível de análise do indivíduo; ou seja, pertence ao grupo, à unidade social. Contudo, o indivíduo, enquanto nível de análise, é um aspecto da diversidade; pois, as diferenças individuais em vários atributos, quando presentes em um time, departamento, ou organização, criam diversidade. Ou seja, os atributos do indivíduo caracterizam o conteúdo da diversidade, enquanto a configuração coletiva dos atributos, dentro de uma unidade social, reflete a estrutura da diversidade.

As análises das revisões da literatura feitas por Milliken e Martins (1996) e Mannix e Neale (2005), indicam que os atributos da diversidade são, preponderantemente, categorizados em função da visibilidade ou perceptibilidade, em atributos mais facilmente visíveis e atributos não tão visíveis. Dentre os atributos visíveis, mais comumente citados, encontram-se: gênero, raça, etnia, origem/nacionalidade, idade, traços físicos, deficiências físicas, tempo de empresa e área/departamento a que pertence. Formam este conjunto, de acordo com Jackson, May e Whitney (1995, p. 217), os atributos que são rápida e consensualmente determinados a partir de uma breve exposição do indivíduo alvo. São, geralmente, naquele dado instante, imutáveis. Dentre aqueles tidos como não-visíveis, emergem conhecimentos, habilidades, experiências e valores pessoais. Para estes autores, formam este conjunto aqueles atributos mais sujeitos a interpretações e, portanto, mais mutáveis. Alguns outros atributos são citados na literatura; todavia, percebe-se que não há claro consenso quanto à classificação, até porque, a facilidade e o grau com que são percebidos dependem de outras variáveis. De qualquer forma, são também, freqüentemente, citados como atributos da diversidade: nível educacional, formação, pertencimento a redes de relacionamento, opção sexual, opção político-ideológica, opção religiosa, dentre outros.

De acordo com Jackson, May e Whitney (1995, p. 218), vários pesquisadores freqüentemente assumem que os atributos visíveis estão associados aos atributos não-visíveis quando avaliados pela ótica da relação com a tarefa. Segundo eles, de um grupo com alta diversidade funcional; pois, constituído por profissionais de diferentes áreas da empresa – compras, marketing, produção, pesquisa e desenvolvimento, etc. – reunido para avaliar e tomar decisões relativas a um projeto, esperam-se decisões melhores do que de um grupo mais homogêneo, porque a diversidade de atributos não-visíveis, tais como, conhecimentos, habilidades, experiências e expertise, estará, naturalmente, presente. Em contraste a esta abordagem instrumental, há, segundo estes autores, a perspectiva que reconhece os aspectos mais emocionais, políticos, orientados pelas relações sociais do time. Esta perspectiva reflete o fato de que processos de tomada de decisões em grupo, para seguir com o mesmo exemplo, parecem raramente conformarem-se, com rigor, ao racional anteriormente descrito; pois, são também orientados pelos padrões das relações promovidas por diversos atributos visíveis, não relacionados à tarefa, mas que caracterizam e influenciam o grupo, dentre os quais, gênero, idade, etnia etc. A estas duas perspectivas os autores denominam, respectivamente, de “orientada pela tarefa”¹² e

¹² “*Task-oriented*”

“orientada pelas relações”¹³. A figura 02 traz a síntese do modelo de classificação de atributos individuais que influenciam a diversidade da força de trabalho, proposto por Jackson, May e Whitney (1995). Este quadro reúne um conjunto de termos mais específicos, relacionados ao conteúdo e à estrutura da diversidade, comumente empregados nas várias abordagens que visam à definição do termo ‘diversidade da força de trabalho’, a seguir tratadas.

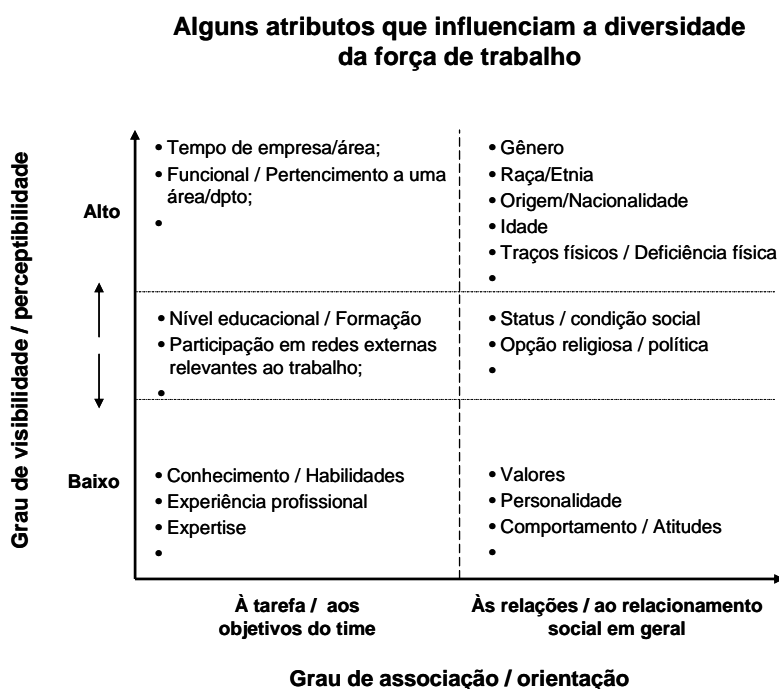


Figura 2 - Modelo de classificação de atributos individuais que influenciam a diversidade da força de trabalho
Fonte: adaptado de Jackson, May e Whitney (1995)

Pesquisadores vêm, com base em atributos, visíveis e não-visíveis, atribuindo ao termo ‘diversidade’ definições que “[...] variam de conceituações restritas a excessivamente amplas” (COX JR.; NKOMO, 2006, p. 332). Variações estas que se explicam em função do grau de amplitude que se deseja atribuir à delimitação de cada estudo, para melhor corresponder ao contexto em que se situa o problema de pesquisa. Na sua essência, o termo diversidade, ao ser aplicado a uma dada coletividade, que constitui uma unidade social - seja o conjunto de empregados de um setor-departamento; de uma organização; a força de trabalho do país; ou mesmo toda a população - guarda correspondência com a mistura de diversos atributos que refletem as diferenças e semelhanças entre as pessoas que compõem a unidade social.

¹³ “Relations-oriented”

As definições mais restritas referem-se à diversidade apenas em relação à raça, etnia e gênero, enquanto as mais amplas atribuem ao significado do termo diversidade o conjunto das diferenças individuais; ou seja, todos são diferentes. A primeira, abordagem restrita, tende a limitar a análise a certos grupos minoritários de um sistema social, induzindo à conclusão de que diversidade refere-se apenas às mulheres brancas e aos negros, por exemplo. A segunda, dada a sua vastidão, traz à tona um dos mais relevantes dilemas teóricos dos estudos de diversidade: a falta de especificidade de conceito (COX JR.; NKOMO, 2006, p. 332 *et seq.*).

Thomas Jr. (2000, p. 353 *et seq.*) ao tratar da diversidade nas organizações, despidendo-a de sua bagagem cultural e política, amplia, ainda mais, a idéia de diversidade para além das pessoas, definindo-a como sendo aquela que se refere a qualquer mistura coletiva caracterizada por semelhanças e diferenças, o que inclui sistemas, funções, atividades e também pessoas. A sua intenção, com isto, é demonstrar que a temática da diversidade no âmbito organizacional, é mais complexa e exige mais do que simplesmente tratar da mistura de alguns componentes visíveis que se apresentam na força de trabalho, como, por exemplo, raça e sexo - os mais tradicionais nos estudos da diversidade - ou, além destes, idade, orientação sexual, educação, religião, origem, dentre outros componentes citados pelo autor.

Aliando-se àqueles que defendem uma abordagem ampla, Fleury (2000, p. 20), ao estudar as experiências de empresas brasileiras com a gestão da diversidade, junta-se a Cox Jr. e Nkomo (2006, p. 332 *et. seq.*) e acrescenta a idéia de ‘identidade’ ao definir a diversidade como sendo: “um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social.”

De acordo com Cox Jr. e Nkomo (2006, p. 333), “O conceito de identidade parece estar no âmago do entendimento da diversidade nas organizações”, apesar da confusão teórica sobre o que, de fato, constitui diversidade. Para eles, os acadêmicos referem-se à diversidade de identidades em função da filiação a grupos sociais e demográficos, preocupando-se em buscar entender como as diferenças de identidades afetam as relações sociais nas organizações.

O fator identidade tem sido discutido no Brasil numa perspectiva interdisciplinar. Da Psicologia emprestam-se os conceitos de identidade social e representações sociais; da Sociologia do Trabalho, vêm os ensaios relativos às questões de gênero e raça; da Antropologia, os estudos referentes à identidade cultural de grupos; e da Teoria das

Organizações, da disciplina que versa sobre o Comportamento Organizacional, vêm estudos relacionados à identidade de grupos e à cultura organizacional (FLEURY, 2006, p. 359).

Mas qual é o sentido do termo diversidade de identidade? Caldas e Wood Jr. (1999, p. 116 *et seq.*), ao explorar as origens do conceito de identidade, nos ensinam que o uso do termo, como uma propriedade, é tão antigo quanto a lógica, a álgebra e a filosofia. Na lógica, exemplificam, revela-se em um dos seus mais importantes axiomas, o princípio da identidade; de acordo com o qual, qualquer x , x é sempre igual a x . Na álgebra, é aplicado no sentido de que há identidade quando o mesmo número representa duas expressões. Relaciona-se também à filosofia clássica, que associa o termo à idéia de permanência, singularidade e unicidade do que constitui a realidade das coisas. A idéia de identidade, de acordo com estes autores, propagou-se, tornou-se universal, e, com isto, ganhou, além da lógica, da álgebra e da filosofia, novas aplicações - inclusive no campo organizacional - e significados, os quais diferem muito entre si. Dentre os significados, segundo eles, a noção psicanalítica de identidade individual, por exemplo, assumiu o sentido de unicidade e continuidade, de um processo que se localiza no indivíduo, influenciado por seu meio e por sua cultura. Dito de outra forma, a identidade, na dimensão individual, revela cada pessoa como diferente das demais; muito embora, semelhante a indivíduos pertencentes à mesma classe.

Para melhor compreender e aplicar o conceito de identidade em estudos organizacionais, Caldas e Wood Jr. (1999, p. 119 *et seq.*), propõem três dimensões conceituais:

i) dimensão do objeto focal - propicia a complementação do termo identidade a partir do objeto ao qual o mesmo se refere em dado momento; por exemplo: identidade do indivíduo; identidade do grupo; identidade da organização; identidade da nação; identidade da humanidade; dentre outras.

ii) dimensão da observação - possibilita a distinção dos conceitos de identidade em função dos diferentes prismas de observação. Em relação à identidade do indivíduo, por exemplo, em um extremo, estaria a resultante da observação interna do próprio indivíduo, seu *self*¹⁴. No outro extremo estaria a percepção externa, dos outros, em relação ao que a pessoa observada é; ou

¹⁴ Para Caldas e Wood Jr. (1999, p. 119), *self* representa algo que na pessoa apontaria aquilo que define a linha divisória entre o *eu* e o *não-eu*. Os autores citam Barnhart (1998) para definir o *self* como “o eu de cada um”.

seja, a sua imagem. Entre os extremos estariam: seu comportamento e a percepção da pessoa sobre si mesma.

iii) dimensão da definição de identidade - amplia o plano conceitual para alcançar, além do objeto em si e do seu observador, em ambiente tridimensional, a idéia de identidade como um processo em constante construção, uma atividade humana. A identidade, segundo os autores, não é exclusivamente autônoma, estática e duradoura; ao contrário, influenciada pela linguagem, ligada à socialização do indivíduo por meio da interação com o meio, posiciona-se em algum ponto que, em alguma medida, pode variar de central a fragmentada, de distintiva a não distintiva e de duradoura a efêmera. Os autores concluem que “durante a existência de um indivíduo, a identidade pode ser adquirida e perdida, passando por períodos de autenticidade e falsidade” (CALDAS; WOOD JR., 1999, p. 127) e citam, para complementar, a conclusão do estudo de Berger (1984): “[...] a identidade moderna é múltipla; um *self* que corresponde a um contexto social plural.”

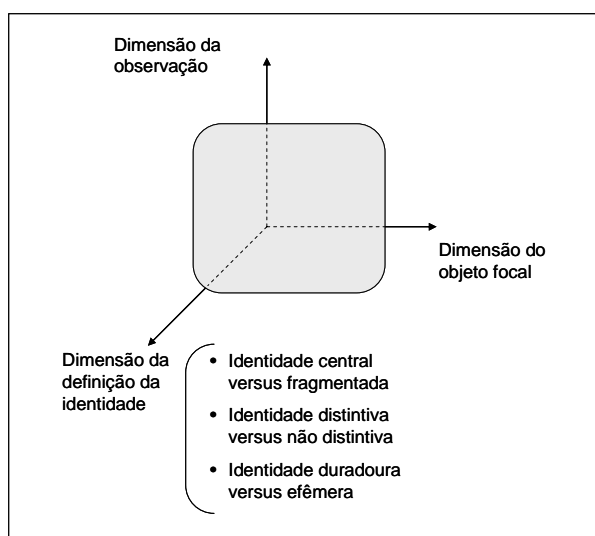


Figura 3 – Quadro conceitual ampliado
Fonte: CALDAS; WOOD JR., 1999, p. 126

O conceito de identidade está; pois, na base de algumas teorias adotadas nos estudos da diversidade, dentre elas, de acordo com Cox Jr. e Nkomo (2006, p. 335), a teoria da identidade social - TIS. Trata-se de uma teoria intergrupar que nos fala dos impactos da identidade do grupo sobre o comportamento humano.

A TIS, segundo Cox Jr. e Nkomo (2006, p. 335), é uma teoria que parte da premissa de que as pessoas tendem a se classificar, bem como classificar as outras, em categorias sociais, com consequências significativas sobre as interações humanas. De acordo com eles, é na psicologia social, especialmente nos estudos conduzidos por Henry Tajfel e John Turner, na década de 70, que está o trabalho fundamental sobre a identificação social. Para Cox Jr. e Nkomo (2006) há, no entanto, certa inconsistência no tratamento da identidade de grupo pela TIS. Os autores, para sustentar esta afirmação, fazem referência aos estudos realizados por Rabbie e Horwitz, em 1988, para dizer que os teóricos divergem quando do estabelecimento do quanto as pessoas devem compartilhar para constituir um específico grupo de identidade social. Está justamente nesta divergência uma das mais importantes contribuições da TIS ao estudo da diversidade, a idéia de que os indivíduos, inseridos em grupos sociais, possuem distintas percepções em relação à importância relativa que a identidade social, qualquer que seja ela, tem em seu autoconceito (JACKSON, 1981 apud COX JR.; NKOMO, 2006). Por outro lado, os autores chamam a atenção para o fato de a ênfase da TIS em autodefinição impor-lhe limitações para a utilização do conceito como ponto focal dos estudos sobre a diversidade; pois acreditam que a maneira pela qual um indivíduo é percebido e identificado pelos outros, influencia, em algum grau, a leitura que este indivíduo faz de si mesmo, com consequências sobre sua afiliação a grupos de identidade. Com esta análise, Cox Jr. e Nkomo (2006) parecem, desta forma, concordar com Caldas e Wood Jr. (1999) que, além de considerarem as dimensões do indivíduo e do observador, acrescentam ao quadro conceitual da identidade uma dimensão que questiona a própria definição de identidade, atribuindo à identidade o caráter de processo humano em constante construção.

Se, com base nesta premissa, a identidade do indivíduo está em constante construção, sujeita às variáveis do contexto ambiental, então, em alguma medida, é também influenciada pela identidade organizacional. Neste sentido, Cox Jr. e Nkomo (2006, p. 337), ao referirem-se à TIS como tradicionalmente enfocada no nível individual, afirmam que, ao enfatizar o contexto social no fenômeno da identidade social, deixa-se cristalina a importância do grupo e da organização.

Ao avaliarem os possíveis reflexos da diversidade de identidades sobre os resultados organizacionais, Ashfort e Mael (1989, apud COX JR.; NKOMO, 2006, p. 337) ensinam que:

[...] a existência da diversidade na identificação do grupo pode levar a alguma dificuldade nas relações entre as pessoas de identidades de grupo diferentes. À medida que as identidades com subgrupos (microidentidades no contexto organizacional) assumem precedência sobre a identidade organizacional comum (macroidentidade), a habilidade de as pessoas trabalharem em equipes compostas de membros de identidades de grupo diferentes pode ser prejudicada pelas consequências da identificação do grupo.

Daí, a relevância da presença percebida, explícita ou implicitamente, da valorização da diversidade de identidades / indivíduos, na cultura organizacional, de forma que esta valorização se estabeleça como parte da filosofia empresarial, indissociável da identidade organizacional.

2.3 A diversidade sob o prisma da inclusão

A diversidade, definida como aquela que se refere a qualquer mistura coletiva caracterizada por semelhanças e diferenças, nos leva a premissas distintas daquelas presentes nas definições inclinadas à inclusão. Enquanto esta diversidade, baseada nas misturas de indivíduos, se reveste de amplitude e abrangência, a equação ‘diversidade-inclusão’, como tem sido adotada, é restritiva. Restritiva porque faz com que outros aspectos das dimensões da diversidade, além de raça e sexo, não sejam percebidos, sejam invisíveis (THOMAS JR., 2000, p. 354).

Tratar do diverso sob o prisma da inclusão implica em estabelecer uma norma para identificação e comparação dos diferentes – dos excluídos. Ou seja, requer um referencial comparativo que represente o que se convencionou como normalidade ou padrão em dado contexto social. Neste sentido, tem-se, ainda hoje, “[...] que os homens brancos são norma nas organizações; os demais são ‘diferentes’ . [...] dar atenção à diversidade até então significou dar atenção a esses ‘outros’ ” (Ibid., p. 354). A base para esta conclusão foi atribuída, pelo autor, às evidências encontradas nas empresas norte-americanas, mas recentes pesquisas feitas no Brasil demonstram que esta situação - homens brancos são norma nas organizações empresariais - também se revela na realidade brasileira (IBGE, 2007; GONÇALVES; GASTALDI F., 2007).

A Pesquisa Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil (GONÇALVES; GASTALDI F., 2007, p. 9) revela que:

Na composição por cor ou raça, é extremamente baixa [...] a participação dos negros, que formam um contingente de 49,5% da população brasileira, [...]. [...] eles ocupam, apesar disso, só 25,1% das vagas do quadro funcional, 17,4% dos cargos de supervisão, 17% da gerência e 3,5% do quadro executivo.

A mesma pesquisa demonstra que na estratificação por gênero tem havido crescimento lento, porém, gradual, da participação das mulheres na força de trabalho empregada por estas empresas; contudo, o homem ainda ocupa 65% das posições funcionais e 88,5% do quadro executivo. Constata-se, assim, apesar das evoluções, a sub-representação da sociedade nos quadros das grandes empresas brasileiras e o enorme afunilamento hierárquico, com a predominância do homem branco em todos os níveis organizacionais, fato que a este ainda outorga a condição de norma.

Dar atenção aos ‘outros’, aos ‘diversos’, no sentido de diferentes, na equação diversidade-inclusão, resulta na exclusão dos homens brancos da mistura de diversidades; pois eles configuram a norma. É como se fotografássemos a organização sem os homens brancos e depois, diante da imagem, tentássemos analisar a situação dos indivíduos que restaram (THOMAS JR., 2000, p. 354 *et seq.*). Diversidade e diferença, no contexto da mistura, não são sinônimos; pois diversidade inclui tanto as semelhanças quanto as diferenças (THOMAS JR., 1999, p. 298).

Em síntese, depreende-se dos ensinamentos de Thomas Jr. que a diversidade da força de trabalho está na mistura entre os diferentes e não nas múltiplas possíveis segmentações, do grupo que não pertence à norma, em subgrupos que se estabelecem em função dos componentes que caracterizam as diferenças entre seus elementos; pois desta prática excludente, no limite, resulta o indivíduo; ou seja, a não diversidade. Diversidade, de acordo com Jackson, May e Whitney (1995, p. 217), é um construto de composição que não existe no nível de análise do indivíduo. Dito de outra forma, a diversidade é a mistura, está no grupo e não no indivíduo (McGRATH; BERDAHL; ARROW, 1995 *apud* ELY; THOMAS, 2001, p. 230).

2.4 Da negação à compreensão das diferenças - a evolução da abordagem

Da negação à compreensão das diferenças, passando pela assimilação ou ação afirmativa, assim evolui o tratamento gerencial em relação à diversidade da força de trabalho.

Considerar que as diferenças não fazem a diferença é negar a diferença, assim nos ensina Thomas Jr. (1999, p. 304) ao se referir ao modo como a organização tratava as diferenças¹⁵. Segundo ele: “Observações que refletem a negação são as do tipo ‘nesta empresa não ligamos para raça, cor, sexo. Não colocamos rótulos em ninguém’. Ou ‘João, quando vejo você, não estou vendo um homem negro. Estou vendo apenas uma pessoa competente, como eu’ [...]”. Para este autor, são várias as hipóteses que levam à negação das diferenças: i) quem é diferente possui algum defeito ou desvantagem; ii) não reconhecer a diferença é não prejudicar a pessoa, imaginando que ela possui alguma fraqueza ou limitação; iii) evitar esse prejudicamento é um favor que se faz à pessoa diferente; iv) evitá-lo, no entanto, não é o bastante para eliminar a discriminação na empresa; v) a cultura organizacional, baseada nas exigências do grupo dominante, com a negação, permaneceria intacta. Thomas Jr. (1999, p. 304) conclui que são três as motivações para a prática da negação das diferenças nas organizações: i) a legal, quando do cumprimento de disposições normativas; ii) a moral, por conta das exigências impostas à organização pelas regras da moral pessoal ou organizacional; ou iii) a responsabilidade social, relativa à boa cidadania corporativa. Para Thomas Jr. (loc. cit.), qualquer que seja a motivação,

[...] o maior benefício desta postura é que as pessoas diferentes têm conseguido entrar nas organizações na esperança de que não seriam prejudicadas, de que a qualidade das relações interpessoais foi promovida e que o racismo, o sexismo e outras discriminações abertas têm sido desestimuladas.

Thomas Jr. (loc. cit.) aponta, no entanto, duas grandes limitações: i) a negação exige que as pessoas que diferem do grupo dominante aceitem ver negadas suas diferenças; e ii) a hipótese de que a discriminação se situa nas relações pessoais, ignorando, assim, a capacidade discriminatória embutida nos sistemas e culturas organizacionais.

No Brasil a negação das diferenças tem sido, implícita ou explicitamente, uma prática corrente. Aliás, práticas discriminatórias e preconceituosas são frequentemente negadas no país, sob o argumento de nação múlti cultural que valoriza a formação e miscigenação étnica do seu povo. Heringer (2002, p. 2), por exemplo, ao se referir aos programas brasileiros de inclusão da população negra, afirma: “[...] o fato de que projetos como esses existam, em um país que tem historicamente negado a situação sócio-econômica desigual entre indivíduos de diferentes

¹⁵ R. Roosevelt Thomas, Jr., fala com base em seus oito anos à frente do *American Institute for Managing Diversity*, onde liderou diversas pesquisas, seminários e consultorias a executivos de diversas empresas; portanto, é importante considerar que o autor está se referindo às organizações americanas.

origens, já é algo que deve ser levado em consideração”. Em outra passagem, ao discutir a questão das cotas, a pesquisadora afirma:

Por toda nossa história nacional de negação do racismo como problema, de confinamento dos negros aos espaços mais degradados da sociedade e de mascaramento da discriminação latente através de uma suposta valorização da cultura negra, é preciso que corajosamente possamos propor muito mais do que cotas numéricas ou percentuais a serem preenchidos por negros em diferentes instâncias da sociedade. (HERINGER, 2002, p. 8).

A característica brasileira de negação às diferenças não é um debate novo. Já em 1955, por ocasião do XXXI Congresso Internacional dos Americanistas, realizado em São Paulo, o sociólogo brasileiro Oracy Nogueira diz:

De um modo geral, tomando-se a literatura referente à ‘situação racial’ brasileira, produzida por estudiosos ou simples observadores brasileiros e norte-americanos, nota-se que os primeiros, influenciados pela ideologia de relações raciais característica do Brasil, tendem a negar ou a subestimar o preconceito aqui existente, enquanto os últimos, afeitos ao preconceito, tal como se apresenta este em seu país, não o conseguem ‘ver’, na modalidade que aqui se encontra” (NOGUEIRA, 2006, p. 291).

De fato, a negação das diferenças no nosso país faz-se presente inclusive na história da formação da sua imagem no cenário internacional. É o que se depreende dos estudos de Maio (1997). De acordo com ele, uma imagem positiva do Brasil – no sentido de ser um país onde predomina a democracia racial - foi construída e exportada nos anos 30, 40 e 50, por autores como Gilberto Freyre e Donald Pierson, dentre outros, negando, assim, os problemas relativos às diferenças raciais e transformando o Brasil em um laboratório para as pesquisas patrocinadas pela UNESCO na década de 50¹⁶.

A pesquisa de Silva (1994), do departamento de antropologia da UNICAMP, sobre a educação escolar dos povos indígenas no Brasil, complementa esta análise; pois dá a dimensão exata da cultura de negação das diferenças que ainda predomina na sociedade brasileira. Ele assim nos ensina:

[...] desde a chegada das primeiras caravelas até meados do século XX, o panorama da Educação Escolar Indígena foi um só, marcado pelas palavras de ordem ‘catequizar’ e ‘civilizar’ ou, em uma cápsula, pela negação da diferença. E não se pense que este paradigma é coisa do passado. Grande parte das escolas indígenas hoje em nosso país têm como tarefa principal a transformação do ‘outro’ em algo assim como um ‘similar’, que, por definição, é algo sempre inferior ao ‘original’. Não é por

¹⁶ “3.22 - *To organize in Brazil a pilot investigation of contacts between races or ethnic groups, with the aim of determining the economic, political, cultural and psychological factors, whether favourable or unfavourable to harmonious relations between races or ethnic groups*” (UNESCO, 1950, p. 40).

outra razão, diga-se de passagem, que os currículos empregados nas escolas indígenas sejam tão radicalmente idênticos ao das escolas dos não-índios. (SILVA, 1994, p. 44).

Poderíamos, com base nesta constatação, definir a sociedade brasileira como a sociedade do ajustamento compulsório ao grupo dominante ou, simplesmente, como a sociedade da negação às diferenças. Aliás, Oracy Nogueira (1985, p. 34) assim sintetiza esta questão:

Penso na tendência generalizada, no Brasil, de supor-se que a negação da identificação com minorias culturais seja condição essencial ou *sine qua non* para o abasileiramento. Assim, espera-se que o índio deixe de ser índio, o judeu, de ser judeu e assim por diante, para serem brasileiros.

Esta cultura da negação é por si só um grande obstáculo à eficácia das políticas de ação afirmativa no Brasil; pois, ao negar a existência da diferença não se reconhecem o preconceito e a discriminação e, sem este reconhecimento, não há motivação coletiva suficiente para a acolhida de políticas de ação afirmativa. Podemos exemplificar tal fenômeno pela leitura da questão do negro na sociedade brasileira; pois, de acordo com Heringer (2002, p. 9), o reconhecimento da histórica situação de desigualdade de oportunidades vivenciadas pela população negra no Brasil, condição esta que impõe uma percepção coletiva de que a injustiça histórica em relação aos negros é uma realidade e deve ser combatida através dos meios atualmente disponíveis, deveria ser o ponto de partida das políticas de ação afirmativa relacionadas aos negros.

Para alguns autores este ponto de partida ocorreu em 2001, com a grande repercussão no país dos debates preparativos para a participação brasileira na III Conferência Mundial contra o Racismo, Discriminação Racial, Xenofobia e Intolerância Correlata – CMR (HERINGER, 2002; OLIVEN, 2007). Debate reforçado pela posição expressa pelo Brasil na mencionada Conferência internacional. Naquela ocasião, em Durban, na África do Sul, pela primeira vez, o Brasil, oficialmente representado pela Fundação Cultural Palmares, se manifesta favoravelmente à adoção de políticas públicas para o favorecimento de grupos historicamente prejudicados, em clara referência à questão do negro no país. O Brasil aceita de forma integral e consensualmente o texto declaratório resultante. Dentre outros reconhecimentos expressos no documento, os países signatários reconhecem

[...] que o colonialismo levou ao racismo, discriminação racial, xenofobia e intolerância correlata, e que os africanos e afrodescendentes, os povos de origem asiática e os povos indígenas foram vítimas do colonialismo e continuam a ser vítimas de suas consequências (CMR, 2001, p. 12).

Inicia-se assim, com maior ênfase, transparência e visibilidade, o debate sobre o racismo no Brasil; pois “não se trata mais de um pequeno grupo de ativistas denunciando a histórica desigualdade de oportunidades entre brancos e negros: o Estado brasileiro adotou um discurso anti-racista, trazendo o tema para o centro da agenda política.” (HERINGER, 2002, p. 3). Está, a partir de Durban, oficialmente reconhecida a existência da discriminação a grupos, historicamente prejudicados, na sociedade brasileira; o que, por si só, não basta para afastar, por completo, a cultura da negação, mas simboliza, com a força que o Estado representa, interna e externamente, a necessidade e a intenção de se desnudar a questão, abrindo espaços para o debate sobre políticas de ação afirmativa no Brasil. Um debate, portanto, muito recente, mas, desde logo, rico em controvérsias e marcado pela predominante referência à experiência estadunidense, com a qual se estabelecem diversas análises comparativas (HERINGER, 2002; GRIN, 2004; OLIVEN, 2007).

Tais comparações se explicam em função das origens do emprego da expressão ‘ação afirmativa ou ação positiva’; pois, de acordo com Oliven (2007, p. 34), em 1961, quando o Governo Kennedy constituiu um comitê para estudar formas de promover oportunidades iguais no mercado de trabalho nos EUA, foi utilizado, pela primeira vez, o termo ‘ações afirmativas’. Oliven (2007, p. 31 *et seq.*) ensina que a idéia ganha forças naquele país com a promulgação, em 1964, da Lei dos Direitos Civis¹⁷ que condena qualquer forma de discriminação e outorga ao governo federal poderes para implementar políticas que visem à eliminação da segregação racial nos EUA. Tanto que um ano após, em 1965, o governo norte-americano passa a exigir das empresas, com as quais mantém contratos de prestação de serviço ou fornecimento, um programa de ação afirmativa com o objetivo específico de combater os efeitos da discriminação passada. As políticas de ação afirmativa nos EUA foram, de acordo com a autora, influenciadas pelos contextos de discursos antagônicos: de um lado o discurso do movimento pelos direitos civis, de Martin Luther King Júnior, que defendia a não-violência e a integração social e, por outro lado, o discurso de alguns segmentos segregacionistas, adeptos dos métodos mais combativos, como, por exemplo, o dos negros muçulmanos, inspirados por Malcom X. É neste contexto que surge a idéia estadunidense de ‘políticas de ação afirmativa’. Surge, de fato, em uma sociedade que em nada se parece com a sociedade brasileira. A começar, alerta Oliven (2007), pelo fato que desde o seu nascimento se faz República Democrática, enquanto no Brasil o Império se faz presente desde a sua independência até o final do século XIX. Sociedades

¹⁷ *Civil Rights Act*

culturalmente diferentes; porque distintas na forma de colonização, distintas na maneira como definem e expressam seus costumes e valores, distintas em perfil demográfico, distintas no grau de miscigenação da população, distintas na forma como historicamente lidam com a questão racial, seja pelas atitudes ou pelo quadro normativo-legal, distintas, até mesmo, na ênfase dada ao genótipo ou ao fenótipo quando da classificação racial, para citar algumas características próximas ao tema em questão.

O contexto em que se aquecem os debates sobre ações afirmativas no Brasil está fundamentalmente alicerçado: no gradativo reconhecimento da negação histórica; nas severas desigualdades sociais resultantes dos processos discriminatórios que se dão desde o período de colonização; e no manifesto internacional do Estado brasileiro em favor da adoção de políticas públicas para o favorecimento de grupos historicamente prejudicados.

O termo ação afirmativa é de grande amplitude e controverso, suscitando diferentes interpretações. Algumas definições encontradas na literatura são a seguir relacionadas e, posteriormente, discutidas à luz da realidade brasileira.

Para Reskin (1997) *apud* Heringer (2002, p. 9) o termo ação afirmativa:

[...] refere-se a políticas e procedimentos obrigatórios e voluntários desenhados com o objetivo de combater a discriminação no mercado de trabalho e também de retificar os efeitos de práticas discriminatórias exercidas no passado pelos empregadores. (...) A ação afirmativa pode prevenir a discriminação no mercado de trabalho substituindo práticas discriminatórias - intencionais ou rotinizadas - por práticas que são uma proteção contra a discriminação.

Gomes e Silva (2003, p. 94), parecem concordar com esta definição proposta por Reskin; pois, ao examinarem a possibilidade jurídica de introdução de mecanismos de integração social, baseados em políticas de ação afirmativa no sistema jurídico brasileiro, ensinam que, no início, as ações afirmativas não passavam de mero encorajamento por parte do Estado para que as lideranças, entendidas como sendo as autoridades do poder público e os executivos do setor privado, considerassem aspectos relativos à raça, à cor, ao sexo e à origem nacional das pessoas em seus processos de tomadas de decisões. Evoluiu, posteriormente, para a idéia de promoção da igualdade de oportunidades por meio da imposição de cotas de acesso de integrantes de grupos minoritários a instituições educacionais e a certos setores do mercado de trabalho. Atualmente, segundo estes autores:

[...] as ações afirmativas podem ser definidas como um conjunto de políticas públicas e privadas de caráter compulsório, facultativo ou voluntário, concebidas com vistas ao combate à discriminação racial, de gênero, por deficiência física e de origem nacional, bem como para corrigir ou mitigar os efeitos presentes da discriminação praticada no passado, tendo por objetivo a concretização do ideal de efetiva igualdade de acesso a bens fundamentais como a educação e o emprego. (GOMES; SILVA, 2003, p. 94).

Para Grin (2004, p. 12), no entanto, o termo ação afirmativa tem como origem apenas o poder público federal; pois assim o define:

[...] a ação afirmativa é um expediente político-administrativo do governo federal que busca através de intervenções no mercado, ou através de incentivos nos setores públicos e privados, diminuir os efeitos da discriminação nas oportunidades de mercado e em educação para a população negra, entre outras minorias.

Oliven (2007, p. 30), por sua vez, traz uma definição para ação afirmativa que também contempla um viés de política pública:

O termo Ação Afirmativa refere-se a um conjunto de políticas públicas para proteger minorias e grupos que, em uma determinada sociedade, tenham sido discriminados no passado. A ação afirmativa visa remover barreiras formais e informais, que impeçam o acesso de certos grupos ao mercado de trabalho, universidades e posições de liderança. Em termos práticos, as ações afirmativas incentivam as organizações a agir positivamente a fim de favorecer pessoas de segmentos sociais discriminados a terem oportunidade de ascender a postos de comando.

Exceção feita à definição proposta por Reskin, acima citada, encontra-se, nas demais, menção explícita de direcionamento das políticas de ação afirmativa às minorias, o que nos leva a refletir sobre a propriedade de tal questão no Brasil. Afinal, ao avaliarmos os resultados revelados pela pesquisa IBGE (2007), não se pode, de forma alguma, dizer que a população negra ou que as mulheres, por exemplo, representam minorias na sociedade brasileira. Ainda são, é verdade, minorias nas empresas brasileiras (GONÇALVES; GASTALDI F.; 2007). Acrescente-se a esta análise a constatação de que é comum nestas definições, salvo, uma vez mais, na proposta de Reskin, a indicação de que a ação afirmativa é promovida por meio de política pública. Se assim o é, então se refere ao conjunto ‘sociedade brasileira’, no qual, como dito, não se pode dizer que são as minorias que se pretendem alcançar com políticas de ação afirmativa; pois, na cultura brasileira o termo ‘minorias’, no sentido sócio-econômico e político, predominantes, refere-se aos ‘privilegiados’, às ‘elites’, que pertencem a esta fração da sociedade.

Por esta razão, para fins deste estudo, quando aplicado, entendemos que o termo ‘política de ação afirmativa’, no sentido de discriminação positiva que visa à promoção compulsória da

diversidade, corresponde ao conjunto de diretrizes e medidas formalmente imposto, seja por norma legal ou por deliberação organizacional espontânea, formulado e instituído com o objetivo de assegurar a promoção de condições para o acesso de indivíduos, pertencentes a certos grupos historicamente discriminados pela sociedade brasileira, ao mercado de trabalho, às instituições de ensino e às posições de liderança, seja no poder público ou no setor privado.

Thomas Jr. (1999, p. 305) ao tratar das limitações da ação afirmativa revela que, ao longo de vinte anos, a diversidade obtida em empresas estadunidenses por meio desta abordagem “[...] foi a ‘diversidade assimilada’, que é de fato uma aparência superficial de diversidade”. Segundo ele, neste período, as empresas obtiveram uma força de trabalho diversificada em raça e gênero, às custas de programas de assimilação que visavam assegurar a “[...] minimização das diferenças e a conformidade de comportamentos”; ou seja, para o autor o modelo se fundamenta em duas hipóteses: i) a preservação das práticas e da cultura organizacional, representadas nos interesses dos grupos dominantes; e ii) a adaptação do empregado não pertencente ao grupo dominante. Com isto, não se explora, aquilo que para muitos estudiosos seria o grande benefício da diversidade da força de trabalho, as ‘diferenças’; pois, ao contrário, busca-se anulá-las. O resultado, segundo Thomas Jr. (1999, p. 305), foi um progresso ilusório de inclusão de mulheres e minorias; pois, de fraca sustentação, apesar das pressões normativas, morais e de responsabilidade social, já que em momentos de dificuldade econômica, é difícil que a empresa tenha sucesso na preservação do mix de diversidade alcançado, apenas com políticas de ação afirmativa, sem que haja uma forte reação contrária do grupo dominante que, ameaçado, busca nas acusações de tratamento preferencial, formas de reação em defesa da sua posição. Além deste, outros aspectos são revelados pelo autor como limitações do modelo:

- i) A crescente tendência a celebrar diferenças; pois, traz consigo a negação da assimilação que, como visto, é - a assimilação - pré-condição imposta pelo grupo dominante;
- ii) A incapacidade da ação afirmativa de eliminar as barreiras invisíveis à ascensão das pessoas não pertencentes ao grupo dominante na hierarquia da organização, concentrando-as nas posições inferiores da estrutura;
- iii) A artificialidade da ação afirmativa e a conseqüente frustração organizacional que se produz com o seu ciclo de implementação; pois, primeiro reconhece-se o problema – que pode ser a sub-representação da sociedade, a imobilidade ascendente ou a alta taxa

de rotatividade de um determinado grupo – na seqüência vêm os esforços organizacionais para a realização de programas e atividades visando melhorar o perfil qualitativo dos novos empregados, promover a mobilidade ascendente e retê-los; por fim, surgem os primeiros resultados, as comemorações e o natural relaxamento, que leva à deterioração dos resultados, ao reconhecimento do problema e, assim, o ciclo de frustrações recomeça; e

- iv) Os sentimentos contraditórios que incomodam os ‘beneficiários’ da ação afirmativa; pois, se por um lado reconhecem a sua necessidade, por outro, convivem com o estigma que isto representa sobre as suas conquistas e realizações, já que suscitam questionamentos sobre seus méritos e valores. O ambiente resultante destes sentimentos em nada contribui com a implementação destas políticas.

Esta análise é feita com base na observação dos resultados de vinte anos da experiência estadunidense com ação afirmativa e indica que: “A Ação Afirmativa [...] não busca a mudança dos sistemas e culturas existentes, mas antes pretende complementá-los de forma que acomodem pessoas que são diferentes ou que não se encaixem.” (Thomas Jr., 1999, p. 306).

Dada a pouca experiência brasileira com políticas de ação afirmativa, a replicação desta análise, considerando os resultados no Brasil, mostra-se ainda precoce; todavia, a análise do caso americano, mesmo que com limitações contextuais, joga luz sobre o debate referente às políticas de ação afirmativa no Brasil.

A compreensão das diferenças ou “Entendendo as Diferenças – ED”, como é denominada por Thomas Jr. (1999, p. 307), é uma abordagem que surge para tentar fechar as lacunas deixadas pela ação afirmativa através da promoção da consciência, da aceitação e da compreensão das diferenças entre as pessoas, como indutores de “[...] melhores relações pessoais, maior apreço e respeito pelos outros, maior aceitação das diferenças e minimização de manifestações ostensivas de racismo, sexismo e outros preconceitos” (Ibid., p. 308). Tal abordagem, contudo, traz na sua essência a mesma condição de anulação das diferenças, a mesma incapacidade para alterar os sistemas e a cultura da organização, observadas na ação afirmativa; pois ambas são reflexos dos grupos dominantes. O sistema assimila a diferença, neutraliza a diversidade. Esta idéia parece ecoar nos ensinamentos, já discutidos, de Oracy Nogueira que, ao criticar a tendência no Brasil de imaginar que a negação da identificação com minorias culturais seja

condição essencial para o abasileiramento, diz: “[...] espera-se que o índio deixe de ser índio, o judeu, de ser judeu e assim por diante, para serem brasileiros.” (NOGUEIRA, 1985, p. 34). Com esta abordagem, espera-se que o diferente, uma vez assimilado, compreendido, entendido pela organização, deixe de ser visto como tal para ser, simplesmente, mais um empregado. Uma vez eliminadas as percepções das diferenças na organização, perde-se a possibilidade de mistura e, sem esta, não há como se falar em diversidade da força de trabalho.

2.5 A Gestão da Diversidade

É possível para um(a) gestor(a) influenciar para que o ambiente de trabalho oportunize a todas as pessoas as condições para que cada uma delas possa, com o reconhecimento presente de suas similitudes e diferenças, alcançar e empregar todo o seu potencial – único, próprio de cada indivíduo - de forma a maximizar os benefícios da diversidade que estas pessoas perfazem, em prol dos objetivos organizacionais?

Esta questão dará o direcionamento para a discussão que se pretende fazer neste capítulo e está baseada na definição proposta por Thomas Jr. (1999, p. 297): “A Gestão da Diversidade (GD) é o processo de criação e manutenção de um ambiente que possibilite naturalmente a todos os participantes organizacionais alcançar seu potencial total em busca dos objetivos da empresa.”

O autor destaca três aspectos desta definição:

- i) A presença do sentido de ‘processo’ nesta definição indica que a GD é uma maneira de operar em andamento; ou seja, algo sistêmico. Neste sentido, extrapola as idéias de projeto, programa ou iniciativa organizacional, que trazem consigo a mensagem implícita de que há começo, meio e fim;
- ii) A condição expressa pelo advérbio ‘naturalmente’ dá a noção de que o ambiente não deve prescindir de mecanismos para evitar barreiras indesejadas; e
- iii) A clara mensagem de que a GD alcança ‘todos’ os membros da força de trabalho e não apenas as minorias, reforça a idéia de que é da mistura coletiva que trata a GD.

A GD é, portanto, um processo que visa influenciar o ambiente de trabalho para que este, naturalmente, propicie as condições para a inclusão de todos os indivíduos que dele compartilham, em prol dos objetivos individuais, coletivos e organizacionais. A GD não é a gestão das diferenças, usualmente estigmatizadas nas minorias, mas a gestão das diferenças e das semelhanças.

De Meuse; Hostager e O'Neill (2007, p. 39, nossa tradução) definem a gestão da diversidade como sendo “[...] a variedade de intervenções organizacionais desenvolvidas para superar os custos potenciais que advêm das diferenças no ambiente de trabalho, de tal forma que elas passem a ser um ponto forte, um ativo da organização”. Desta definição, muito embora demasiadamente centrada nas diferenças, depreende-se que há um custo, no sentido de impacto negativo da mistura, para a organização, que deve intervir com práticas de gestão para potencializar os aspectos positivos, que dela advêm, superando os primeiros e, com isto, fazer da mistura um diferencial competitivo, um ponto forte da organização. Neste sentido, Carvalho e Hanashiro (2005, p. 12), concordam com a necessidade de gestão da diversidade da força de trabalho; pois afirmam que: “[...] lidar com a diversidade requer uma gestão, a fim de agregar valor econômico à organização e às pessoas.”

Daí o pressuposto, comum nesta abordagem (GD), de que a diversidade da força de trabalho pode produzir efeitos positivos e negativos sobre os resultados da equipe e, portanto, da organização (ANCONA; CALDWELL, 1992; BARSADÉ *et al.*, 1998; BRICKSON, 2000; ELY; THOMAS, 2001; MANNIX; NEALE, 2005). Todavia, há ainda muita controvérsia sobre as possíveis correlações da diversidade com os resultados organizacionais. Os atributos não visíveis da diversidade, classificados por Milliken e Martins (1996, p. 404) em: personalidade e valores, habilidades e conhecimento, estão mais freqüentemente relacionados positivamente com a *performance* (MANNIX; NEALE, 2005). No entanto, mesmo em relação a estes atributos, verifica-se a presença da controvérsia em resultados de pesquisas. É, por exemplo, o que indicam Korn, Milliken e Lant (1992, apud MILLIKEN; MARTINS, 1996, p. 411) ao concluírem que há correlação positiva entre o retorno sobre os ativos e a diversidade funcional¹⁸ da alta direção (*top management team*) da indústria de móveis e que a mesma correlação não ocorre no caso da indústria do *software*. Para alimentar ainda mais esta controvérsia, Smith *et al.* (1994), por exemplo, concluíram que a heterogeneidade funcional da

¹⁸ Times com diversidade funcional são compostos por pessoas de diferentes áreas da organização, com diferentes opiniões e diferentes perspectivas de análise (BUNDERSON e SUTCLIFFE, 2002, p. 875).

equipe de alto comando da empresa não exerce qualquer efeito sobre a performance da organização, medida em termos de retorno sobre os investimentos e crescimento das vendas.

Em relação às diferenças de raça, etnia, gênero, idade, atributos diretamente observáveis da diversidade, por alguns denominados de atributos demográficos, as pesquisas, predominantemente, revelam efeitos negativos para o time e para a organização em função, basicamente, da dificuldade de integração social (MANNIX; NEALE, 2005; MILLIKEN; MARTINS, 1996; ANCONA; CALDWELL, 1992). Não há, no entanto, como assegurar que estes resultados estejam isentos das influências dos atributos não visíveis da diversidade, já que não são mutuamente exclusivos. Por estes exemplos, vê-se que o debate sobre o impacto da diversidade da força de trabalho, se positivo ou negativo, sobre a *performance* das organizações, continua controverso e intenso.

De acordo com Jackson, Joshi e Erhardt (2003, p. 807 *et seq.*), a revisão da literatura indica que apesar dos esforços dos pesquisadores para medir a diversidade e estimar seus resultados, há poucos achados que possam ser considerados conclusivos sobre os efeitos da diversidade no ambiente de trabalho. Ainda assim, vêem-se, de um lado, os otimistas, aqueles que defendem a superioridade potencial das vantagens estratégicas da diversidade da força de trabalho para a organização, em relação às desvantagens; e do outro lado os pessimistas, aqueles que defendem a predominância das desvantagens. O fato é que parece haver consenso de que a diversidade, no sentido de mistura, produz ou pode produzir efeitos para a organização, que serão benéficos ou maléficos, em alguma medida, e perenes, em maior ou menor grau, em função da forma como a organização faz a gestão da diversidade da sua força de trabalho.

Resultados de várias pesquisas sugerem, em termos gerais, as possíveis vantagens e desvantagens da diversidade da força de trabalho (MILLIKEN; MARTINS, 1996; BARSADE, 1998; BRICKSON, 2000; UNIÃO EUROPÉIA, 2003). Dentre as vantagens: incremento na qualidade da *performance* do grupo; maior criatividade; melhor cooperação; e maior variedade de perspectivas e alternativas consideradas.

Com base em pesquisa com mais de 200 empresas, de pequeno a grande porte, nos setores público e privado, a União Européia (2003) produziu relatório listando as vantagens que se podem auferir com a promoção da diversidade no local de trabalho. O relatório revela que políticas de diversidade levam as pessoas a tomarem consciência do seu potencial e criam

vantagens para os negócios. De acordo com o relatório, uma força de trabalho diversificada pode permitir às empresas a construção de uma imagem institucional mais sólida. Mais de dois terços das empresas entrevistadas afirmaram que os investimentos em diversidade melhoraram a sua reputação. A maioria dos entrevistados afirmou que isso as havia ajudado a atrair e a reter talentos; melhorar a motivação e a eficiência; aumentar a inovação; e promover a satisfação dos clientes.



Figura 4 – Vantagens da diversidade apontadas em pesquisa com mais de 200 empresas
Fonte: UNIÃO EUROPEIA, 2004a, p. 36

Dentre as desvantagens da diversidade, apresentadas em várias pesquisas, encontram-se: baixa adesão à organização; menor nível de integração do grupo; maior insatisfação; e maior rotatividade (MILLIKEN; MARTINS, 1996; BARSADÉ, 1998; BRICKSON, 2000).

É importante considerar que os aspectos positivos e negativos podem variar em função de determinado atributo de diversidade e do contexto em que se dá; ou seja, podem estar ou não presentes. Por exemplo, de acordo com Bunderson e Sutcliffe (2002, p. 875), pesquisas empíricas indicam que a diversidade funcional pode promover o aumento dos conflitos; esta conclusão, porém, pode não se aplicar à diversidade de gênero ou a outra categoria de diversidade, qualquer que seja o atributo, sugerindo que cada caso é um caso. Também não se pode desconsiderar que a segregação pura, em distintos atributos de diversidade, é, na prática, impossível, já que cada indivíduo traz consigo o seu conjunto de atributos, sendo deles, naquele dado instante, independentemente do grau de mutabilidade de cada um dos atributos, indissociável. Reforça esta idéia o relato de Cox (1993) *apud* Jackson, Joshi e Erhardt, (2003, p. 807) no sentido de que os estudos que avaliam apenas um atributo de diversidade, falham na captura do espectro completo da diversidade encontrada nas organizações. É, portanto,

precipitado definir se o ‘aumento de conflito’, citado no exemplo em questão, é causado pelo atributo funcional, pelo atributo racial, pelo atributo tempo de empresa, pelo atributo idade, pelo atributo condição social, pelo atributo opção religiosa, pelo atributo gênero, pela composição destes e de outros atributos ou pela interação com outros fatores contingentes do ambiente, que atuam como moderadores. Os resultados contraditórios de diversas pesquisas sugerem que há fatores que exercem função moderadora (ELY; THOMAS, 2001, p. 229). Barsade *et al.* (1998, p. 749), por exemplo, citam, em conclusão à pesquisa realizada com 258 estudantes de MBA, que a extensão com que a organização enfatiza valores individuais ou coletivos interage com a composição demográfica para influenciar a interação social, o conflito, a produtividade, e a criatividade. Estes pesquisadores, professores de quatro diferentes universidades americanas¹⁹, afirmam, com base nos resultados obtidos, que os benefícios da diversidade demográfica estão mais propensos a emergir em organizações que, por meio de suas culturas, evidenciam seus membros (indivíduos) e encorajam as pessoas a categorizarem-se, umas às outras, em função dos interesses organizacionais, que lhes são comuns, mais do que naquelas que enfatizam o individualismo entre seus membros. Na mesma linha, Cox, Lobel e McLeod (1991, p. 827), alguns anos antes, haviam concluído que grupos compostos por pessoas de tradições culturais coletivistas apresentam comportamento mais cooperativo que grupos de tradição cultural individualista. Em ambos os experimentos a variável cultura organizacional mostrou-se importante no estudo dos impactos da diversidade da força de trabalho.

Do calor deste debate, depreende-se que relevante para a gestão é o consenso, acadêmico e empresarial, de que a mistura promovida pela diversidade da força de trabalho produz aspectos positivos e negativos, resultando em vantagem ou desvantagem para o indivíduo, para a equipe e, em última análise, para a organização, em maior ou menor grau, dependendo do contexto ambiental em que se dá e da forma como a gestão atua sobre as contingências do ambiente, daí a importância da Gestão da Diversidade.

De Meuse e Hostager (2001, p. 33), revelam que muito se tem pesquisado e publicado sobre como gerir a diversidade da força de trabalho, no entanto, pouca atenção tem sido destinada às questões relacionadas à mensuração. Não se trata de quantificar o diverso de uma dada população em função de seus atributos em dado momento, sejam eles visíveis ou não; pois, em

¹⁹ Califórnia/Berkeley, Texas/Austin, Yale e Stanford.

relação a isto não há maiores dificuldades, mas de prover à gestão instrumentos que levem a indicadores de inclinação - de propensão – das pessoas a reagir diante da diversidade, de tal utilidade, que possibilitem a reflexão, o aprendizado e a promoção de ajustes e melhorias em políticas, programas e práticas organizacionais, variáveis influenciadoras do ambiente organizacional.

Com este propósito, os autores desenvolveram, ao longo de três anos de pesquisas (1995-1997), um quadro multidimensional conceitual de percepções e atitudes em relação à diversidade da força de trabalho, e um instrumento para medi-las, de forma a sugerir a predisposição das pessoas e, portanto, das equipes, diante da diversidade. Fundamentados em pesquisa bibliográfica, eles partiram do pressuposto de que algumas pessoas tendem a reagir de forma negativa à diversidade: i) demonstrando preocupação para com aqueles que são diferentes; ii) agindo de maneira prejudicial; iii) acreditando que iniciativas de diversidade são inerentemente injustas; iv) relutando em cooperar com membros de determinados grupos; ou v) percebendo na diversidade uma ameaça à sua carreira e à *performance* e lucratividade da empresa; enquanto outras pessoas tendem a reagir positivamente: i) abraçando, entusiasticamente, as diferenças individuais; ii) acreditando que a diversidade é uma fonte de aprendizado e criatividade; iii) interagindo, ansiosamente, com pessoas de diferentes formações e experiências; ou iv) vendo a diversidade como uma oportunidade para o seu crescimento pessoal e para aumentar a lucratividade da organização. Com este pressuposto, no primeiro dos três estudos realizados, De Meuse e Hostager (2001, p. 35 *et seq.*), entrevistaram quarenta estudantes, amostra por conveniência, e dez professores, de diferentes disciplinas (administração, economia, sociologia, dentre outras), com o objetivo de desenvolver um modelo generalizado baseado em atitudes diante da diversidade. Os entrevistados foram orientados a identificar cinco vantagens e cinco desvantagens da diversidade da força de trabalho em um formulário, devendo escrever sobre cada uma delas. Os escritos foram submetidos ao processo de análise de conteúdo, conduzidos, independentemente, pelos dois pesquisadores, que buscaram evidências de referências a sentimentos / emoções (componente afetivo), crenças ou conhecimentos (componente cognitivo) e comportamentos / desejos que levam a ação (componente conativo). Há consenso na literatura de que estes três componentes são antecedentes da atitude (BACHA; HANANIA; PEREZ, 2006, p. 6). Estes autores ensinam que as “atitudes envolvem o que as pessoas pensam, sentem, e como elas gostariam de se comportar em relação a um objeto atitudinal (sic)” (Ibid., p. 7). As análises de conteúdo de De Meuse e Hostager evidenciaram a presença significativa destes três componentes, antecessores

da atitude, nas respostas dos entrevistados. Em relação à dimensão afetiva, por exemplo, foram identificadas uma ou mais referências nas respostas de dezesseis dos cinquenta participantes. Referências estas identificadas em palavras ou expressões positivas, do tipo: ‘excitação’, ‘prazer’ e ‘melhor compreensão de outras culturas’. Também foram encontradas referências à dimensão afetiva em palavras ou sentenças com viés negativo, tais como: ‘medo/receio’, ‘aversão cultural’ e ‘hostilidade’. A figura 05 traz exemplos de elementos, encontrados por De Meuse e Hostager nas respostas dos entrevistados, para as três dimensões; bem como exemplos das evidências que os levaram a considerar a inclusão de outras duas dimensões no modelo: a dimensão das consequências para o indivíduo e a dimensão das consequências para a organização.

O modelo de cinco dimensões de De Meuse e Hostager
Reações à diversidade da força de trabalho

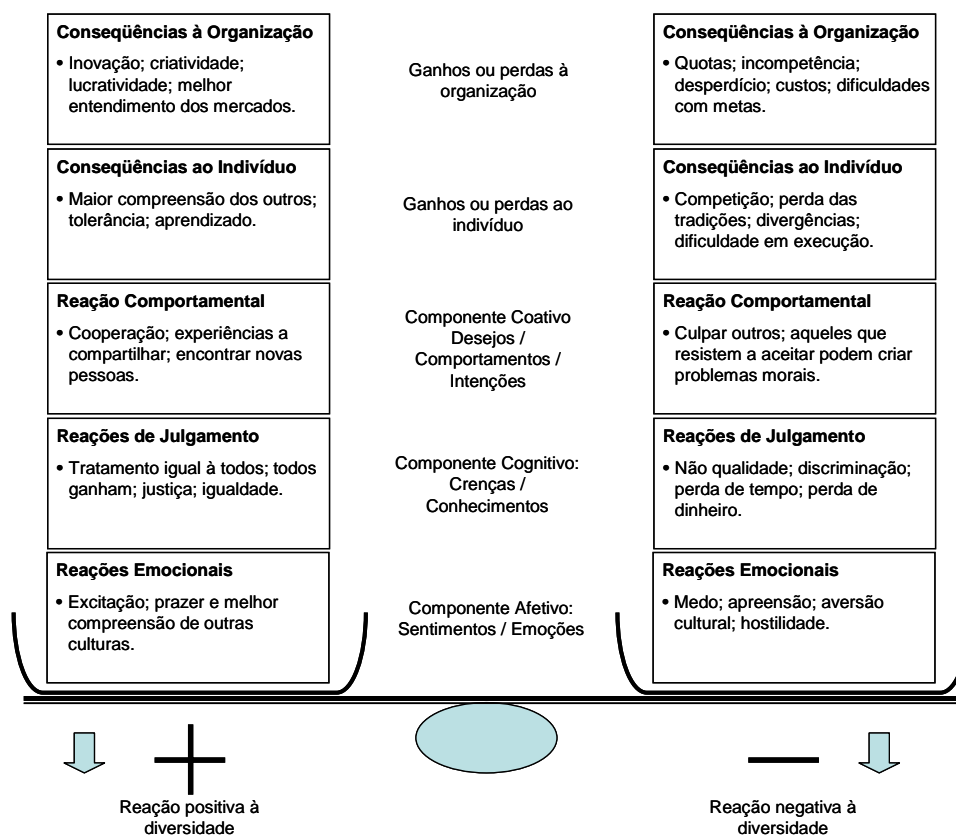


Figura 5 – O modelo de cinco dimensões – Reações à diversidade da força de trabalho
Fonte: adaptado de DE MEUSE; HOSTAGER, 2001

No segundo estudo, De Meuse e Hostager (2001, p. 37 *et seq.*), observado o modelo de cinco dimensões resultante do primeiro estudo, buscaram identificar, na bibliografia, palavras ou

frases descritoras de reações à diversidade. Foram assim definidos os objetivos do segundo estudo: i) construir uma lista de palavras que identificassem a orientação geral do indivíduo em relação à diversidade; e ii) definir um sistema que permitisse, objetiva e quantitativamente, medir a orientação do indivíduo à diversidade. Palavras consideradas demasiado obscuras, abstratas, de linguagem profana ou que pudessem eliciar reações emocionais extremas, foram excluídas do conjunto identificado para aumentar a inteligibilidade e reduzir a probabilidade de uma simples palavra conduzir a uma forte reação negativa, contaminando o instrumento. Duzentas e dezoito palavras estabeleceram o conjunto inicial de descritores de reações à diversidade. Com a aplicação da metodologia *Q-sorting* e a participação de cento e dez estudantes, de Escolas de Negócios, de níveis intermediários, a lista foi reduzida para cem palavras.

A metodologia *Q-sorting* foi desenvolvida nos anos 30 pelo psicólogo britânico William Stephenson e tem sido adotada em pesquisas no campo das ciências sociais. Beneficiou-se, ao longo dos anos, pelo desenvolvimento de pacotes estatísticos que facilitam os seus cálculos e suas análises fatoriais. Fundamentalmente, consiste em pedir para uma ou mais pessoas para classificar/ordenar um conjunto de estímulos de acordo com uma regra ou condição explícita, normalmente em uma escala onde, por exemplo, a demonstração de concordância equivale a cinco pontos positivos e a discordância a cinco pontos negativos. A avaliação é subjetiva; pois o participante classifica os estímulos de acordo com o seu ponto de vista. Para mais detalhes sobre esta metodologia ver Brown (1998) e Donner (2001).

Em uma segunda rodada de aplicação da metodologia *Q-sorting*, desta vez com a participação de outros cento e quarenta e três estudantes, todos de nível avançado em Escolas de Negócios, a lista foi reduzida a setenta palavras, sendo catorze palavras para cada uma das cinco dimensões, sete expressando idéia positiva em relação à diversidade e sete com sentido negativo, constituindo assim o RTDI - “Inventário de Reação à Diversidade” (DE MEUSE; HOSTAGER, 2001, p. 38, nossa tradução). Este inventário está demonstrado na figura 06, com as palavras mantidas no idioma original; pois, a tradução, pura e simples, poderia produzir distorções na escala. O procedimento de adequação deste instrumento ao contexto brasileiro, para a sua posterior apresentação em português, que se pretende desenvolver ao longo deste trabalho, é discutido no capítulo 1.6 dedicado à Metodologia de Pesquisa.

**O modelo de cinco dimensões de De Meuse e Hostager
Inventário de Reações à Diversidade**

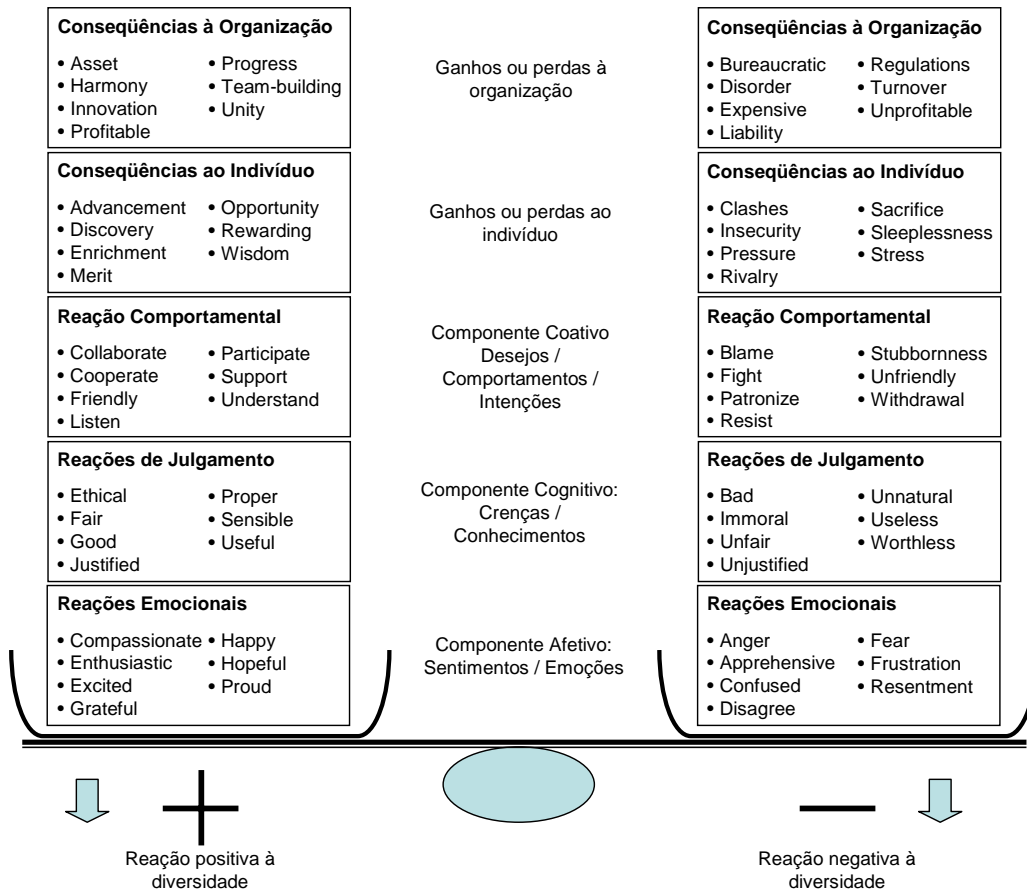


Figura 6 - RTDI - Inventário de Reação à Diversidade, no idioma original
Fonte: adaptado de DE MEUSE; HOSTAGER, 2001, p. 38

Com o objetivo de utilizar este inventário de reação à diversidade para buscar um indicativo da orientação de um indivíduo em relação à diversidade, De Meuse e Hostager dispuseram, aleatoriamente, as setenta palavras em uma lista. Fizeram constar do cabeçalho desta lista uma orientação expressa para que a pessoa, submetida ao teste, circulasse todas as palavras que ela freqüentemente associa à diversidade no ambiente de trabalho. A cada palavra positiva, marcada pelo pesquisado, é atribuído um ponto positivo e a cada palavra negativa um ponto negativo. Com isto, nos limites, se uma pessoa selecionar todas as setenta palavras ou nenhuma delas, totalizará zero ponto, indicando total indiferença ou indefinição em relação à diversidade. Se, contudo, selecionar apenas as trinta e cinco palavras positivas, totalizará trinta e cinco pontos positivos, indicando orientação para reagir de forma amplamente favorável. O

oposto ocorre se a pessoa assinalar apenas as trinta e cinco palavras negativas. Desta forma, estes pesquisadores estabeleceram um instrumento de avaliação do grau de orientação do indivíduo a reagir em relação à diversidade, numa faixa que varia de menos trinta e cinco pontos a mais trinta e cinco pontos. De Meuse e Hostager (2001, p. 48) sugerem classificar os indivíduos em três categorias relativas à diversidade: a) os otimistas, aqueles com pontuação no terço superior da escala; ou seja, entre mais onze e mais trinta e cinco pontos; b) os realistas, aqueles com pontuação no terço intermediário da escala; ou seja, entre mais dez e menos dez pontos; e c) os pessimistas, aqueles com pontuação no terço inferior da escala; ou seja, entre menos onze e menos trinta e cinco pontos; conforme demonstrado na figura 07.

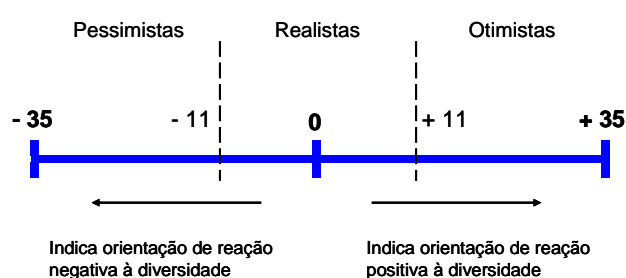


Figura 7 – Classificação em função da pontuação RTDI
 Fonte: adaptado de DE MEUSE; HOSTAGER, 2001

Os autores ressaltam que com a aplicação deste instrumento é possível avaliar o grau de orientação em relação a cada uma das cinco dimensões do modelo; numa faixa que variará de menos sete a mais sete pontos para cada dimensão e, com isto, conhecer com mais detalhes o perfil de cada indivíduo em relação à diversidade. Ou seja, segundo eles, é possível que um indivíduo, muito embora: i) acredite que a diversidade é, em princípio, boa, o que seria demonstrado com uma pontuação positiva na dimensão ‘reações de julgamento’; e ii) planeje apoiá-la com suas ações, o que estaria indicado por uma pontuação também positiva na dimensão de ‘reação comportamental’, seus sentimentos iniciais podem ser negativos; ou seja, pode haver uma pontuação negativa na dimensão ‘reações emocionais’, e, além disto, este indivíduo também pode acreditar que a diversidade exerce impacto adverso para os indivíduos e para a organização, conclusões estas refletidas em pontuações negativas nas dimensões ‘consequências ao indivíduo e consequências à organização’. Este tipo de análise, segundo De Meuse e Hostager (2001, p. 39), é importante para que se identifiquem, por exemplo, possíveis fontes de resistência e apoio a programas de promoção da diversidade, configurando-se em valiosa informação para vários propósitos, dentre os quais: i) pode ser a base orientadora para

conduzir discussões em grupo, sejam de ordem geral sobre a diversidade ou específicas sobre determinado atributo de diversidade; ii) pode ser a base para explorar como a organização pode avançar em relação à diversidade da força de trabalho como uma fonte de vantagem competitiva; e iii) pode ser usada para avaliar os efeitos de programas de sensibilização, como *workshops*, seminários e outras atividades, oferecendo a seus idealizadores *feedback* para a promoção de melhorias e mesmo para a formatação de programas customizados que considerem as diferentes reações à diversidade.

No terceiro estudo da série, com o objetivo de validar o RTDI, De Meuse e Hostager desenvolveram, a partir dos dois estudos anteriores, um instrumento que denominaram de WDS – *Workplace Diversity Survey* (Ibid., p. 39). Trata-se de uma lista com vinte afirmações sobre diversidade, elaboradas considerando palavras do RTDI, de tal forma que as cinco dimensões do modelo de reações à diversidade da força de trabalho, resultante do primeiro estudo, estivessem igualmente representadas. Para isto, foram empregadas duas palavras positivas e duas negativas de cada dimensão (5 dimensões X 4 palavras indicativas de reação = 20 palavras e 20 afirmações). Ou seja, cada afirmação constante do WDS contém uma palavra extraída do RTDI; por exemplo: “*I believe that diversity is fair*” e “*I believe that diversity is unjustified*”. As vinte afirmações foram, aleatoriamente, distribuídas na composição da lista. O indivíduo submetido ao WDS deve externar o seu grau de concordância ou discordância em relação a cada uma das 20 afirmações. Para tal, os pesquisadores adotaram a escala Likert de cinco pontos, em que 1 significa discordância e 5 indica concordância. Para a obtenção da pontuação final do WDS, foi pré-estabelecido que a soma da pontuação assinalada pelo indivíduo nas dez afirmações positivas seria, matematicamente, considerada positiva; ou seja, variaria entre o mínimo de mais dez (1 X 10) e o máximo de mais cinquenta (5 X 10), enquanto o mesmo critério seria adotado para as afirmações negativas, com a inversão do sinal matemático, resultando em um intervalo de menos dez a menos cinquenta pontos. Com isto, se um indivíduo, por hipótese, indicar concordância plena com as dez afirmações positivas e discordância plena com as 10 afirmações negativas, a pontuação final deste WDS será mais quarenta (5 X 10 – 1 X 10). Desta forma, a pontuação final possível de um WDS estará entre quarenta pontos negativos e quarenta pontos positivos.

De Meuse e Hostager (2001, p. 42) explicam que, enquanto o RTDI oferece maior flexibilidade, no sentido de liberdade, ao indivíduo que pode marcar ou circular quantas das setenta palavras desejar, desde que, de alguma forma e segundo seu critério, as associe à

diversidade, o WDS requer do indivíduo a análise e a sua indicação explícita em relação a cada uma das vinte afirmações e, conseqüentemente, para igual número de idéias positivas e negativas em cada dimensão. Além disto, ensinam os autores, o formato WDS ao apresentar cada palavra como integrante de uma sentença afirmativa completa, expõe o indivíduo a estímulos totalmente especificados, o que delimita a faixa de possíveis significados que poderiam ser atribuídos a cada afirmação. O objetivo dos pesquisadores com o WDS é investigar, estatisticamente, a capacidade do RTDI para medir o mesmo construto avaliado pelo WDS, apesar de seu formato e procedimentos serem completamente distintos.

Com este propósito, De Meuse e Hostager aplicaram os instrumentos, RTDI e o WDS, em cento e dez estudantes universitários, que não tiveram contato com a pesquisa nas duas etapas anteriores. Os resultados das análises de correlações entre as pontuações obtidas com o RTDI e o WDS, tanto das pontuações totais de cada um dos instrumentos ($r = .51, p < .001$), quanto das pontuações indicadas em cada uma das cinco dimensões do modelo, demonstraram que o RTDI e o WDS medem o mesmo construto relativo à orientação do indivíduo em reagir diante da diversidade.

Para completar o terceiro estudo, os pesquisadores aplicaram o RTDI, adicionalmente, em duas organizações, com distintas características: i) em sessenta e seis indivíduos de uma empresa prestadora de serviços de engenharia, na qual a força de trabalho constituía-se, predominantemente, de funcionários mensalistas (*white-collar*); e ii) em noventa indivíduos de uma indústria, onde predominavam funcionários horistas (*blue-collar*).

Com base nos resultados dos três experimentos, De Meuse e Hostager (2001, p. 48 *et seq.*) concluíram que o RTDI é um instrumento útil e ágil para a gestão da diversidade; pois permite avaliar, em dez ou quinze minutos, a orientação; ou seja, a inclinação, a tendência das pessoas em reagir diante da diversidade da força de trabalho e, com isto, oferece à gestão elementos orientadores de práticas, políticas e programas organizacionais. A pontuação total obtida com o RTDI provê aos gestores, tanto no nível do indivíduo, quanto do grupo ou mesmo de toda a empresa, uma visão geral da tendência de reação, enquanto a pontuação obtida em cada uma das cinco dimensões do modelo, provê informações que se traduzem em oportunidades para a customização de ações, com o melhor direcionamento dos esforços despendidos pela organização, em busca da maximização dos efeitos positivos da diversidade da sua força de trabalho.

Para De Meuse e Hostager, (2001, p. 49) pesquisas em outras organizações são necessárias para avaliar a aplicabilidade e a validade do RTDI em novos contextos, o que se pretende fazer, à luz deste referencial teórico, com o desenvolvimento deste trabalho em uma unidade da Volvo do Brasil.

2.6 Da abordagem de sistemas fechados à abordagem de sistemas abertos, a evolução das Teorias Organizacionais. Uma lente a ser posta sobre a política da diversidade.

Estaremos, mais adiante, estudando a diversidade em ambiente organizacional, buscando entender o seu significado em dado contexto contingencial, por isto, faz-se necessária uma visita às teorias organizacionais, com especial interesse à abordagem de sistemas abertos, que nos leva à teoria contingencial.

Enquanto as teorias precursoras, Clássica, das Relações Humanas, Neoclássica e da Burocracia, adotam abordagens introvertidas, introspectivas, restritas e limitadas para estudar os fenômenos organizacionais; pois preocupam-se apenas com os aspectos internos, já que imersas na concepção de que a organização é um sistema fechado, os primeiros singelos movimentos no sentido de reconhecer a interação organização-ambiente têm início com a teoria estruturalista. Tendo em Etzioni, Thompson, Blau e Scott seus principais representantes, a ênfase está na estrutura, mas também no ambiente.

É, contudo, com a teoria comportamental, mais especialmente com o movimento denominado Desenvolvimento Organizacional (D.O.), que ganha força a abordagem de sistema aberto. Os autores, dentre os quais destacam-se: Simon, Schein, McGregor, Cyert, Sayles, Barnard, Lawrence, Likert, Argyres, Bennis, Lorsch e March, passam a discutir, defender e reforçar a necessidade de flexibilização das organizações e sua adaptabilidade às circunstâncias ambientais como elemento decisivo para a sua sobrevivência e o seu crescimento. A ênfase passa a estar nas pessoas e no ambiente, partes de um sistema aberto.

Ao tratar da diferença entre “Homem Operacional” e “Homem Reativo”, Guerreiros Ramos (1984, p. 4, grifo nosso) revela a concepção adotada pelos humanistas de organização como um sistema social aberto:

Em contraste com os operacionalistas, os humanistas: (1) tinham uma visão mais sofisticada sobre a natureza da motivação humana; (2) não negligenciavam o ambiente social externo da organização e, por isso, definiam a organização como um **sistema social aberto**; e (3) não desconsideravam o papel desempenhado por valores, sentimentos e atitudes sobre o processo de produção.

A preocupação, porém, com a construção de modelos que interagem dinamicamente com o ambiente é, inicialmente, percebida na proposta dos adeptos da teoria de sistemas, dentre os quais destacam-se: Hicks, Katz, Trist, Kahn, Burns, Johnson, Churchman, Kast, Rice e Rosenzweig. A ênfase passa a estar no contínuo ajustamento organizacional às demandas ambientais, dando origem ao termo ‘organizações em mudança’. De acordo com Guerreiro Ramos (1984, p. 5):

[...] alguns aspectos dos contextos organizacionais, que estavam em grande parte esquecidos no passado, estão a receber hoje [1972] uma atenção considerável. Por exemplo, está se dando agora mais atenção ao processo do que à estrutura; às tarefas do que às rotinas; às estratégias *ad hoc* do que aos princípios e prescrições; e o mesmo está acontecendo com as assim chamadas organizações em mudança, as organizações não hierárquicas e a gestão participativa. O ambiente é mais do que nunca uma preocupação central, o que até certo ponto explica a influência atual das abordagens sistêmicas.

Na esteira da teoria de sistemas, com ênfase no ambiente e na tecnologia, mas sem ignorar a estrutura, as pessoas e mesmo as tarefas, surgem Lorsch, Perrow, J.D.Thompson e Lawrence, dentre outros, defensores de uma nova abordagem explicativa e descritiva, a teoria contingencial.

A abordagem contingencial considera que a eficácia somente é alcançada pela organização, se esta não estiver presa a um único e exclusivo modelo organizacional. Ou seja, não existe uma forma única, que seja sempre a melhor forma para organizar e estruturar a empresa visando à consecução de seus objetivos, notadamente aqueles de característica situacional, em um ambiente que, via de regra, é de grande mutabilidade.

À medida que a administração amadurece, a pesquisa mostra, repetidamente, que muitas idéias são úteis em determinadas situações, mas não em outras. Algumas teorias servem para determinados gerentes, mas não para outros. Isso fez surgir uma escola de pensamento chamada teoria da situação ou teoria situacional (*contingency theory*). A teoria situacional estabelece que não há maneira de administrar que seja melhor que outra. A solução ‘melhor’ depende do ambiente da organização, de sua tecnologia e de vários outros fatores. (MAXIMIANO, 2004, p. 31).

O cerne da teoria da contingência reside na firme crença de que para ser efetiva, a organização precisa buscar continuamente o seu ajustamento às contingências ambientais. Para Donaldson (1999, p. 104), a organização ótima é contingente a esses fatores, que são denominados fatores contingenciais.

A teoria da contingência surge, portanto, “[...] como resposta a estudos que buscam entender como uma empresa se comporta em diferentes cenários, partindo do princípio de que a organização e o processo de trabalho de uma empresa são influenciados pelo ambiente externo em que se inserem.” (GUIMARAES; EVORA, 2004, p. 73).

De acordo com esta teoria, a organização está inserida em um contexto ambiental onde, quaisquer que sejam as variáveis predominantes, está sempre, em alguma medida, sujeita a certo grau de incerteza proveniente do ambiente. Essas contingências externas podem ser consideradas como oportunidades ou como ameaças que influenciam o desenho e os processos da organização.

Dentre os pesquisadores da teoria contingencial destacam-se:

- Alfred Chandler Jr. – concluiu que a estrutura organizacional foi sendo gradualmente definida em função da estratégia empresarial mercadológica. (GALBRAITH, 2007, p. 333);
- Tom Burns e G. M. Stalker – classificaram as organizações em dois tipos: as mecanicistas e as orgânicas. As primeiras reúnem características adequadas para condições ambientais estáveis, onde as tarefas são predominantemente especializadas e precisas, sendo a hierarquia de controle bem definida. O segundo grupo de empresas, classificadas como orgânicas, apresentam características de adaptação à ambientes instáveis, com os quais a organização não tem familiaridade e, portanto, há maior grau de incerteza. Nestas últimas, há contínua redefinição de tarefas, ninguém é especialista em nada, ou todos são especialistas em tudo e a natureza cooperativa do conhecimento é enfatizada, não a especialização (PUGH; HICKSON, 2004, p. 93-94).
- Joan Woodward – entre 1958 e 1965 realizou importante pesquisa quantitativa em organizações manufatureiras. Concluiu que “[...] o sucesso e eficácia de uma organização correlacionava-se de forma significativa com a adequação entre a natureza da tecnologia empregada e a estrutura organizacional.” (RODRIGUES, 1996, p. 5).

- Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch – demonstraram que organizações cujas estruturas se adequaram a seu ambiente obtiveram melhores resultados. Fizeram uma pesquisa comparando dez empresas em três diferentes meios industriais e concluíram que os problemas organizacionais básicos são provenientes da diferenciação. Ou seja, da departamentalização da organização, a organização vista como um conjunto de subsistemas, cada qual desempenhando sua função em diferentes contextos ambientais; e do seu oposto, a integração; ou seja, a pressão advinda do próprio ambiente da organização no sentido de maximizar os esforços de coordenação e sinergia entre os vários departamentos ou subsistemas. (PUGH; HICKSON, 2004, p. 73-85).

Em resumo, a teoria da contingência considera que nada é definitivo nas organizações; ao contrário, tudo é relativo. Há uma relação funcional entre as condições apresentadas pelo ambiente e a organização. As ações organizacionais são, em alguma medida, contingentes das características situacionais presentes no ambiente. A abordagem contingencial procura explicar que não há nada de absoluto nas organizações. As organizações são sistematicamente ajustadas às condições ambientais.

Indubitavelmente a mais importante contribuição dos pesquisadores e defensores da teoria da contingência está na clara identificação do ambiente como variável independente que traz grande impacto às organizações. Alterações nesta variável produzirão reações na estrutura e no funcionamento das organizações; ou seja, produzem deslocamentos adaptativos na dinâmica organizacional. Para esta teoria, a identificação dos elementos causais das características das organizações passa pelo reconhecimento das condições ambientais que as originaram. Portanto, é também no(s) ambiente(s), à luz da teoria da contingência, que buscaremos as explicações para a política de diversidade do Grupo Volvo, sem deixar, no entanto, de considerar o que nos ensina Guerreiro Ramos (1984, p. 5):

[...] as atuais teorias e práticas de administração ainda não correspondem às necessidades dos tempos atuais. Conceitos como organizações em mudança, por exemplo, são articulados em termos reativos apenas; ou seja, estas organizações são testadas quanto à sua capacidade de responder de modo não crítico às flutuações que ocorrem em seu ambiente; elas não são testadas quanto à sua capacidade para assumir responsabilidade pelos padrões de qualidade e pelas prioridades desse mesmo ambiente. Essa teoria reativa parece basear-se em uma visão ingênua da natureza dos insumos e produtos. Ela considera, como insumos as pessoas, os materiais e a energia, mas perde de vista os fatores éticos e valorativos do ambiente, cuja racionalidade e legitimidade são tipicamente desconsideradas. O ambiente é aceito como dado, e sua configuração episódica, restritiva, torna-se um padrão normativo inquestionável, ao qual as assim chamadas organizações em mudança devem se ajustar. Na verdade, estas são, assim, apenas ‘organizações adaptativas’; já as organizações em mudança deveriam ser aquelas que têm a capacidade de influenciar e modelar o ambiente, de acordo

com critérios não necessariamente dados. Em outras palavras, a administração das micro-organizações deve ser vista como parte de uma estratégia geral orientada à administração de toda a sociedade.

Não se pode ignorar que para se buscar a análise e a compreensão da diversidade da força de trabalho em uma dada organização, passar-se-á, necessariamente pelos aspectos contingenciais integrativos do indivíduo à organização. Para Guerreiro Ramos (1984, p. 5) “a integração do indivíduo à organização constitui um outro problema. Aqueles que defendem esta integração ignoram o caráter básico e duplo da racionalidade.” Isto nos remete à teoria substantiva da vida humana associada, cujos fundamentos exploraremos mais adiante; pois, lançarão luz em nosso trajeto.

2.7 A Diversidade na agenda das Nações Unidas. Uma visita ao Pacto Global, à Declaração do Milênio e à situação brasileira

Muitas pessoas certamente ficariam surpresas se lhes fosse dito que o fundamento do Pacto Global ou *Global Compact*, já comemorou o seu 60º. aniversário. Alguns, talvez, diriam que foi em 1999, em meio ao Fórum Econômico Mundial, em Davos, que o então Secretário-Geral das Nações Unidas, Kofi A. Annan, convocou os líderes empresariais a apoiar e adotar o *Global Compact* (GASPARINO; RIBEIRO, 2006, p. 6). Como então poderia ter 60 anos?

Em uma rápida visita aos seus fundamentos essenciais, verifica-se que os primeiros princípios, difundidos pelo Pacto Global, foram, de fato, estabelecidos em 1948, quando da aprovação da Declaração Universal dos Direitos Humanos; ou seja, há mais de 60 anos.

Logo no início da Declaração, no artigo 1º., está o seu elemento fundamental, a igualdade. “Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e em direitos. Dotados de razão e de consciência, devem agir uns para com os outros em espírito de fraternidade” (NAÇÕES UNIDAS, 1948, p. 72, tradução nossa).

Ao longo dos seus trinta artigos, a Declaração Universal dos Direitos Humanos: i) condena e proíbe qualquer tipo de distinção em virtude de raça, cor, sexo, língua, religião, opção política, opinião, origem nacional ou social, propriedade, ou nascimento e ii) define que todo ser humano tem direito: à vida, à segurança pessoal, à liberdade, ao reconhecimento da sua personalidade jurídica, a um tribunal independente e imparcial, à nacionalidade, à constituição

de família, à propriedade, à liberdade de pensamento, de consciência e de religião, à liberdade de opinião e de expressão, à liberdade de reunião e de associação pacíficas, de participar da vida pública do seu país, à liberdade do voto, à segurança social, ao trabalho, à livre escolha do trabalho, a condições equitativas e satisfatórias de trabalho e à proteção contra o desemprego, a salário igual por trabalho igual, a criar e se filiar em sindicatos, ao repouso e aos lazeres, à saúde e ao bem-estar, à educação, à cultura e ao progresso científico.

É importante considerar que os preceitos da Declaração Universal dos Direitos Humanos “[...] são considerados como lei consuetudinária internacional [...]” (PACTO GLOBAL, [2004?], p. 13), por esta razão, o mérito da proposta do ex-líder da ONU está na sua forma e não no seu conteúdo. Ao reunir estes preceitos de direitos humanos, de 1948, aos princípios fundamentais e direitos no trabalho, propugnados em 1988 pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), e aos princípios obtidos em 1992, com a Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, Kofi A. Annan, em 1999, convoca toda a comunidade empresarial mundial a reconhecê-los. Uma convocação a reconhecê-los, desta feita, reunidos em uma mesma carta de princípios, e uma chamada a participar daquilo que convencionou denominar de Pacto Global, em clara referência à mobilização empresarial para a promoção do cumprimento dos nove princípios aos quais, em 2004, foi adicionado o décimo e último. Com isto, os 10 princípios do Pacto Global estão assim definidos:

1. Apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos proclamados internacionalmente;
2. Evitar a cumplicidade nos abusos dos direitos humanos;
3. Defender a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva;
4. Eliminar todas as formas de trabalho forçado ou compulsório;
5. Erradicar efetivamente o trabalho infantil;
6. Eliminar a discriminação no emprego e na ocupação;
7. Apoiar uma abordagem preventiva para os desafios ambientais;
8. Promover uma maior responsabilidade ambiental;
9. Encorajar o desenvolvimento e a difusão das tecnologias ambientalmente sustentáveis;
10. Combater a corrupção.

Desde então, as organizações empresariais, em todo o mundo, têm sido convocadas a aprofundar ainda mais suas práticas de cidadania. Apenas cumprir as leis e respeitar os usos e

costumes dos diferentes povos e culturas não basta; é preciso respeitar os dez princípios do Pacto Global e participar ativamente da busca do alcance das Metas do Milênio. Ao praticar os princípios do Pacto Global, as empresas, de fato, colaboram para o alcance das chamadas metas do milênio.

Para Kofi Annan,

A Declaração do Milênio das Nações Unidas é um documento histórico para o novo século. Aprovada na Cimeira do Milênio – realizada de 6 a 8 de Setembro de 2000, em Nova Iorque – reflete as preocupações de 147 Chefes de Estado e de Governo e de 191 países, [...]. (NAÇÕES UNIDAS, 2001, prefácio).

Através da Declaração do Milênio, as lideranças mundiais reafirmam o seu compromisso de lutar pela dignidade humana; pela igualdade; pela equidade; pela soberania de todos os Estados; pelo estabelecimento da paz, de forma justa e duradoura em todo o mundo, dentre outros. Enfatizam, ainda, o respeito pelos direitos humanos e liberdades fundamentais; o respeito pela igualdade de direitos de todos, sem distinções por motivo de raça, sexo, língua ou religião; e a cooperação internacional para resolver os problemas internacionais de caráter econômico, social, cultural ou humanitário. Listam, por fim, seis valores fundamentais que consideram essenciais para as relações internacionais no século XXI: liberdade, igualdade, solidariedade, tolerância, respeito pela natureza e responsabilidade comum.

Estes princípios e valores foram traduzidos em objetivos com o propósito de voltá-los à ação e aproximá-los da possibilidade da mensuração dos resultados. A ONU estabeleceu 08 objetivos de desenvolvimento, 18 metas e 48 indicadores para serem atingidos até 2015.

Os oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio estão assim resumidos (IPEA; SPI/MP, 2007):

- 1- Erradicar a pobreza extrema e a fome
- 2- Atingir a educação básica universal
- 3- Promover a igualdade de gênero e a autonomia das mulheres
- 4- Reduzir a mortalidade infantil
- 5- Melhorar a saúde materna
- 6- Combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças

7- Assegurar a sustentabilidade ambiental

8- Desenvolver uma parceria global para o desenvolvimento

Quanto à natureza jurídica da Carta do Milênio, ensina Bizawu (2005, p. 4):

Apesar da sua importância no direito internacional e da presença impressionante dos Chefes de Estados e Governos que assumiram os compromissos perante a ONU, a Carta de (sic) do Milênio não é um tratado, porém tem efeito moral na política internacional de cada país cujos representantes endossaram os Objetivos de Desenvolvimento de (sic) do Milênio (ODMs). É um pacto de compromisso para enfrentar os desafios que se apresentarão pela frente.

E assim complementa:

[...] a Carta de (sic) do Milênio carece de força jurídica, mas a relevância e o caráter urgente das metas definidas transcendem a classificação de simples compromisso de cavalheiros porque envolve questões importantes voltadas para os desafios da humanidade: fome, pobreza, miséria, mortalidade infantil, Aids, meio-ambiente, educação, questão de gênero, desarmamento, etc. [...] a urgência dos problemas que a Carta do Milênio traz à baila deixa a entender que a omissão dos mesmos nos planos de governo é uma verdadeira afronta aos direitos humanos, constitucionalmente garantidos. (BIZAWU, 2005, p. 5).

Se não há força de lei, há, no entanto, claro compromisso moral dos países signatários, dentre eles o Brasil, com o respeito à Declaração do Milênio. É também indiscutível a correlação entre os princípios do Pacto Global e os objetivos estabelecidos pela Declaração do Milênio, o que de per si, insere as organizações empresariais no contexto, atribuindo a elas papel fundamental. As empresas, com isto, deixam de ser coadjuvantes. Por outro lado, a Declaração do Milênio é, indubitavelmente, o reconhecimento de 191 Estados membros das Nações Unidas ao Pacto Global e, simultaneamente, a renovação dos compromissos definidos: i) em 1948, com a Declaração dos Direitos Humanos; ii) em 1988, com os Tratados da Organização Internacional do Trabalho; e iii) em 1992, com a Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento.

Através da íntima cumplicidade destes dois instrumentos, as Nações Unidas colocam diante dos mesmos desafios globais: os governos e as empresas. É, de fato, uma inusitada tentativa de se estabelecer um poderoso elo entre o poder público e a iniciativa privada.

Para a discussão que se pretende conduzir neste trabalho, são de especial significância: o sexto princípio do Pacto Global, ‘eliminar a discriminação no emprego e na ocupação’, e o terceiro

objetivo da Declaração do Milênio, ‘promover a igualdade de gênero e a autonomia das mulheres’.

Em relação ao objetivo de promover a igualdade de gênero e a autonomia das mulheres o governo brasileiro assim declara:

[...] o foco da meta deste terceiro ODM não é condizente com a realidade brasileira. Isso porque, ainda que as meninas estejam em melhor situação na esfera educacional do que os meninos, tal vantagem não tem se mostrado suficiente nem para reverter as disparidades entre os sexos nem para promover, de fato, a igualdade entre homens e mulheres no Brasil. Embora em outros países a desigualdade de gênero no ensino formal seja um dos elementos centrais do debate, no contexto brasileiro os problemas referem-se principalmente à discriminação no mercado de trabalho e na esfera política e ao desrespeito dos direitos fundamentais – caso em que se destaca a questão da violência doméstica.

Outra característica da situação brasileira que deve ser levada em conta para analisar a desigualdade entre homens e mulheres é o componente racial. Não é incomum alguns indicadores que apresentam tendência de convergência entre a população masculina e a feminina ocultarem fortes distorções, por exemplo, entre homens brancos e mulheres pretas ou pardas. A análise de alguns dados por cor/raça, portanto, é um elemento de extrema importância para avaliar o desempenho do Brasil neste terceiro Objetivo do Milênio. (IPEA; SPI/MP, 2007, p. 52).

O relatório do governo federal faz menção a um aspecto que se apresenta bastante contraditório. Assumindo que o 3º. ODM nos remete à meta de promoção do acesso de mulheres em todos os níveis escolares, como forma de promover, em função do rompimento da barreira da qualificação formal, a inserção das mulheres no mercado de trabalho, ao que parece, o efeito da medida é insuficiente no Brasil. Se, por um lado, os números demonstram que a participação feminina em todos os níveis escolares, do fundamental ao superior, vem crescendo e já é igual ou superior à participação masculina; já que “[...] no ensino fundamental a proporção de meninos e meninas é quase a mesma [...], no ensino médio o total de alunas é 23% maior que o de alunos. No ensino superior, a diferença sobe para 31%” (Ibid., p. 52), por outro lado, os dados da PNAD (IBGE, 1992-2007) demonstram que a razão entre a população feminina economicamente ativa²⁰ e a população feminina em idade ativa²¹ não cresce na mesma proporção da participação da mulher nas IES. Em 1992 a relação entre as mulheres economicamente ativas e as mulheres em idade ativa era de 47,2%²². Quinze anos mais tarde, em 2007, o mesmo índice não passa de 52,4%, incremento de 11% ou tão somente 0,7% ao ano

²⁰ A População economicamente ativa (PEA) é formada pelas pessoas ocupadas, ou seja, aquelas que tinham trabalho durante todo ou parte do período da PNAD, mesmo aquelas que não exerceram o trabalho remunerado que tinham na semana de referência por motivo de férias, licença, greve, etc. Incluem-se, ainda, as pessoas desocupadas; ou seja, sem trabalho, mas que tomaram alguma providência efetiva de procura de trabalho nesse período (IBGE, 2008, p. 37).

²¹ Pessoas de 10 anos ou mais de idade (IBGE, 2008, p. 59).

²² Ver anexo 06: Quadro indicativo da evolução das mulheres.

no período compreendido entre 1992 e 2007. Isto significa dizer que pouco mais da metade das mulheres com dez ou mais anos de idade possuem algum tipo de ocupação laboral remunerada no Brasil ou tomaram alguma ação para alcançar tal situação. Pode-se constatar, também, a baixa taxa com que este quadro é anualmente alterado no Brasil.

Para aumentar a dimensão sócio-econômica deste dado, basta restringir um pouco mais a análise às mulheres com idade entre 20 e 59 anos, excluindo da base, portanto, as mais jovens, ainda crianças e adolescentes, e aquelas que, em tese, estão em período de aposentadoria ou muito próximas disto, e comparar com o grupo formado pelos homens nesta mesma faixa etária. Ao fazermos isto, utilizando os dados da PNAD 2007 (IBGE, 2008, p. 146-149), verificamos que enquanto tão somente 68% das mulheres entre 20 e 59 anos de idade possuem alguma função laboral remunerada ou tomaram alguma ação para alcançar tal condição, mais de 90% dos homens gozam desta situação no Brasil.

Portanto, no caso brasileiro é fato que a maior participação relativa da mulher nos bancos escolares não se reflete, necessariamente, em proporcional incremento da participação no mercado de trabalho. Aliás, em relação à maior presença feminina na escola, o governo brasileiro reconhece

[...] a dificuldade de manter os meninos na escola. As condições de vida e os estereótipos de gênero levam muitos alunos do sexo masculino a tentar, sem sucesso, conciliar as atividades de trabalho e estudo, o que se dá já a partir do ensino médio. O resultado dessa combinação é, muitas vezes, o abandono escolar e a conseqüente diminuição das chances de chegar à universidade. [...]. As meninas, por sua vez, também devido aos estereótipos de gênero vigentes, acabam assumindo os afazeres domésticos, e com isso têm maior possibilidade de conciliar o trabalho, em casa, e as atividades escolares – o que lhes permite permanecer mais anos na escola. (IPEA; SPI/MP, 2007, p. 52-53).

Com isto, mostra-se evidente que o aumento relativo da participação feminina na escola tem ocorrido, no Brasil, por conta das contingências sócio-econômicas que assolam importante parcela da população brasileira e não em função da implementação de políticas públicas coordenadas. Talvez seja o trabalho, ou melhor, a busca masculina pelo trabalho remunerado, formal ou informal, não importa, uma importante variável explicativa do aumento relativo das mulheres nas instituições de ensino superior²³.

²³ De acordo com o IPEA e a SPI/MP (2007, p. 53), “Em 1992, as universidades tinham quase 20% mais mulheres do que homens; em 2005 esse percentual chegou a 30,8%.”

A contradição em relação ao 3º. ODM se verifica no fato de que, nesta hipótese, é a exclusão social de um grupo, neste caso os homens, que promove, ao menos no ensino superior, a maior participação de outro, as mulheres, contrariando o objetivo maior de promoção da igualdade de gênero. Por esta razão, sob a ótica da inclusão, ainda não se pode comemorar a maior participação feminina nas IES brasileiras; pois, em si este fator não é bastante para afastar velhos paradigmas sociais presentes nesta sociedade; afinal, a discriminação tem origem na desigualdade. A desigualdade, por sua vez, é resultado “[...] de um acordo social excludente, que não reconhece a cidadania para todos, onde a cidadania dos incluídos é distinta da dos excluídos e, em decorrência, também são distintos os direitos, as oportunidades e os horizontes” (HENRIQUES, 2001, p.1). Exemplo disto é a forte desigualdade que ocorre pela segmentação por gênero que se verifica na academia. Há cursos mais femininos e outros, ditos, masculinos.

De acordo com o relatório da Presidência da República (IPEA; SPI/MP, p. 53) esta divisão de carreiras, extrapola o ambiente universitário e está fundamentada nos padrões de socialização predominantes no Brasil, que diferenciam, desde sempre, meninos e meninas, levando à natural divisão sexual do trabalho. Há, portanto, uma clara divisão. Existem as carreiras femininas, normalmente correlatas às áreas sociais e existem as carreiras masculinas, predominantemente derivadas das ciências exatas.

As universitárias tendem a concentrar-se nas áreas de educação e de saúde e bem-estar social – nas quais representam, respectivamente, 76% e 71% dos estudantes; os universitários optam mais pelas áreas de engenharia e ciências exatas (matemática, ciências e computação), ocupando 74% e 65% das vagas. (Ibid., p. 53).

Não obstante o fato de que, apesar da evolução, em geral, ainda se paga menor salário à mulher na realização do mesmo trabalho no Brasil (BARROS; MENDONÇA, 1995; BRUSCHINI; LOMBARDI, 2000; SOARES, 2000; LAVINAS, 2001; YANNOULAS, 2002; BARROS; FRANCO; MENDONÇA, 2007), a vinculação de algumas profissões ao gênero, é também fator explicativo da ainda significativa diferença em termos de reconhecimento social; pois, às profissões caracterizadas como masculinas é reservado maior prestígio, maior status social e, conseqüentemente os maiores salários (IPEA; SPI/MP, 2007, p. 53). Isto está refletido nas sucessivas PNADs; pois, ao analisá-las é possível concluir que em 1992 o homem percebia em média renda 2,52 vezes maior do que a renda média das mulheres no Brasil, enquanto em 2007 esta relação é de 1,82 (IBGE, 1992-2007).

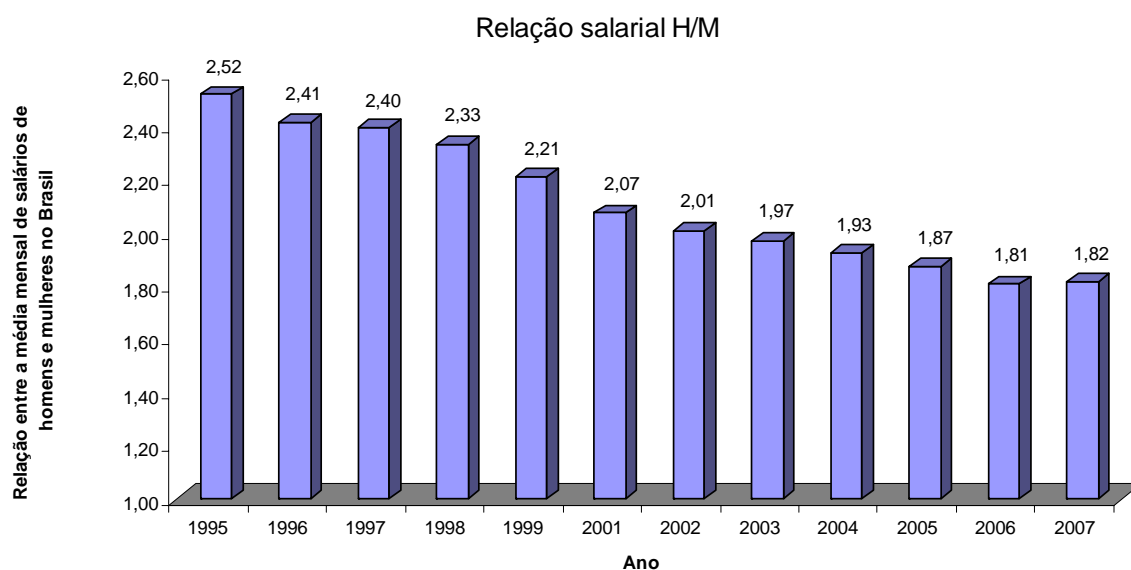


Figura 8: Relação entre a média mensal de salários de homens e mulheres no Brasil
 Fonte: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD (IBGE, 1992-2007)

No Brasil, de fato, ainda é muito pequeno o número de empresas que possuem programas formais para a promoção da inserção da mulher no local de trabalho, mas analisando “[...] as informações colhidas sobre os aspectos de educação, emprego, rendimentos, participação política e desenvolvimento humano por gênero e raça, vê-se que ocorreu uma redução das desigualdades na década de 90, principalmente com respeito à educação.” (ANDRADE *et al*, 2004, p. 25). É, no entanto, indubitável a presença da desigualdade no país. Desigualdade que se apresenta, dentre inúmeras outras formas, na renda, na segregação profissional, nas misturas de diferentes atributos de diversidade, dentre os quais, gênero, raça, idade e condição social, por exemplo. Aliás, neste sentido, a pesquisa de Soares (2000, p. 4) não deixa qualquer dúvida ao revelar que: “As mulheres negras sofrem os diferenciais de salário puro das mulheres brancas, mais o diferencial de salário puro dos negros, mais um diferencial devido à inserção, mais um enorme diferencial devido à qualificação.”

Desigualdades, portanto, que fazem do terceiro objetivo da Declaração do Milênio - promover a igualdade de gênero e a autonomia das mulheres - e do sexto princípio do Pacto Global - eliminar a discriminação no emprego e na ocupação - desafios reais de enorme relevância para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa e inclusiva. Desafios que exigem profundas

mudanças nos modelos sociais vigentes e que, por isto, impõem dificuldades que remontam à própria história do Brasil.

2.8 A política de promoção da diversidade vista pelas lentes do poder das organizações

Para Pagès *et al.* (2006, p. 26) “A organização segue políticas contraditórias cujo princípio é aliar fortes restrições a grandes vantagens oferecidas ao indivíduo”. As restrições impostas pela organização são aceitas ou, simplesmente, não observadas pelos indivíduos, quando as recompensas são percebidas.

O velho e conhecido conflito capital-trabalho, sendo aquele representado pelos interesses da organização e este pelo nível de percepção da coerção organizacional pelo empregado, agora, segundo Pagès *et al.* (2006, p. 26), mediados pela interposição do conjunto de vantagens oferecidas pela empresa, o que evita a guerra. Revela-se, então, o primeiro importante elemento desta teoria, o processo de mediação; ou seja, “[...] a aliança das restrições (coerções) da empresa e os privilégios oferecidos ao indivíduo.” (Ibid., p. 27).

Ao estabelecer a mediação das contradições de origem, que se apresentam entre os interesses do capital e do trabalho, por meio das políticas organizacionais que estabelecem e outorgam explícitas vantagens ao empregado (indivíduo), a contradição deixa de estar no núcleo econômico da relação e, transformada, passa a residir no âmago da própria política.

O segundo elemento está na introjeção destas contradições (Ibid., p. 26). Se através da mediação a contradição move-se da macro relação trabalhador-empresa para o campo da política organizacional, então, é interior à organização, mas exterior ao indivíduo. Em dado momento, segundo a pesquisa, constata-se que o indivíduo “[...] indica o início de uma consciência do processo de mediação [...]” (Ibid., p. 26); pois, reconhece sinais de que as mesmas políticas organizacionais que lhe propiciam vantagens e privilégios; portanto, satisfações, são, também, as amarras que lhe sequestram as possibilidades da plena livre escolha. Nesta condição, o indivíduo se vê diante das primeiras imagens, ainda que turvas, da “... origem de sua servidão” (Ibid., p. 26); muito embora, ainda não demonstre sinais de consciência que permitam a extrapolação das imagens percebidas à situação dos outros - seus colegas de trabalho - ou mesmo, para descortinar, ao menos para si, o papel dominador das ideologias centrais da organização, globalmente disseminadas.

A consolidação ideológica é o terceiro elemento da teoria em exame; pois os grandes princípios organizacionais, os ditos valores, as crenças, as políticas e, inclusive, as práticas de gestão da corporação, são, de fato, fontes adicionais de satisfação ao indivíduo. Esta ideologia corporativa consolida o processo mediação-introjeção das contradições; pois, as mantém ao nível intra-individual (Ibid., p. 27).

Importante notar que este fenômeno de dominação permite, às organizações, evitar os conflitos coletivos; pois, as vantagens são oferecidas ao indivíduo e sobre este exercem suas influências, o que se traduz em distinção de comportamentos e atitudes, em função das diferentes condições econômicas, políticas, ideológicas e psicológicas que se apresentam a cada indivíduo. Mas não se limita a isto; pois, as políticas corporativas, dentre elas, as políticas financeiras, de pessoal, comerciais, para Pagès *et al.* (2006, p. 34) podem e devem ser interpretadas como respostas antecipadas aos conflitos.

O indivíduo, submerso em tais ideologias corporativas, faz da organização um alimento do qual não pode mais prescindir. Há, por certo, uma dependência, não apenas econômica, como se imaginava, mas uma enorme dependência psicológica (Ibid. p. 36). É como se a organização agisse como uma droga para o indivíduo, que, entorpecido, deixa-se aprisionar e, com isto, inconscientemente, priva-se de sua plena liberdade.

Por tudo isto, nas organizações hipermodernas²⁴, há a despersonalização do controle, há muito incrustado na hierarquia formal da empresa clássica e personalizado no chefe.

Num contexto multinacional é necessário favorecer ao máximo a descentralização das tomadas de decisão, o que põe em perigo a centralidade do sistema correspondente à concentração do capital. É necessário igualmente levar em conta as exigências de autonomia do pessoal encarregado da execução da produção, cuja eficácia é maior e evolui nas relações de trabalho, favorecendo a iniciativa e limitando o peso da autoridade hierárquica. (Ibid., p. 44).

Com isto, estas organizações deixam de basear as suas imposições meramente em ordens e proibições explícitas e passam a exercê-las por meio do seu sistema de princípios, regras e códigos, o que requer a adesão dos indivíduos (Ibid., p. 49). É, pois, a abstração do processo de dominação corporativo, afinal, “[...] trabalhar em uma empresa desse tipo implica adesão a todo um sistema de valores, a uma filosofia, e é esta adesão ideológica que galvaniza as

²⁴ Pagès *et al* (2006, p. 11) usam o termo organizações hipermodernas em referência às empresas multinacionais.

energias e incita as pessoas a se dedicarem de ‘corpo e alma’ a seu trabalho.” (PAGÈS *et al*, 2006, p. 75).

Pode ser absolutamente reveladora, quando vista pelas lentes do Poder das Organizações de Pagès *et al* (2006), a presença da contradição interna em políticas de promoção da diversidade da força de trabalho. Por um lado, vê-se o interesse organizacional, pelos prismas institucional e comercial, explicados pelas contingências ambientais, mas por outro lado, a presença do receio personalizado naqueles empregados que vêm na política de diversidade ameaças aos seus projetos de carreira, pelo natural acirramento das disputas internas e, mais do que isto, pelo simples e evidente receio de que os critérios para contratação e promoção, passem a ocorrer não mais em função das qualificações e méritos ou conquistas individuais ou coletivas, mas para o cumprimento de uma meta de promoção da diversidade na força de trabalho. Por esta razão, justifica-se a presença, no discurso das empresas, de elementos de mediação que visam evitar o eminente conflito.

A mediação é identificada no discurso organizacional, dentre outros, nos seguintes elementos: i) pela atribuição de vantagens competitivas advindas da diversidade; pois tais vantagens traduzir-se-ão, posteriormente, em maiores lucros para a empresa e, conseqüentemente, maiores ganhos para todos os empregados (vantagens econômicas); ii) pelo reconhecimento externo, que outorga ao empregado mais *status*, prazer e poder; iii) aumento da satisfação do empregado e iv) legitimação interna e externa.

Por outro lado, a diversidade em uma organização hipermoderna, como vimos, é uma realidade imposta não apenas pelas leis, normas e pressões da sociedade em diferentes países, mas pelas próprias circunstâncias advindas da globalização, no caso, em especial, a presença do diverso em termos étnicos, culturais e idiomáticos. Neste caso, diante desta constatação, a empresa, de alguma forma, precisa assegurar que os aspectos positivos da diversidade sejam maximizados, enquanto que, simultaneamente, precisa buscar a completa neutralização dos potenciais efeitos negativos. Isto ocorre, à luz da teoria de Pagès *et al* (2006), pela inclusão da diversidade na ideologia corporativa.

Mas é na necessidade de legitimação da empresa pela sociedade que está o elemento mais claro de dominação inerente à política de diversidade. A atitude empresarial, ética e socialmente correta - neste caso materializada pelo combate às formas de discriminação no ambiente de

trabalho, em conformidade aos princípios internacionais constantes da Declaração Universal dos Direitos Humanos, do Pacto Global e da Declaração do Milênio²⁵ - legitima a organização e como tal, reforça a ideologia corporativa e, em assim sendo, passa a ser mais um elemento de orgulho para o seu empregado, mais um importante elemento de mediação que realimenta a dependência do indivíduo em relação à empresa.

Deve-se, portanto, considerar que o indivíduo, submerso em tais ideologias corporativas, entorpecido, deixa-se aprisionar e, com isto, inconscientemente, priva-se de sua plena liberdade, no sentido de limitar a sua individualidade, tolher a expressão natural dos atributos da sua diversidade, anulando-as, mesmo que parcialmente. Neste caso, os benefícios atribuídos à diversidade de pessoas no ambiente de trabalho parecem ser, de certa forma e em certa medida, anulados pelas doutrinas corporativas dominantes. Guerreiro Ramos em sua obra “A nova ciência das organizações”, ao tratar da fluidez da individualidade e da síndrome comportamentalista, e expor a teoria substantiva da vida humana associada, certamente ajudará a colocar luz sobre esta reflexão.

2.9 A diversidade nas lentes da teoria substantiva da vida humana associada

O Sociólogo brasileiro Guerreiro Ramos, ao longo de sua trajetória intelectual, demonstrou-se incomodado com a impropriedade e com a ingenuidade dos postulados epistemológicos da ciência social moderna, por ele citada como ‘teoria formal da vida humana associada’, ocupando-se; pois, dentre outros feitos, da formulação de uma alternativa teórica, humano-centrada, à qual chamou de teoria substantiva da vida humana associada (GUERREIRO RAMOS, 1989; AZEVEDO, 2006; ALBERNAZ; AZEVEDO, 2006; BARIANI JR., 2008).

Azevedo (2006, p. 258-282), ao explorar os aspectos antropocêntricos do pensamento sociológico guerreirista, traz à luz os preceitos da tarefa revisionista das Ciências Sociais, proposta por Guerreiro Ramos. A questão toda emerge da conceituação de razão,

[...] pois que, para ele [Guerreiro Ramos], sem que se buscasse compreender o conceito de razão que a ciência social moderna engendrava, não seria possível compreender a ingenuidade que acometia a teoria das organizações e mesmo a ciência social moderna. (Ibid., 2006, p. 258).

²⁵ Para mais informações sobre o Pacto Global e a Declaração do Milênio, ver o capítulo 2.7 deste relatório.

De acordo com Guerreiro Ramos (1989, p. 23), “A razão é o conceito básico de qualquer ciência da sociedade e das organizações. Ela prescreve como os seres humanos deveriam ordenar sua vida pessoal e social.” Conforme seus ensinamentos (Ibid., p. 1-6), na teoria social formal dominante impera, de forma unidimensional, a noção hobbesiana de razão, como cálculo utilitário de conseqüências. Guerreiro, no entanto, ao debruçar-se sobre as bases para uma ciência social alternativa declara, desde logo, o seu alinhamento teórico aos conceitos clássicos de razão, mormente, àqueles atribuídos a Aristóteles, no sentido de “força ativa na psique humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro e, assim, a ordenar sua vida pessoal e social” (Ibid., p. 2-3).

Com base nesta dicotomia, Guerreiro constata o fenômeno da transavaliação da razão e assim comenta: “A transavaliação da razão – levando à conversão do concreto no abstrato, do bom no funcional, e mesmo do ético no não-ético – caracteriza o perfil intelectual de escritores que têm tentado legitimar a sociedade moderna exclusivamente em bases utilitárias” (Ibid., p. 3). A transavaliação da razão ocorre, portanto, quando, em detrimento aos conceitos clássicos de razão, admite-se apenas o modelo utilitário dominante. Para Azevedo (2006, p. 259), a transavaliação da razão significa: “[...] uma distorção proposital do conceito de razão, a fim de legitimar um arranjo social ‘exclusivamente em bases utilitárias’, a saber, a sociedade centrada no mercado.” Guerreiro Ramos (1989, p. 19), em relação ao conceito de racionalidade instrumental, assim sintetiza o seu pensamento: “A racionalidade desaparece, num mundo em que o cálculo utilitário de conseqüências passa a ser a única referência para as ações humanas.”

Guerreiro (Ibid., p. 23, grifo nosso), prossegue a sua análise em relação à influência da racionalidade instrumental sobre a teoria formal da vida humana associada afirmando:

A teoria corrente da organização dá um cunho normativo geral ao desenho implícito na racionalidade funcional [instrumental]. Admitindo como legítima a **ilimitada intrusão do sistema de mercado na vida humana**, a teoria de organização atual é, portanto, teoricamente incapaz de oferecer diretrizes para a criação de espaços sociais em que os indivíduos possam participar de relações interpessoais verdadeiramente autogratiﬁcantes.

De acordo com Azevedo (2006, p. 260), resta claro que a razão era, para Guerreiro Ramos, “um atributo eminentemente humano, ou seja, a sua opção teórica advoga a razão centrada-no-sujeito, localizando, assim, na razão noética ou substantiva, a capacidade transcendental humana [...]”. Aí, portanto, parece residir o inconformismo do sociólogo diante da sua constatação de que: “Em sociedade alguma do passado, jamais os negócios foram a lógica

central da vida da comunidade. Somente nas modernas sociedades de hoje o mercado desempenha o papel de força central, modeladora da mente dos cidadãos” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 114).

Guerreiro Ramos (1989, p. 5) empresta da distinção feita por Max Weber entre racionalidade instrumental (*Zweckrationalität*) e racionalidade substantiva (*Wertrationalität*), os elementos para caracterizar esta última como sendo determinada, ao contrário da primeira, de maneira desatrelada de suas expectativas de sucesso, não pressupondo que a ação humana esteja necessariamente vinculada à obtenção de um resultado. Ou seja, na racionalidade substantiva a ação humana não é definida com base em fins calculados. A razão substantiva ou de valores

[...] resgataria a ‘razão como categoria ética’ (Escola de Frankfurt), independe de cálculos utilitários e expectativas de êxito (Weber), e revelaria percepções inteligentes das inter-relações de acontecimentos numa situação determinada (Mannheim), propiciando a existência da boa sociedade (Eric Voegelin)²⁶. (BARIANI JR., 2008, p. 256).

Em seu texto “Modelos de homem e teoria administrativa”, Guerreiro Ramos (1984, p. 6) assim explica a racionalidade substantiva:

De fato, a racionalidade noética [substantiva] não se relaciona sistematicamente com coordenação de meios e fins, do ponto de vista de eficiência. Ela deriva de imperativos imanentes à razão em si, entendida como uma faculdade específica do homem que impede a obediência cega a requisitos de eficiência. [...] Um comportamento humano que ocorra sob a égide da racionalidade noética pode ser administrativo apenas por acaso, não necessariamente. A organização e seus líderes podem julgar se um comportamento é racionalmente instrumental para suas metas, mas jamais sua adequação à racionalidade noética. Na verdade, é privilégio da racionalidade noética julgar a organização. É condição de uma sólida teoria administrativa ser capaz de distinguir e separar as duas racionalidades.

Por fim, Guerreiro Ramos (1989, p. 194) ensina que “[...] a racionalidade substantiva [...] nunca poderá ser confinada num enunciado interpretativo. Somente através da livre experiência da realidade e de sua precisa articulação é que a racionalidade substantiva poderá ser compreendida.”

Para explicar o que denominou de ‘transavaliação do social’, Guerreiro Ramos (Ibid., p. 28) afirma que: “A ciência social moderna [teoria formal da vida humana associada] não poderia ter sido constituída até que o elemento político na vida dos povos fosse reformulado e classificado sob a égide dos interesses sociais.”

²⁶ “Tais referências são fornecidas pelo próprio Guerreiro Ramos” (BARIANI JR., 2008, p. 256).

Azevedo (2006, p. 260) assim resume a transavaliação do social:

[...] primeiramente, ocorreu a transformação do homem – antes considerado como sujeito portador de razão no sentido substantivo – em um ser puramente social; em seguida, a vida social foi esquematizada em uma tríade de relações, a saber, econômicas, de produção e de consumo; o próximo passo foi a libertação da economia – anteriormente um enclave delimitado ao âmbito do lar (*oikos*) – da regulação política e ética, esta substituída pela justificação do interesse individual imediato; e por fim, a fé na auto-regulação do mercado se consolidava, haja vista ter a própria sociedade se tornado um mercado amplificado, o que fez da ordem social um mero somatório dos cálculos individuais. Em outras palavras, esta transavaliação do social trouxe como consequência a ascensão do mercado à qualidade de dimensão central e ordenadora, tanto da ciência social como da vida humana em geral na sociedade ocidental moderna.

À luz da constatação desta dupla transavaliação, da razão e do social, Guerreiro desnuda a conexão entre o surgimento do mercado, enquanto dimensão central e mecanismo regulatório dominante da conduta social e individual, e a ciência social moderna (AZEVEDO, 2006, p. 261).

A ciência social moderna pressupõe que a sociedade, ao desdobrar-se como uma associação puramente natural, gera os padrões da existência humana em seu conjunto. Essa transavaliação do social, **de que a moderna ciência social é resultado**, ocorreu nos três últimos séculos da história do ocidente. [...]. No momento em que o ser humano é reduzido a uma criatura que calcula, é para ele impossível distinguir entre vício e virtude. A sociedade torna-se, então, o seu único mentor e, não surpreendentemente, padecimento é equiparado ao mal, e o prazer ao bem. (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 30, grifo nosso).

A partir destas análises, a saber, a crítica da razão e a constatação da dupla transavaliação, Guerreiro estabelece as bases de sua proposta para uma teoria alternativa, **a teoria substantiva da vida humana associada** e, conseqüentemente, para uma nova ciência das organizações. Afinal, para o nosso sociólogo,

Toda teoria da organização existente pressupõe uma ciência social da mesma natureza epistemológica. A contrapartida da atual teoria da organização é a ciência social formal [teoria formal da vida humana associada]. A contrapartida da nova ciência da organização é a ciência social substantiva [teoria substantiva da vida humana associada]. (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 45).

Esta nova ciência social estaria livre das amarras do mercado que, em sentido unidimensional, impõem à ciência social moderna, por meio da racionalidade formal e instrumental, traduzida naquilo que Guerreiro chamou de síndrome comportamentalista, um ciclo vicioso deformador que se reduz ao aprisionamento em si mesmo. Aprisionamento este despercebido pela maioria das pessoas que, de fato, “[...] tomam decisões sobre si mesmas e sobre os problemas sociais de

acordo, acima de tudo, com os pressupostos característicos dessa disposição [utilitária].” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 46).

De acordo com Guerreiro Ramos (1989, p. 46), a essência da síndrome comportamentalista está na “ofuscação do senso comum pela disposição moderna”; ou seja, na força dominadora e aprisionadora da lógica utilitarista de mercado, atuando como repressora do senso comum. Ele prossegue afirmando que “A identificação dessa síndrome como uma deformação, mais do que como súmula da natureza humana, é essencial para que compreendamos os alicerces psicológicos da antiga e da nova teoria da organização.”

Para Guerreiro Ramos (Ibid., p. 50), no entanto, em primeiro lugar se faz importante reconhecer que “as organizações são sistemas cognitivos”. As pessoas que a integram incorporam tais sistemas tornando-se “pensadores inconscientes”. Todavia, quando teóricos articulam de maneira fundamentalista o sistema cognitivo específico de um certo tipo de organização – o tipo dominante centrado no mercado – atribuindo a esta articulação a condição de um sistema normativo e cognitivo geral, “[...] o pensamento organizacional pode mesmo passar a ser consciente e sistemático”, o que denota o [...] reducionismo psicológico da atual teoria de organização.”

Azevedo (2006, p. 263, grifo nosso) esclarece que: “[...] ao se amparar nos mesmos pressupostos psicológicos que sustentavam a ciência social, a teoria organizacional poderia ser traduzida, em termos gerais, como **reduzora da psicologia humana.**”

Como consequência deste processo, Guerreiro Ramos (loc. cit.) adverte:

A maior parte daquilo que é usualmente denominado teoria da organização é desprovida de rigor científico e é, antes, tautologia disfarçada ou, quando muito, disfarçado pensamento organizacional, pensamento que aceita, por seu valor aparente, os critérios inerentes à organização, e é, ele mesmo, subproduto do próprio processo organizacional. Considera como normais e naturais os requisitos organizacionais tais como, por acaso, são encontrados sobrepondo-se à conduta humana como um todo.

Para tornar ainda mais claro o efeito reducionista que o atual modelo impõe aos alicerces psicológicos da teoria social formal, em voga, Guerreiro Ramos (loc. cit.), lançando-se, uma vez mais, ao encontro das diferenças entre racionalidade instrumental e racionalidade substantiva, propõe uma distinção entre comportamento e ação.

Para Guerreiro Ramos (1989, p. 50-51), “O comportamento é uma forma de conduta que se baseia na racionalidade funcional [instrumental] ou na estimativa utilitária das conseqüências, [...]. Sua categoria mais importante é a conveniência. Em conseqüência, o comportamento é desprovido de conteúdo ético de validade geral.” Já a ação, segundo Guerreiro, “[...] é própria de um agente que delibera sobre coisas porque está consciente de suas finalidades intrínsecas. Pelo reconhecimento dessas finalidades, a ação constitui uma forma ética de conduta.”

Ao avaliar a origem lingüística da palavra comportamento, Guerreiro Ramos (1989, p. 51) percebeu que ela mantém, ainda hoje, o sentido que lhe foi atribuído por volta de 1490, quando começou a ter aceitação lingüística significando “[...] conformidade a ordens e costumes ditados pelas conveniências exteriores”; ou seja, “[...] comportamento continua sendo uma categoria de reconhecimento da conformidade, [...].”

Pela lógica da racionalidade instrumental, base da teoria social formal vigente e, portanto, da teoria organizacional em voga, “O indivíduo tornou-se uma criatura que se comporta.” (Ibid., p. 51). Nesta linha, Guerreiro Ramos (Ibid., p. 52) define a síndrome comportamentalista como sendo: “[...] uma disposição socialmente condicionada, que afeta a vida das pessoas quando estas confundem as regras e normas de operação peculiares a sistemas sociais episódicos com regras e normas de sua conduta como um todo.” De pronto, ele estabelece quatro traços característicos da síndrome: a fluidez da individualidade, o perspectivismo, o formalismo e o operacionalismo.

Guerreiro emprestou dos estudos do maneirismo²⁷ a expressão ‘individualidade fluida’ (Ibid., p. 53); pois, através dela se manifestam algumas características que ele buscava para explicar a síndrome comportamentalista que acometeu a ciência social moderna, dentre as quais: a ausência de base permanente na avaliação das coisas; a não perpetuidade e a não imutabilidade dos valores; a inconstância da natureza humana, imersa em um processo de eterno fluxo, que não admite o estado de permanência; ao contrário, manifesta disposição e inclinação para a transição contínua; pois, a sua verdadeira natureza está na mudança.

²⁷ Segundo Guerreiro Ramos (1989, p. 59) “maneirismo é a disposição psicológica exigida por um tipo de política divorciada do interesse pelo bem comum, por um tipo de economia unicamente interessada em valores de troca, e por uma ciência, em geral, essencialmente definida por método e por praxes operacionais.”

De acordo com Guerreiro Ramos (Ibid., p. 54) “a conduta humana se conforma a critérios utilitários que, a seu turno, estimulam a fluidez da individualidade. Na verdade, o homem moderno é uma fluida criatura calculista, que se comporta, essencialmente, de acordo com regras objetivas de conveniência. [...]. Ele [o homem] só é capaz de ter comportamento.”

Azevedo (2006, p. 265) notou que Guerreiro Ramos

[...] assinalava que esta fluidez era consequência de uma postura acrítica do indivíduo, que ao assumir a si mesmo e à sociedade como coisas transitórias, percebia o social como um espaço no qual, simplesmente, restava-lhe maximizar a utilidade, na busca da felicidade pessoal, em um eterno sucedâneo de satisfações de desejos.

Guerreiro Ramos (1989, p. 56), encerra a sua explanação sobre a fluidez da individualidade afirmando que “Quando a condição humana é presumida como apenas social, a fluidez da individualidade é inevitável.”

O segundo traço característico da síndrome comportamentalista é o perspectivismo. Coerente com o primeiro traço, a fluidez da individualidade, Guerreiro (Ibid., p.57) nos coloca a refletir sobre o comportamento das pessoas enquanto partícipes de uma sociedade de regras. Para ele, as pessoas assumiriam uma perspectiva comum, única, para a leitura e compreensão do seu papel e da sua conduta; bem como, do papel e da conduta das demais pessoas. Em assim sendo,

o indivíduo em geral se tornava um perspectivista, já que para comportar-se em conformidade com os padrões sociais, teria apenas que levar em consideração as conveniências externas, ou seja, os pontos de vistas dos outros e os propósitos correspondentes. (AZEVEDO, 2006, p. 265).

O terceiro aspecto dos fundamentos psicológicos a inspirar a atual teoria de organização é, segundo Guerreiro Ramos (Ibid., p.59), o formalismo. De acordo com ele, o formalismo representa, ainda hoje, “uma categoria explicativa da conduta humana”. Guerreiro emprega o termo - formalismo - para expressar a influência da orientação externa sobre a conduta humana e explica: “Na realidade, tornou-se [o formalismo] um traço normal da vida cotidiana, nas sociedades centradas no mercado, onde a observância das regras substitui a preocupação pelos padrões éticos substantivos.” (Ibid., p. 59).

Guerreiro explica que o indivíduo ao sentir-se alienado da realidade e em busca da superação da sua alienação, submete-se aos padrões externos; ou seja, adota um tipo formalista de comportamento, busca o seu ajustamento e, com isto, torna-se um maneirista e é, por conta do

seu ajustamento formalista, recompensado, segundo Guerreiro (1989, p. 59), pelo “[...] próprio reconhecimento como adequado, correto, justo.” A conveniência, aquela mesma que está presente no sentido do termo comportamento desde 1490, determina o papel a ser desempenhado; ou seja, “Seu sujeito não é uma individualidade consistente, mas uma criatura fluida [...]” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 60). Mais uma vez, para a melhor compreensão do formalismo, deve-se recorrer à diferenciação conceitual entre comportamento e ação; pois, na situação acima relatada “O homem não age, propriamente, mas comporta-se, isto é, é inclinado a conformar-se com as regras eventuais da aprovação social” (Ibid., p. 62); ou seja, curva-se ao formalismo enunciado pela sociedade.

A quarta característica da síndrome comportamentalista é o operacionalismo. Em síntese, Guerreiro Ramos (Ibid., p. 62-63) definiu que, em essência, o que está sob o rótulo do operacionalismo representa a alegação de que “[...] apenas as normas inerentes ao método de uma ciência natural de características matemáticas são adequadas para a validação e a verificação do conhecimento”, desconsiderando todos os outros tipos de conhecimento, dentre os quais, o metafísico e o ético. Guerreiro (Ibid., p. 63) alerta, no entanto, que é “[...] prudente [...] qualificar o operacionalismo [...] como positivista, para que ninguém interprete este item como insinuando que os critérios de rigoroso raciocínio são irrelevantes em todos os campos de estudo [...].”

Em suma, de acordo com Guerreiro Ramos (Ibid., p. 63) para os operacionalistas positivistas, “[...] apenas aquilo que pode ser fisicamente medido ou avaliado merece ser considerado como conhecimento.” E Guerreiro prossegue a sua análise afirmando que “[...] quem quer que adira ao operacionalismo positivista, fica preso aos limites de uma peculiar tendência psicológica.” Por esta razão e neste sentido, o operacionalismo positivista é considerado um traço da síndrome psicológica.

Para deixar ainda mais evidente a afinidade entre o operacionalismo e a síndrome comportamentalista, Guerreiro Ramos (Ibid., p. 65) explica que

[...] aquilo que é útil pode servir para ser tanto eticamente sadio quanto eticamente errado no domínio social e, desse modo, o papel do operacionalismo em ciência social deveria ser eticamente qualificado. Isso é precisamente o que Hobbes e os cientistas sociais convencionais, de modo geral, deixam de fazer. Despojaram a utilidade de seu caráter eticamente ambíguo, legitimando como normas gerais aquilo que é útil ao sistema social para o controle dos seres humanos que dele participam.

Outra característica do operacionalismo positivista que, segundo Guerreiro Ramos (1989, p. 65-66), influi na síndrome do comportamento é “[...] a recusa em reconhecer às causas finais qualquer papel na explicação do mundo físico e social. Sua inferência é a de que as coisas são, simplesmente, resultados de causas eficientes, sendo o mundo inteiro um encadeamento mecânico de antecedentes e consequentes.”

A partir da idéia hobbesiana de causa final, no sentido de que uma causa final não tem lugar senão naquelas coisas que têm senso e vontade, Guerreiro Ramos (Ibid., p. 66-67) desenvolve análise e demonstra que “As descobertas da ciência contemporânea mostram que essa concepção de causalidade [de Hobbes] é insustentável.” Com isto, ele demonstra que, uma vez mais, no limite, se faz ausente na lógica utilitária hobbesiana a ação humana. Guerreiro Ramos (loc. cit.), assim conclui:

Na terminologia da presente análise, isso equivale a dizer que [...] os seres humanos não agem. Podem apenas comportar-se. O mundo vai-se desdobrando de acordo com um esboço já estabelecido e para toda a eternidade. Não existe criatividade no universo mecanomórfico de Hobbes.

Para Azevedo (2006, p. 264), “Pelos vieses desta síndrome [comportamentalista] incorreram boa parte dos teóricos que tentaram sistematizar a ciência social, induzindo seus pressupostos sobre a natureza humana segundo a configuração social de sua época, tomando o existente pelo essente (*sic*) assente, o episódico pelo permanente.”

Guerreiro Ramos (1989, p. 67), por fim, adverte:

Por impressionantes que se afigurem os traços básicos da síndrome do comportamento, deve-se compreender que os mesmos não estão afetando remotamente a vida das pessoas. Na realidade, constituem o credo não enunciado de instituições e organizações que funcionam na sociedade centrada no mercado.

A nova ciência social, proposta em bases substantivas, vem então solapar a perversidade aprisionadora da lógica unidimensional centrada no mercado, resgatando e trazendo ao centro a pessoa humana, valorizando a herança multidimensional de percepções da natureza humana; pois, “[...] este modelo restaura o que a sociedade centrada no mercado deformou ou, em parte, destruiu: os elementos permanentes da vida humana associada” (Ibid., p. XVI). Em síntese:

[...] a ciência social baseada na racionalidade substantiva transcende climas episódicos de opinião. Em períodos históricos especiais pode ser eclipsada, mas nunca destruída, o que não quer dizer que a ciência social substantiva exista como um corpo conceptual definitivo, que tenha sido formulado uma vez e para sempre. Ao contrário, está sempre em elaboração, cada época acrescentando e expandindo o legado milenar de percepções da natureza humana e da vida humana associada. (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 194-195).

Bariani Jr. (2008, p. 259) ressalta que a nova ciência social, nas bases guerreiristas, seria “[...] uma ciência multicêntrica e não focada no sistema de mercado [unidimensional], embora [Guerreiro Ramos] advirta que o modelo alternativo de ciência proposto não seria ‘antimercado’, [...]”; pois, não se proporia a “eliminação do mercado como sistema social funcional” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 195).

Bariani Jr. (2008, p. 259) conclui que “Essa nova ciência [social] englobaria uma preocupação com o aspecto moral e não somente técnico da produção, com a produção intensiva e industrialização descontroladas, com a questão ecológica e a sanidade psicológica dos indivíduos.”

Guerreiro Ramos (1989, p. 29) assim sintetizou as principais bases da sua teoria substantiva da vida humana associada:

- I. Os critérios para a ordenação das associações humanas são racionais, isto é, evidentes por si mesmos ao senso comum individual, independentemente de qualquer processo particular de socialização;
- II. Uma condição fundamental da ordem social é a regulação política da economia;
- III. O estudo científico das associações humanas é normativo: a dicotomia entre valores e fatos é falsa, na prática, e, em teoria, tende a produzir uma análise defectiva;
- IV. A história torna-se significativa para o homem através do método paradigmático de auto-interpretação da comunidade organizada. Seu sentido não pode ser captado por categorias serialistas de pensamento;
- V. O estudo científico adequado das associações humanas é um tipo de investigação em si mesmo, distinto da ciência dos fenômenos naturais, e mais abrangente que esta.

Como paradigma para uma nova teoria das organizações, Guerreiro Ramos propõe um modelo multidimensional e o denomina de ‘teoria da delimitação dos sistemas sociais’.²⁸

²⁸ O detalhamento deste modelo escapa ao escopo definido para este trabalho. Por esta razão não nos deteremos ao mesmo. Recomendamos aos que nele quiserem se aprofundar, uma minuciosa leitura de Ariston Azevedo (2006, p. 271-282), além, desnecessário frisar, da última obra do próprio Guerreiro Ramos (1989, p. 140-153).

Azevedo (2006, p. 266) chama a atenção para o tipo humano proposto por Guerreiro Ramos como contraposição, em termos frontais, ao tipo humano configurado segundo a síndrome comportamentalista. Trata-se do “Homem Parentético” e é neste aspecto do pensamento guerreirista que pretendemos, doravante, nos ater.

De acordo com Azevedo (loc. cit.), “Diferentemente de uma criatura fluida, este Homem Parentético representava a permanência em meio à mudança, inspirado na idéia de ‘Perduração’ [...] de Alfred Whitehead.” Para Guerreiro Ramos (1989, p. 199), “[...] perduração não envolve manutenção. É retenção de caráter, em meio a mudança; é a vitória sobre a fluidez.”

De acordo com Azevedo (2006, p. 230-231, grifo do autor), Guerreiro Ramos procurou “apresentar a **atitude parentética** como uma capacidade psicológica que habilitaria as pessoas a resistir às mazelas que as organizações podem acarretar sobre o comportamento e a psicologia humana.”

Azevedo (Ibid., p. 246) chama a atenção para o fato de o homem parentético ser “[...] *per excellence* um portador da razão no sentido noético [substantivo]”. Ele alerta também para o que nos diz o próprio Guerreiro Ramos (1989, p. 28): “Pelo exercício da razão [noética ou substantiva], e vivendo de acordo com os imperativos éticos dessa razão, o homem transcende a condição de um ser puramente natural e socialmente determinado, e se transforma num ator político.”

De acordo com Azevedo (Ibid., p. 246-247),

“A compreensão da psicologia do Homem Parentético reclamava uma revisão e o abandono dos postulados da ‘psicologia do ajustamento’ ou ‘comportamentalista’ [...], entre os quais a pressuposição da possibilidade de integração entre pessoa e sistema social, ou melhor dizendo, das teorias da conformação social. Haveria nesta pressuposição um duplo erro: o falso entendimento da ‘natureza da socialização’ e o desconhecimento do ‘fenômeno organizacional’.”

Na percepção de Guerreiro Ramos (1989, p. 79) haveria “[...] uma dimensão profunda de realidade psíquica individual que resiste ao fato de ser totalmente capturada por definições sociais e organizacionais”. Este entendimento guerreirista é explicado por Azevedo (2006, p. 247) como “uma dimensão humana que escapa a qualquer tentativa de aprisionamento em arquiteturas institucionais definitivas.”

É, pois; com base na definição de Homem Parentético guerreirista, homem este indissociável da propositura de uma ciência social baseada numa teoria substantiva da vida humana associada, que retomamos a questão levantada ao final do capítulo anterior quando, à luz da teoria de Pagès *et al* (2006), concluiu-se que o indivíduo, submerso em ideologias corporativas, entorpecido, deixa-se aprisionar e, com isto, inconscientemente, priva-se de sua plena liberdade, no sentido de limitar a sua individualidade, tolher a expressão natural dos atributos da sua diversidade, anulando-as, mesmo que parcialmente. Neste caso, os benefícios atribuídos à diversidade de pessoas no ambiente de trabalho parecem ser, de certa forma e em certa medida, anulados pelas doutrinas corporativas dominantes.

Agora, à luz dos ensinamentos de Guerreiro Ramos é possível confirmar que a afirmação constante do parágrafo anterior somente é aceitável se consideradas as bases epistemológicas da ciência social moderna, estendidas, nesta condição, à teoria formal das organizações; pois, nelas (nas bases) identificam-se: os traços utilitaristas da racionalidade instrumental; a síndrome comportamentalista, que acomete a referida ciência social; e a camuflada perversidade do aprisionamento ao paradigma econômico dominante, centrado no mercado, em sentido unidimensional, pois; o modelo visa, por meio do reducionismo psicológico, à total conformação do indivíduo à organização.

Todavia, à luz da teoria substantiva da vida humana associada e, portanto, considerando o indivíduo como Homem Parentético, portador da razão em sentido noético, que busca autonomia, que se esquia das tentativas de aprisionamento de sua psique, que coloca a sua liberdade como condição essencial, que está inserido em um modelo multidimensional a partir de um paradigma para-econômico, em que os interesses humanos são considerados e há lugares adequados para as suas realizações; neste caso, os benefícios atribuídos à diversidade de pessoas no ambiente de trabalho não são, de forma alguma, anulados pelas doutrinas corporativas dominantes; pois, nesta teoria a individualidade não é fluida, ao contrário, perdura, ou seja, há “[...] retenção de caráter, em meio à mudança; é a vitória sobre a fluidez.” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 199).

3 A DIVERSIDADE NA ÓTICA DA VOLVO

3.1 O Grupo Volvo e a Volvo do Brasil

O presente estudo de caso se dá em tradicional e respeitada companhia sueca, com mais de 80 anos de história no setor automotivo, com atuação comercial e industrial nos cinco continentes, com presença comercial em mais de 180 países e fábricas em 19 países. A empresa foi fundada em 1927 pelos suecos Assar Gabrielson e Gustaf Larson. Possui mais de 100 mil empregados diretos, com faturamento anual superior a US\$ 42 bilhões. As ações do Grupo Volvo estão listadas na Bolsa de Estocolmo.²⁹ (AB VOLVO, 2008a).

A empresa declara em seu Relatório Socioambiental que:

Em todo o mundo, o respeito às pessoas e o trabalho em prol da equipe são a base para o ambiente de trabalho na Volvo. Estes princípios estão consolidados no ‘*The Volvo Way*’ que apresenta os valores, a cultura corporativa, a forma de trabalho e inclui também temas contemporâneos, como a diversidade de gênero, raça e cultura. Criado em 1998 e traduzido para 11 idiomas, o documento é constantemente atualizado e distribuído a todos os empregados do Grupo Volvo, estimulando-os a discutir seu conteúdo com colegas e chefes imediatos. (VOLVO DO BRASIL, 2008, p. 17).

A Missão da empresa deve revelar o motivo da sua existência; pois, “As organizações são fundadas com um propósito. Embora esse propósito possa mudar ao longo do tempo, é essencial que os *stakeholders* compreendam o motivo da existência da organização, ou seja, sua **missão**.” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 92-93, grifo do autor). A Missão declarada pela Volvo vai além disto; pois, mais do que os elementos tradicionalmente encontrados em declarações desta natureza, ela faz menção, específica e enfática, à forma como trabalha e ao respeito pelas pessoas.

Ao criar valor para os nossos clientes, nós criamos também valor para os nossos acionistas. Nós usamos o nosso conhecimento para desenvolver soluções de transporte para clientes exigentes em setores selecionados, com níveis superiores de qualidade, segurança e respeito ao meio ambiente. **Nós trabalhamos com energia, paixão e respeito pelas pessoas.** (VOLVO DO BRASIL, 2008, p. 17, grifo nosso).

A Visão, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 98), “[...] serve como inspiração e também como um senso daquilo que precisa ser feito – uma idéia guia [...]”. Neste sentido, “[...] a visão deve distinguir uma organização, destacá-la como uma instituição única”. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 105). Ela deve ser simples, fácil de

²⁹ OMX Nordic Exchange Stockholm

compreender e de lembrar. A visão do Grupo Volvo está assim definida: “Ser reconhecido como o fornecedor líder mundial em soluções de transporte comercial.” (VOLVO DO BRASIL, 2008, p. 17).

Os valores corporativos do Grupo Volvo estão destacados em seu Relatório Socioambiental:

Qualidade, Segurança e Respeito ao Meio Ambiente são os nossos Valores Corporativos fundamentais, estabelecidos pelos nossos fundadores em 1927. **As nossas operações devem sempre ter como base a nossa preocupação com as pessoas.** (VOLVO DO BRASIL, 2008, p. 17, grifo nosso).

Desta forma, uma vez mais, em reforço ao já declarado em sua Missão, a Volvo explicita, em documento público, a sua preocupação com as pessoas. Preocupação esta que, de fato, é parte indissociável de sua cultura e dos seus princípios organizacionais.

Qualidade, segurança e respeito ao meio ambiente, enquanto valores fundamentais, têm sentido ampliado para o Grupo Volvo; pois, formam a base para tudo o que é feito na empresa. Pesquisa, desenvolvimento, produção, tecnologia, serviços, relacionamentos, governança, cidadania empresarial, não importa, tudo o que é feito na Volvo leva em consideração estes três valores fundamentais. A ‘qualidade’, enquanto valor corporativo fundamental, é o princípio base para o desenvolvimento, para a produção e para a oferta de soluções de transporte que beneficiem seus clientes e a sociedade como um todo, mas também orienta as políticas e práticas organizacionais, no sentido da promoção da qualidade de vida, da busca da excelência e da construção da cultura do respeito pelas pessoas. A ‘segurança’, enquanto valor corporativo, impõe a condição de perenidade e o *status* de priorização máxima às ações que visam minimizar riscos e prevenir acidentes em todas as etapas, desde a fase de pesquisa e desenvolvimento de produtos, serviços e processos, passando pelo Sistema Volvo de Produção, até alcançar a aplicação e o uso seguros do produto³⁰, fechando o ciclo com os serviços de pós-venda e a recompra. O ‘respeito ao meio ambiente’ revela o firme compromisso da empresa com o desenvolvimento de veículos menos poluentes em todo o seu ciclo de vida e com a redução do impacto ambiental de suas unidades industriais (Ibid., p. 19).

³⁰ O PVST - Programa Volvo de Segurança no Trânsito completou 21 anos de existência e é “[...] a mais longa campanha de mobilização e educação de trânsito já realizada no Brasil.” (VOLVO DO BRASIL, 2008, p. 81). Mais informações sobre o PVST podem ser encontradas no endereço eletrônico: <www.volvo.com.br/pvst>.

A cultura e os princípios organizacionais do Grupo Volvo são forte e constantemente disseminados entre todos os níveis. São vistos e percebidos como um grande diferencial competitivo e estão expressos em um documento corporativo denominado de *The Volvo Way*³¹.

A estrutura organizacional do Grupo Volvo é matricial e está baseada em áreas de negócios, fundamentalmente relacionadas a seus produtos (caminhões, equipamentos de construção, ônibus, motores marítimos e industriais, turbinas e propulsores para uso aéreo, e serviços financeiros), e em várias unidades de negócios, relacionadas às atividades de suporte, tais como: desenvolvimento e manufatura de trens de força; planejamento e desenvolvimento de produtos e compras; serviços e peças para o pós-venda; logística; tecnologia; dentre outras.

Este modelo organizacional permite à empresa trabalhar muito próxima a seus clientes, bem como melhor utilizar seus recursos, talentos e competências. Estas áreas e unidades de negócios possuem abrangência global e foram criadas de forma a consolidar expertises em áreas-chave e prover economias de escala.



Figura 9 – Estrutura organizacional do Grupo Volvo
Fonte: Volvo do Brasil, 2008, p. 7

³¹ Expressão internamente traduzida como: O jeito Volvo de ser.

A Volvo está presente no Brasil desde a década de 30, inicialmente como importadora e posteriormente, a partir de 1977, como produtora de veículos. Possui duas unidades industriais no Brasil. Uma unidade está localizada em Curitiba/PR onde fabrica caminhões pesados e semipesados, chassis para ônibus, cabines para caminhões e motores a diesel. Outra unidade está em Pederneiras/SP onde fabrica equipamentos de construção.

A Volvo do Brasil Veículos Ltda. possui mais de 3000 empregados diretos e faturamento anual superior a R\$ 5 bilhões. A marca tem forte presença no mercado brasileiro, onde figura entre as líderes nos seus segmentos de atuação e, além disto, está posicionada entre as 40 maiores exportadoras do país. A sua estrutura organizacional local está baseada no conceito de *Joint Company*; ou seja, uma entidade legal corporativa que congrega, em regime de condomínio³², diversas áreas e unidades de negócios do Grupo Volvo.

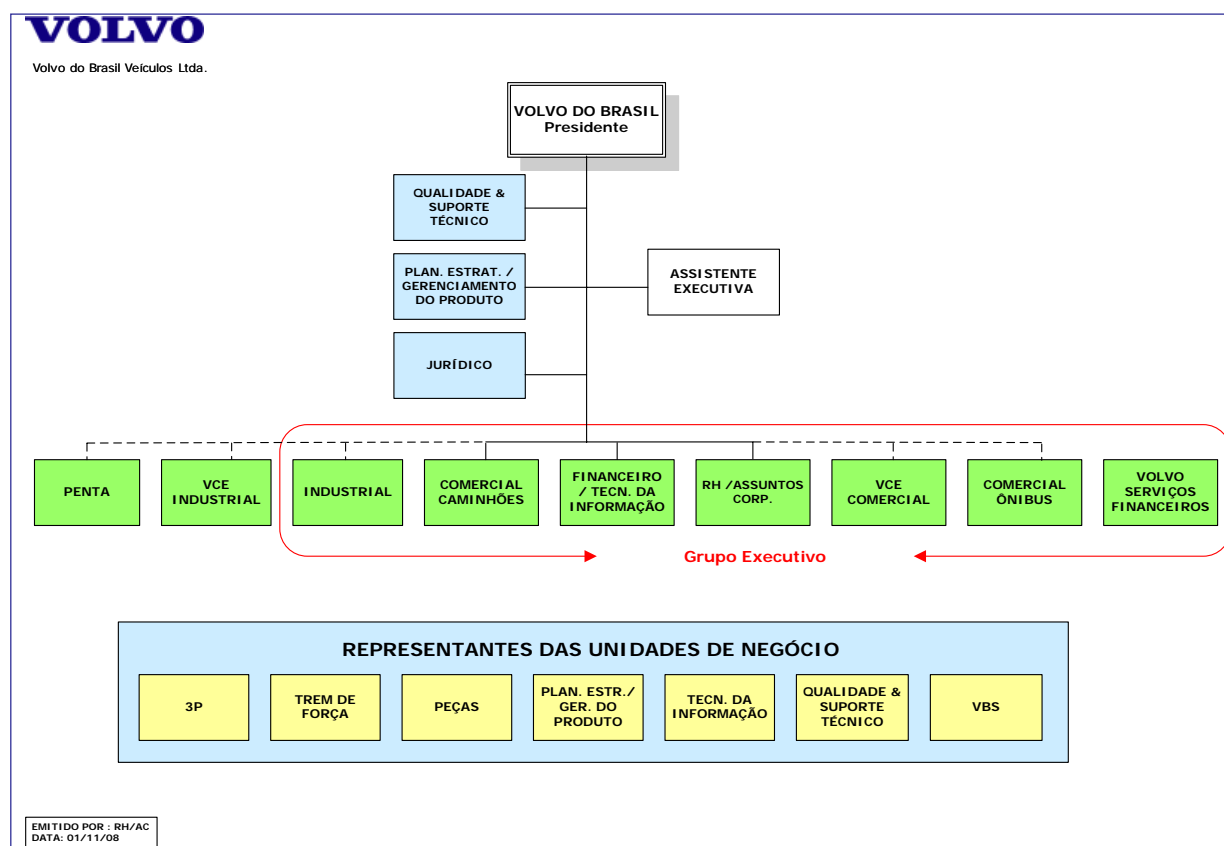


Fig. 10 – Organograma da Volvo do Brasil
Fonte: Intranet da Volvo do Brasil

³² As áreas de negócios e unidades de negócios que compartilham da mesma entidade legal (*joint company*), respeitam regras e funções corporativas comuns, dentre elas, por exemplo, as políticas de RH e as funções de relações públicas. Além disto, elas compartilham dos mesmos serviços internos, dentre os quais, por exemplo: segurança patrimonial, agência de viagens, administração de benefícios, contabilidade, etc.

A empresa é considerada referência de gestão, o que é demonstrado pela conquista de importantes prêmios, dentre os quais, de acordo com o seu Relatório Socioambiental (VOLVO DO BRASIL, 2008, p. 37):

- A montadora de caminhões mais admirada do Brasil - A Volvo foi reconhecida, em 2007 e em 2008, como a mais admirada entre as montadoras de caminhões do Brasil, segundo a pesquisa “As empresas mais admiradas do Brasil”, feita pela revista Carta Capital em conjunto com o Instituto TNS InterScience. A escolha das mais admiradas é feita por meio de entrevistas com executivos das maiores empresas instaladas no país.
- Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho - Dentre as empresas de grande porte da região sul, a Volvo foi a vencedora. A pesquisa que resulta no prêmio é desenvolvida pelo Serviço Social da Indústria – SESI. O seu objetivo é estimular a responsabilidade social corporativa e reconhecer publicamente o esforço do empresariado em adotar medidas que garantam qualidade de vida aos seus funcionários. As empresas são avaliadas nas áreas de Sistema de Gestão de Pessoas; Educação e Desenvolvimento; Qualidade de Vida e Desenvolvimento Socioambiental.

Além destes, a Volvo foi escolhida em 2008, entre mais de 500 empresas, como a melhor empresa para se trabalhar no Brasil. O prêmio é resultante de pesquisa estruturada pela USP-FIA e realizada pelas revistas Exame e Você S.A. É considerado o mais importante, abrangente e cobiçado prêmio da categoria no País.

A Fundação Nacional da Qualidade também reconheceu a Volvo do Brasil como destaque em 2008. Em avaliação feita à luz dos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, versão 2008, a Volvo do Brasil, que pela primeira vez concorreu ao prêmio, foi escolhida destaque no critério ‘processos’.

Além da sua estrutura organizacional formal,³³ a Volvo do Brasil possui uma estrutura consultiva que está inspirada nos critérios do modelo de gestão da Fundação Nacional da Qualidade. Existem diversos fóruns consultivos, denominados de Conselhos de Excelência,

³³ Ver fig. 10.

formados por funcionários de várias áreas - lideranças e especialistas - os quais são responsáveis pela identificação, análise e proposição de melhorias que visem à excelência das práticas de gestão da Volvo do Brasil. Esta estrutura faz parte do processo de aprendizagem do modelo de gestão da empresa.

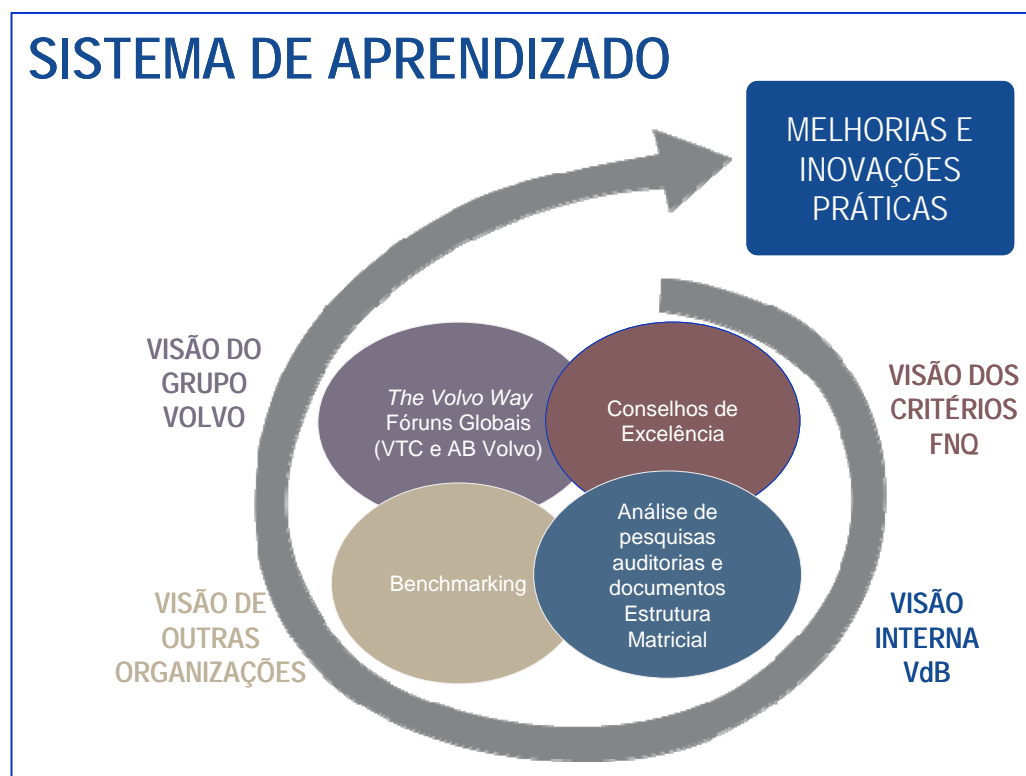


Figura 11- Sistema de Aprendizado da Volvo do Brasil
Fonte: Intranet da Volvo do Brasil

Em função de sua posição de destaque, a empresa exerce importante influência institucional, especialmente na Suécia, seu país de origem, e nas localidades onde possui suas unidades industriais, dentre elas o Brasil.

A incansável busca pelo consenso, o espírito de coletividade, a preocupação com a qualidade de vida dos empregados, a obsessão pelo respeito pelas pessoas, pela ética nos negócios, aliadas aos valores fundamentais da marca, qualidade, segurança e respeito pelo meio ambiente, são as características predominantes desta companhia em todo o mundo e, por isto mesmo, não podem ser desconsideradas nesta discussão.

3.2 A influência do macro ambiente no programa de diversidade da Volvo

É imprescindível compreender o ambiente geral no qual a matriz da organização está inserida, especialmente no que tange ao tema em questão. Nossa pesquisa documental revelou a existência de três diretivas da Comunidade Européia: i) a *Racial Equality Directive* que proíbe a discriminação étnica e racial, dentre outros, no emprego, e garante às vítimas de discriminação o direito à compensação em qualquer um dos Estados partícipes (UNIÃO EUROPÉIA, 2000a); ii) a *Employment Equality Directive* que proíbe a discriminação no emprego em função de idade, religião, deficiência ou orientação sexual (Id., 2000b); e iii) a diretiva nº. 2004/113/CE que aplica o princípio de igualdade de tratamento entre homens e mulheres no acesso a bens e serviços e em seu fornecimento (Id., 2004b). Estas diretivas, publicadas no Diário Oficial da Comunidade Européia em julho de 2000, dezembro de 2000 e dezembro de 2004, respectivamente, obrigaram os países membros, dentre os quais a Suécia, a internalizarem normativa legal de promoção da igualdade, da diversidade e de combate à discriminação de pessoas em função de: raça, etnia, religião, crenças, deficiências, idade ou opção sexual.

Estas diretivas surgiram em resposta ao artigo 13 do Tratado de Constituição da União Européia, o qual estabelece que serão definidas ações de combate à discriminação baseada em gênero, raça ou origem étnica, religião ou crença, deficiência, idade ou opção sexual (Id., 2002, p. 43). De acordo com relatório da União Européia (2004a, p. 8), estas normas abrangem todas as pessoas que vivem ou trabalham na União Européia e estabelecem o grau mínimo de proteção normativa contra a discriminação. Todavia, aplica-se o princípio da regra mais favorável à coletividade de pessoas; pois é facultado a cada Estado membro a adoção de regras mais benéficas do que aquelas presentes nas diretivas, desde que estas não diminuam o grau de proteção já oferecido pelo País.

Em relatórios de avaliação divulgados pela Comissão Européia, estão consignados os avanços obtidos pelos países membros (UNIÃO EUROPÉIA, 2003, 2004a, 2005, 2007). Estes relatórios, de forma geral, indicam que as citadas diretivas exerceram efeito positivo para o fortalecimento dos níveis de proteção contra a discriminação naquele bloco, refletindo em crescente reconhecimento dos benefícios da diversidade de pessoas para a economia e para a

sociedade como um todo. Não deixam, todavia, de reconhecer a presença da discriminação e tratam das estratégias para combatê-la.

Embora nos últimos anos se tenham verificado grandes progressos, a discriminação continua a ser uma realidade diária para muitas pessoas nas nossas sociedades. A estratégia visa assegurar um combate eficaz à discriminação, **exaltar a diversidade** e promover a igualdade de oportunidades para todos. (UNIÃO EUROPEIA, 2007, p. 5, grifo nosso).

A Suécia - país de origem do Grupo Volvo - possui diversas normas de combate à discriminação e de promoção da diversidade, dentre as quais, de acordo com o Relatório da União Europeia (2007, p. 13):

- Origem racial e étnica e religião: lei 130, de 1999. Dispõe sobre a proibição da discriminação étnica. Alterada pela lei 308, de 2003.
- Deficiência: lei 132, de 1999. Dispõe sobre a proibição de discriminação no trabalho das pessoas com deficiência. Alterada pela lei 309, de 2003.
- Orientação sexual: lei 133, de 1999 contra a discriminação no trabalho por motivo de orientação sexual, alterada pela lei 310, de 2003 - legislação contra a discriminação por motivo de orientação sexual no quadro da segurança social, que entrou em vigor em janeiro de 2005.
- Origem racial ou étnica, religião e convicções, orientação sexual e deficiência: lei 1286, de 2001, sobre igualdade de tratamento dos estudantes nas universidades, alterada pela lei 311, de 2003. Lei 307, de 2003 sobre a proibição de discriminação, alterada pela Lei 1089, de 2004.

Além destas, outra norma afeta ao tema, encontrada no arcabouço legislativo sueco, destaca-se nesta pesquisa documental em função de sua importância para o entendimento do contexto ambiental em que está inserida a matriz do Grupo Volvo. Trata-se da lei nº. 433, de 1991 - *Act on Equality between Women and Men* (SUÉCIA, 2008). Esta lei sueca dispõe sobre a igualdade de direitos entre homens e mulheres no mercado de trabalho. O objetivo dos legisladores suecos com esta norma foi de melhorar as condições das mulheres no trabalho, combatendo as formas de discriminação e garantindo igualdade de direitos e condições.

Estas normas outorgam à Suécia a condição de conformidade às diretivas da União Européia; todavia, a preocupação e a tradição suecas com o tema são bem mais antigas, conforme revela a cronologia apresentada pelo *Swedish Institute* (2007, p. 3-4):

- 1250 – O Rei Birger Jarl aprovou uma lei tratando da violência contra as mulheres, proibindo o estupro e o seqüestro.
- 1921 – As mulheres conquistam o direito de votar e de serem votadas.
- 1922 - Kerstin Hesselgren torna-se a primeira mulher eleita ao Parlamento Sueco.
- 1965 – A Suécia se torna o primeiro país do mundo a ter uma lei contra o sexo forçado no casamento.
- 1975 – É instituída uma nova lei do aborto. Até o fim da 18ª. semana de gravidez, cabe à mulher a decisão sobre abortar.
- 1979 – É admitida a sucessão feminina ao trono.
- 1980 – É instituído um órgão governamental para tratar da Igualdade de Oportunidades (*ombudsman*).
- 1995 – A licença do emprego para cuidar de filho recém-nascido passa a determinar que 30 dias do período devam ser obrigatoriamente gozados pelo pai.
- 1998 – É publicado Ato Legal sobre a violência contra mulheres.
- 1999 – É publicado Ato Legal proibindo a compra de serviços sexuais. O foco está no comprador dos serviços, que passa a ser visto como um infrator.

Na Suécia, o legislador estabeleceu obrigações positivas para os empregadores, sejam privados ou públicos, no sentido da realização de esforços para a promoção da diversidade étnica na

força de trabalho. Os empregadores são igualmente obrigados a garantir que minorias étnicas tenham oportunidades de concorrer a vagas e a promoções.

Nos casos de discriminação, o ônus da prova na Suécia é compartilhado entre as partes envolvidas. Organismos independentes e especialmente constituídos, denominados de *Equality Bodies*, promovem suporte direto, atuando como mediadores e, se for o caso, conduzindo casos de discriminação à corte, em nome das vítimas.

De acordo com relatório publicado pelo *Swedish Institute* (2007, p. 1), a Suécia está entre os países com a maior igualdade de gênero: há justo equilíbrio de gênero em organismos governamentais; 79% das mulheres estão empregadas, uma das mais elevadas taxas do mundo, sendo que a taxa de nascimento de mulheres está entre as maiores da Europa; há um sistema de assistência social que facilita o equilíbrio família-trabalho; há um conjunto de entidades governamentais para tratar do tema, dentre os quais há: um Ministério, denominado de Ministério da Integração e Igualdade de Gênero e a figura de Provedores (*ombudsman*) contra a discriminação. Há um Provedor para atuar apenas com denúncias de discriminação em função do gênero, mas a discriminação em função de deficiências, a discriminação em função da opção sexual e a discriminação étnica são objeto de outros Provedores. Estes servidores são responsáveis por monitorar o cumprimento das diversas leis suecas contra a discriminação, bem como, em assessorar e ajudar as vítimas a buscar seus direitos (UNIÃO EUROPÉIA, 2004a, p. 23).

Há, na Suécia, um intenso debate sobre o número de mulheres ocupando posições de liderança nas empresas. Esta questão ganhou dimensão com a adesão do país à Declaração do Milênio das Nações Unidas. Em relatório de acompanhamento dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, publicado em 2004, o governo sueco declara prioridade ao tema: “*One (...) priority in working toward achieving the MDGs is the empowerment of women.*” (SUÉCIA, 2004, p. 2).

Como visto, o tema faz parte das agendas da União Européia e da Suécia, sendo-lhe atribuído caráter de elevada relevância, o que pode ser concluído: i) pelo exame dos relatórios de acompanhamento relativos a 2003, 2004, 2005 e 2006, identificados nesta pesquisa documental (UNIÃO EUROPÉIA, 2003b, 2004a, 2005, 2007); e ii) pela leitura das principais iniciativas oficiais dos organismos diretivos da União Européia, elementos da campanha de informação denominada *For Diversity Against Discrimination*, que teve seu início em 2003 e prossegue

ainda hoje. De acordo com a declaração do Comissário da União Européia para o Emprego, a Assistência Social e a Igualdade de Oportunidades, Vladimír Špidla, esta campanha já abordou aproximadamente 500 organizações e organizou centenas de atividades, incluindo: um prêmio anual de jornalismo; visitas a 78 cidades em todos os 27 Estados-Membros; concursos de pôsteres e fotografia; eventos desportivos; conferências e seminários de formação; a designação de 2007, como sendo o ano Europeu de igualdade de oportunidades para todos, dentre outras (UNIÃO EUROPEIA, [2008], p. 1-3).



Figura 12 – Logomarca da campanha de informação *For Diversity Against Discrimination*
Fonte: Reproduzida do sítio <<http://ec.europa.eu/employ>>



Figura 13 – Logomarca da campanha: o ano Europeu de igualdade de oportunidades para todos
Fonte: Reproduzida do sítio <http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/index_en.htm>

No Brasil também se verificam aspectos normativos relacionados ao tema e que produzem impactos no ambiente empresarial. O país é signatário da Declaração do Milênio, das Nações Unidas, e dentre outros, de três importantes tratados internacionais de combate à discriminação: a Convenção 111 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), concernente à discriminação em matéria de emprego e profissão (1968); a Convenção relativa à luta contra a discriminação no campo do ensino (1968); e a Convenção Internacional sobre a eliminação de todas as formas de discriminação racial (1969).

Algumas leis brasileiras tratam de obrigar as empresas a promover inserções de minorias na sua força de trabalho, é o caso, por exemplo, da lei nº. 8213 de 1991, conhecida como lei de cotas; pois obriga as empresas a contratar pessoas com deficiência.

Art. 93. A empresa com 100 (cem) ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência, habilitadas, na seguinte proporção:

I - até 200 empregados.....	2%;
II - de 201 a 500.....	3%;
III - de 501 a 1.000.....	4%;
IV - de 1.001 em diante.	5%.

(BRASIL, 1991)

Outro exemplo é a lei nº. 10.097 de 2000, conhecida como a lei do Menor Aprendiz. Esta lei alterou a Consolidação das Leis do Trabalho, Decreto-lei nº. 5.452, de 1º. de maio de 1943, para obrigar a empresa a contratar menores, entre 14 e 18 anos de idade, na condição de aprendizes.

Art. 429. Os estabelecimentos de qualquer natureza são obrigados a empregar e matricular nos cursos dos Serviços Nacionais de Aprendizagem número de aprendizes equivalente a cinco por cento, no mínimo, e quinze por cento, no máximo, dos trabalhadores existentes em cada estabelecimento, cujas funções demandem formação profissional. (BRASIL, 2000).

Além dessas normas legais, para a completa análise do macro ambiente relacionado à diversidade da força de trabalho no Brasil, não se pode deixar de mencionar e considerar alguns marcos históricos brasileiros que ainda hoje produzem efeitos sobre a sociedade. Com a emergência do período da industrialização, no início do século XX, começam a ser discutidas as mudanças nas relações entre capital e trabalho. Com as inovações tecnológicas cresceram os problemas sócio-trabalhistas, já que os trabalhadores foram obrigados a operar no ritmo ditado pelas máquinas e, portanto, em condições que extrapolam o limite da capacidade humana. Estas condições, desumanas, forçaram discussões no campo da legislação social. Dessa forma, os direitos humanos e as liberdades fundamentais tornaram-se preocupações constantes. (TENÓRIO, 2007, p. 103).

Na década de 30, com o fim da Revolução Constitucionalista, surgiram as principais instituições brasileiras de regulação do mercado de trabalho. É neste período que surge a maioria das leis sociais. Dentre elas, a primeira legislação brasileira de proteção à mulher trabalhadora, promulgada pelo Presidente Getúlio Vargas em 1932. Com ela, alterou-se o interesse empregador por mulheres no Brasil. As vantagens, até então significativas, especialmente em função dos baixos salários pagos às mulheres, mormente às mais jovens, em comparação com os homens, foram ofuscadas e neutralizadas pelos direitos estabelecidos por Vargas. Dentre estes direitos, ressaltam-se: igualdade de salários para trabalhos de igual valor;

proibição ao exercício de determinadas funções dado o grau de risco das mesmas à saúde da mulher; proibição, com certas exceções, ao trabalho noturno; e a vedação ao trabalho 04 semanas antes e 04 semanas depois do parto (STEIN, 2000, p. 19).

Em 16 de julho 1934 foi promulgada a primeira Constituição brasileira com claros sinais de preocupação com a mulher trabalhadora; pois trouxe ao seu texto elementos da lei de 1932, dentre os quais: regulamentou a equiparação salarial, proibiu a diferença de salário para o mesmo trabalho, seja por motivo de idade, sexo, nacionalidade ou estado civil e proibiu, ainda, o trabalho em indústrias insalubres e o trabalho noturno (BRASIL, 1934).

Estas garantias estiveram presentes também nas Constituições de 1937, 1946 e 1967; foi, porém, a de 1988 que trouxe grandes modificações (BRASIL, 1937, 1946, 1967, 1988). A Constituição de 1988 ampliou a dimensão dos direitos e das garantias, ao incluir nos direitos fundamentais não apenas os direitos civis e políticos, mas também os sociais, aumentando o direito dos trabalhadores (TENÓRIO, 2007, p. 14). A Constituição Federal (1988) em seu artigo 5º. declara que homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações. No mesmo sentido o artigo 7º., inciso XXX, proíbe qualquer diferença de salários, de exercício, de funções e de critérios de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil.

Outro aspecto histórico relevante ocorre em 1943 no governo de Getúlio Vargas. Surge, com o Decreto-lei nº. 5.452, a CLT - Consolidação das Leis do Trabalho. A CLT se revelou importante instrumento de disseminação das normas reguladoras do trabalho no país; pois, ao reuni-las, facilitou a pesquisa, o conhecimento, o debate e até mesmo a prática. Além disto, a CLT definiu contratos individuais e coletivos de trabalho e criou a Justiça do Trabalho (BRASIL, 1943).

Dentre as leis brasileiras que regulamentam as questões relativas ao trabalho temos a lei nº. 9.029, de 1995, que versa, especificamente, sobre práticas discriminatórias. Já no seu primeiro artigo estabelece: “Fica proibida a adoção de qualquer prática discriminatória e limitativa para efeito de acesso à relação de emprego, ou sua manutenção, por motivo de sexo, origem, raça, cor, estado civil, situação familiar ou idade.” (BRASIL, 1995).

Este texto legal tem repercussão tanto no Direito do Trabalho quanto no Penal, dado que, além de fazer proibições, também fixa pena de detenção em caso de transgressão. Dentre outras

vedações a práticas discriminatórias para efeitos de admissibilidade, proíbe: a exigência de teste, exame, perícia, laudo, atestado, declaração ou qualquer outro procedimento relativo à esterilização ou a estado de gravidez.

Já a lei nº. 9.799, de 1999 acrescenta à Consolidação das Leis do Trabalho regras sobre o acesso da mulher ao mercado de trabalho. De fato a norma faz referência a diversos atributos e não apenas a gênero; pois, assim determina:

[...] Ressalvadas as disposições legais destinadas a corrigir as distorções que afetam o acesso da mulher ao mercado de trabalho e certas especificidades estabelecidas nos acordos trabalhistas, é vedado:

I - publicar ou fazer publicar anúncio de emprego no qual haja referência ao sexo, à idade, à cor ou situação familiar, salvo quando a natureza da atividade a ser exercida, pública e notoriamente, assim o exigir;

II - recusar emprego, promoção ou motivar a dispensa do trabalho em razão de sexo, idade, cor, situação familiar ou estado de gravidez, salvo quando a natureza da atividade seja notória e publicamente incompatível;

III - considerar o sexo, a idade, a cor ou situação familiar como variável determinante para fins de remuneração, formação profissional e oportunidades de ascensão profissional;

IV - exigir atestado ou exame, de qualquer natureza, para comprovação de esterilidade ou gravidez, na admissão ou permanência no emprego;

V - impedir o acesso ou adotar critérios subjetivos para deferimento de inscrição ou aprovação em concursos, em empresas privadas, em razão de sexo, idade, cor, situação familiar ou estado de gravidez;

[...]. (BRASIL, 1999, grifo nosso).

Estas normas legais têm origem nos movimentos sociais, dentre os quais o feminismo, que se articulam e se desarticulam em meio a anos de forte reação reivindicatória e outros de forte repressão política e de ditadura, como foram os períodos: da Revolução Constitucionalista de 30, do Estado Novo - de 1937 a 1945 - e aquele do golpe militar de 1964. Este último produziu fortes reflexos na área social, pois, conteve a luta dos trabalhadores por melhores condições de trabalho e conseqüentemente, de vida. Houve, portanto, a interrupção do processo de flexibilização do trabalho iniciado na década de 30. Com o golpe, as taxas de desemprego cresceram violentamente, houve considerável queda dos salários reais e o aumento da procura por contrato de trabalho em tempo parcial (TENÓRIO, 2007, p. 104).

O movimento feminista, com caráter contestatório, ressurgiu no Brasil entre as décadas de 60 e 70, impulsionado por dois fenômenos: a expansão do ensino superior e a entrada em massa de

mulheres casadas no mercado de trabalho (STEIN, 2000, p. 20). A partir disto surgem no Brasil várias organizações com esta bandeira³⁴.

Costa (2005, p. 2), resume a evolução do feminismo e revela a presença contemporânea do movimento feminista brasileiro e mundial em nosso macro ambiente, da seguinte forma:

O feminismo brasileiro, e também o mundial, de fato mudou, e não mudou somente em relação àquele movimento sufragista, emancipacionista do século XIX, mudou também em relação aos anos 60, 70, até mesmo 80 e 90. Na verdade, vem mudando cotidianamente, a cada enfrentamento, a cada conquista, a cada nova demanda, em uma dinâmica impossível de ser acompanhada por quem não vivencia suas entranhas. No movimento feminista a dialética viaja na velocidade da luz.

Se o movimento social feminista foi e é relevante no processo histórico de conquistas normativas de combate à discriminação e de inserção das mulheres no Brasil, o mesmo não se pode dizer destes movimentos em relação ao efetivo exercício de pressão social sobre o mercado de trabalho no Brasil. As empresas, de fato, ainda não recebem pressões de movimentos sociais externos, ao menos em escala de importância, para aumentarem a participação das mulheres em seus quadros, muito embora, reconheçam que esta situação será cada vez mais requerida pela sociedade.

Ao incentivar, interna e externamente, este tipo de atitude positiva em relação à diversidade, as empresas estão, de fato, atuando com responsabilidade social; pois, promovem a cidadania. Em assim agindo, ganham legitimação e, com isto, conquistam um importante diferencial competitivo. Tenório (2007, p. 123), ao discorrer sobre a flexibilização organizacional e do trabalho, ensina que: “... a responsabilidade social da empresa torna-se um componente vital para o sucesso dos negócios e, mais do que isso uma extraordinária vantagem competitiva”.

Feitas estas considerações de contexto, importantes para o entendimento das contingências ambientais, afetas ao tema, a que a empresa está sujeita, seja em sua casa matriz, seja na sua unidade paranaense, podemos discutir a questão da diversidade da força de trabalho, buscando o entendimento do seu significado para o Grupo Volvo.

³⁴ Anexo 07 – lista de instituições feministas no Brasil.

3.3 Os significados de diversidade da força de trabalho para a Volvo

A declaração constante no *The Volvo Way* (AB VOLVO, 2004, p. 26) é clara e contundente:

Devemos trabalhar ativamente para estabelecer equipes e redes de trabalho que tirem pleno partido das vantagens que a nossa diversidade proporciona em conhecimento, experiência e perspectivas. Ultrapassando diferenças de geração, gênero, religião, raça, etnias, nacionalidade etc., o Grupo Volvo pode verdadeiramente se beneficiar do fato de ser uma empresa genuinamente global.

O programa de diversidade do Grupo Volvo é amplamente divulgado ao público externo. Em seu sítio na internet são encontradas diversas informações, além de uma página especificamente desenvolvida para o tema, com o propósito de comunicar as crenças e ações da empresa à sociedade³⁵.

Uma relevante evidência pública da importância do tema para o Grupo Volvo, está depositada nas Nações Unidas. A empresa enviou a sua carta de adesão ao Pacto Global³⁶ em 2001. Em 16/01/2006 protocolou, como estudo de caso, o Projeto Diversidade no Grupo Volvo. O Projeto consta no sítio internet das Nações Unidas para o Pacto Global³⁷, como ação da empresa em relação ao princípio nº. 6: eliminar a discriminação no emprego e na ocupação.

O relatório anual do grupo, por sua vez, também disponível na internet³⁸, traz informações sobre a estratégia de promoção da diversidade e alguns indicadores do programa. Aumentar a consciência em relação aos benefícios da diversidade e maximizar o emprego da diversidade de capital humano existente na organização é um importante objetivo estratégico para o Grupo Volvo (AB VOLVO, [2008], p. 28). Em visita aos objetivos estratégicos globais do Grupo Volvo, verifica-se a presença de meta relativa à diversidade para todas as áreas e unidades de negócios. Estes objetivos estratégicos, definidos pela matriz em nível corporativo, passam por um processo de desdobramento em cascata em todas as áreas e unidades de negócios do Grupo Volvo, até alcançar as unidades de responsabilidade regional ou local e, por fim, até alcançar cada empregado. Ao tempo em que define o aumento da diversidade como o objetivo estratégico global a ser trabalhado e alcançado por todas as áreas e unidades de negócios, cita, como exemplo, o aumento do número de mulheres em posição de liderança.

³⁵ <<http://www.volvo.com/group/global/en-gb/career/life+at+volvo+group/diversity/diversity.htm>>.

³⁶ O Pacto Global está abordado em nosso referencial teórico, no capítulo 2.7 deste relatório.

³⁷ Disponível em: <<http://www.unglobalcompact.org/COP/>>.

³⁸ <http://www.volvo.com/group/global/en-gb/investors/reports/annual_reports/annual_report_2007.htm>.

Para o efetivo acompanhamento deste objetivo estratégico, diversas unidades possuem pessoas, em posição de liderança, cuja tarefa principal é assegurar o contínuo progresso nesta área (AB VOLVO, [2008], p. 29). Na Volvo do Brasil esta é uma responsabilidade conjunta de todas as lideranças, sob a condução da alta direção³⁹, com o suporte e o acompanhamento do RH.

Pesquisa realizada na *intranet*⁴⁰ do Grupo Volvo, por meio do mecanismo de busca, revelou a existência de mais de 34 mil itens selecionados, dentre documentos, apresentações, vídeos ou páginas da rede interna, quando o termo procurado é ‘diversidade’ ou ‘*diversity*’. Isto indica o elevado grau de esforço organizacional para a disseminação interna do tema; pois, todos os empregados da empresa possuem acesso à intranet e, portanto, a tais informações. Merece destaque a existência de uma seção, especificamente desenvolvida na intranet, para divulgar a política de diversidade do grupo, que está assim definida:

Diversidade significa pessoas de diferentes origens, idades, gênero, características, qualificações, experiências e competências. Não são as diferenças que tornam a diversidade um fator chave de sucesso, mas a interação entre as pessoas que apresentam essas diferenças. (VOLVO GROUP, 2009, tradução nossa).

By diversity we mean people of different backgrounds, age, gender, properties, prerequisites, experiences and competence. It is not the differences themselves that make diversity a key success factor, but rather the interplay between the people displaying these differences. (VOLVO GROUP, 2009).

Nesta seção especial sobre diversidade, encontram-se: a política de diversidade, as crenças, as diretrizes, as metas corporativas e os indicadores de desempenho, além de instrumentos de apoio à promoção da diversidade.⁴¹ Dentre estes instrumentos, há um denominado de ‘*Diversity Networks*’, cuja base é o compromisso declarado da alta direção do Grupo Volvo em apoiar a criação de um ambiente interno que valorize e cultive a diversidade. De acordo com o Relatório de Sustentabilidade (AB VOLVO, [2008], p. 29), existem várias redes de relacionamentos, baseadas em atributos de diversidade, ativas na empresa. Além de contemplar as redes internas, formalmente constituídas para colaborar, em base regional e global, com os esforços relativos ao programa de promoção da diversidade, o *Diversity Networks* é um espaço existente na intranet através do qual a empresa apoia e incentiva a criação voluntária de redes de empregados, com base em algum elemento de diversidade (grupos de afinidade). Neste espaço foram identificadas várias redes de relacionamento, dentre as quais uma destinada a mulheres

³⁹ Ver fig. 10 – Grupo Executivo.

⁴⁰ Rede interna de computadores do Grupo Volvo.

⁴¹ Ver íntegra da política de diversidade no anexo 08.

que ocupam posições técnicas e outra a *gays* e *lésbicas*.⁴² A empresa acredita que estas redes reforçam a capacidade interna de prover o desenvolvimento de carreira a estas pessoas, assim como promovem valioso *feedback* sobre vários programas e políticas da companhia.

Os esforços de disseminação da política de diversidade não se restringem à *intranet* e às redes de empregados. A empresa declara, em diversas passagens, apoio e incentivo à diversidade da força de trabalho em vários impressos. Dentre estes documentos, chamam a atenção o Código de Conduta e o Código de Princípios, denominados de *The Volvo Way*; pois, é neles que estão claramente consignadas as bases que sustentam e explicam as razões para a existência de um programa de diversidade para o Grupo Volvo. As crenças e diretrizes corporativas, que constam do quadro 1, foram identificadas em nossa pesquisa documental como sendo os sustentáculos do programa de diversidade do Grupo Volvo em todo o mundo.

Quadro 1 - Crenças e diretrizes formalmente expressas pelo Grupo Volvo em relação à diversidade
Fontes: sítios internet e intranet do grupo Volvo⁴³ e diversos documentos internos.

Nós acreditamos que a diversidade é um catalisador para a inovação e uma fonte de competitividade internacional e lucratividade.
Ao expandirmos nossa base de conhecimento, habilidades e compreensão, nos tornamos mais responsivos às necessidades dos nossos clientes e fortalecemos a nossa posição no mercado. Fazemos isto incorporando à Volvo times de alto desempenho, com pessoas talentosas de diferentes nacionalidades, idades, gêneros, etnias, raças, culturas, experiências etc.
A diversidade na força de trabalho traz inúmeros benefícios para a companhia, dentre os quais: reconhecimento externo (condição ampliada para a atração dos melhores talentos, opinião positiva do acionista etc.); aumento da satisfação do empregado (melhor desempenho, comprometimento e maior capacidade de retenção de talentos) – Inclusão – Respeito – Influência; diversidade reconhecida como estratégia de negócio que contribui para as metas organizacionais, tais como a lucratividade (melhor capacidade para competir no mercado global).
A abordagem do Grupo Volvo para incentivar a diversidade da força de trabalho passa pelo pensar globalmente e o agir localmente. Com isto, asseguramos que os programas de diversidade estarão adaptados aos aspectos culturais e legais específicos de cada país, ao mesmo tempo em que mantemos o alinhamento com a estrutura geral da iniciativa corporativa.
Ao tempo em que considera a diversidade da força de trabalho como sendo uma força competitiva global, a Volvo reconhece que ela deve ser considerada em bases regionais; pois diversidade possui diferentes significados em diferentes locais. Por isto, para maximizar os resultados positivos da política de diversidade, esperam-se diferentes metas regionais.
A experiência mostra que há maior criatividade em grupos formados por pessoas de diferentes idades, gêneros, religião, raça, nacionalidade e cultura. Em vários times dentro do Grupo Volvo, este <i>mix</i> é atualmente insuficiente e o objetivo é aumentar a diversidade.

⁴² Para obter mais informações sobre este grupo de relacionamento, ver o anexo 09.

⁴³ <http://www.volvo.com/group/global/en-gb/career/life%20at%20volvo%20group/diversity/diversity.htm>

No quadro 02 estão apresentadas algumas outras declarações relacionadas à diversidade, identificadas no Código de Princípios da empresa, denominado de *The Volvo Way*.

Quadro 2 - Alguns trechos de declarações constantes do *The Volvo Way*
Fonte: The Volvo Way (AB VOLVO, 2004)

Nós trabalhamos com [...] respeito pelas pessoas.
O Grupo Volvo é uma empresa multicultural [...].
As nossas operações devem sempre ter como base a nossa preocupação com as pessoas.
O respeito pelas pessoas [...] significa [...] trabalhar em conjunto e se beneficiar das diferenças e experiências de cada um. A diversidade fortalece.
[...] em todos os locais de trabalho é importante estabelecer canais que fomentem a comunicação livre, honesta e construtiva.
Devemos trabalhar ativamente para estabelecer equipes e redes de trabalho que tirem pleno partido das vantagens que a nossa diversidade proporciona em conhecimento, experiência e perspectivas.
Ultrapassando diferenças de geração, gênero, religião, raça, etnias, nacionalidade etc., o Grupo Volvo pode verdadeiramente se beneficiar do fato de ser uma empresa genuinamente global.
Os líderes têm que conquistar o respeito das suas equipes. Conseguimos isso respeitando as pessoas e trabalhando em prol da nossa equipe e da empresa.
Atuando em sintonia com os nossos valores e princípios, contribuímos para afirmar a credibilidade corporativa do Grupo e preservar a nossa tradição de responsabilidade social.
As nossas diretrizes éticas, delineadas no Código de Conduta, compreendem princípios empresariais fundamentais e o respeito pelos direitos humanos de acordo com as declarações das Nações Unidas.

O Grupo Volvo possui diversos programas em curso para aumentar a diversidade; pois vê nesta variável uma área de significância estratégica para o sucesso dos negócios (AB VOLVO, [2008], p. 29). Dentre os programas desenvolvidos pela empresa, o Relatório de Sustentabilidade (Ibidem, p. 29) menciona: i) *Diversity and Leadership* - cujo objetivo é aumentar o grau de conscientização das lideranças em relação ao tema e sobre os desafios envolvidos com o mesmo; e ii) *Globesmart* – um programa de treinamento interativo, do tipo *e-learning*⁴⁴, cujo objetivo é ajudar os funcionários a desenvolver habilidades para a condução de negócios em diferentes países e culturas.

⁴⁴ “Metodologia de ensino/aprendizagem integrando *actividades*, suportadas por Tecnologias de Informação e Comunicação, essenciais para atingir os *objectivos* de aprendizagem traçados.” (MAGANO, CASTRO, VAZ DE CARVALHO, 2008, p. 80).

Quadro 3 - Alguns trechos de declarações constantes do Código de Conduta
 Fontes: Código de Conduta do Grupo Volvo e Relatório de Sustentabilidade (AB VOLVO, [2008]; p. 28).

[...] o Grupo Volvo [...] respeita a proclamação internacional de proteção dos direitos humanos.
O Grupo Volvo emprega e trata seus empregados de maneira não discriminatória no que diz respeito a gênero, raça, religião, idade, deficiências, orientação sexual, nacionalidade, opinião política, afiliação sindical, origem social ou étnica.
[...] a diversidade no local de trabalho é incentivada em todos os níveis.
Trabalhar com [...] respeito pelas pessoas.
O Grupo Volvo encoraja seus fornecedores, distribuidores, consultores e outros parceiros a adotar estes princípios. Na avaliação dos atuais e potenciais fornecedores, os princípios descritos neste documento deverão ser aplicados.
Para um grupo internacional com operações globais, é essencial que a organização ativamente reflita o perfil de seus clientes e que compreenda, por exemplo, as condições do mercado local, as diferentes culturas e as competências localmente requeridas.
A diversidade gera criatividade, a qual, por sua vez, nos conduz à inovação – um pré-requisito para o sucesso.

A pesquisa e a análise de programas locais e regionais da Volvo, entendidos como sendo aqueles aplicados a um determinado país ou conjunto de países, revelam a estratégia de adequação da política global de promoção da diversidade às diferentes culturas, leis e prioridades de base local ou regional. Um bom exemplo da amplitude e flexibilidade outorgadas por esta estratégia é a adoção, por uma filial norte-americana do Grupo Volvo, de um programa cuja meta é o aumento da diversidade de fornecedores através da concessão de assistência e suporte a empresas fornecedoras conduzidas por minorias, mulheres, veteranos ou portadores de deficiência (AB VOLVO, [2008], p. 29).

Outro exemplo de regionalização da estratégia ocorre com a unidade brasileira. Dentre seus objetivos estratégicos relacionados com a diversidade da força de trabalho, encontram-se as seguintes metas locais: aumento do número de portadores de deficiência; aumento do número de menores aprendizes e o aumento do número de mulheres na força de trabalho. Ressalte-se que, exceção feita ao aumento de mulheres na base, as outras duas metas são, também, exigências legais no Brasil.

A Volvo do Brasil possui estatísticas para a gestão de vários elementos determinantes da diversidade, dentre eles: gênero, idade, raça⁴⁵, escolaridade, experiência profissional, tempo de empresa (VOLVO DO BRASIL, 2008, p. 60). A vivência internacional de seus empregados é outro elemento adotado pela empresa para dotar o seu quadro de diversidade cultural e do entendimento do que esta diversidade representa para uma empresa globalizada. Está baseado em um programa de expatriação e repatriação, que promove a possibilidade de o brasileiro vivenciar outras culturas, ao mesmo tempo em que oferece ao estrangeiro a condição de vivenciar a cultura brasileira.

Na unidade brasileira, identificam-se práticas de gestão sistematizadas e disseminadas, cujos mecanismos e/ou processos buscam, dentre outros, eliminar ou minimizar a possibilidade de haver qualquer discriminação no ambiente de negócios, seja interna ou externamente. Por exemplo:

- Além de estimular fortemente o contato direto subordinado-superior e manter fácil acesso da diretoria e presidência a qualquer funcionário, a empresa possui diversos canais para receber, investigar, tratar e responder denúncias e consultas de qualquer pessoa, dentre eles: um comitê de ética; uma comissão de fábrica; um conjunto de conselhos de excelência; um serviço denominado de Linha Direta Volvo, que compreende uma linha telefônica de chamada gratuita⁴⁶ e um formulário de contato disponibilizado no sítio *internet* local da empresa⁴⁷; além da existência de diversas áreas que, no exercício de suas respectivas funções, são também co-responsáveis pela gestão de temas correlatos à discriminação, seja interna e/ou externamente, por exemplo: Auditoria Interna, RH, Comunicação, Jurídico, Assuntos Governamentais e Institucionais, Saúde, Segurança, Serviço Social, dentre outras;
- Uma política de gestão de cargos e salários baseada em um sistema de competências;
- Um mecanismo de planejamento individual de atividades e de desenvolvimento, conhecido por PBP – *Personal Business Plan* – que induz ao diálogo e ao *feedback* entre lideranças e liderados;

⁴⁵ Mulheres e homens negros (pretos e pardos).

⁴⁶ Linha Direta Volvo: +55 0800 41 1050.

⁴⁷ <<http://www.volvo.com/group/brazil/pt-br/quemsomos/entreeemcontato/linhadiretavolvo/contato.htm>>.

- Uma pesquisa de clima organizacional – *Attitude Survey* – realizada anualmente, com a participação de todos os funcionários em nível mundial, com anonimato garantido, seguida de *workshops*, estruturados em nível local, em cada grupo de trabalho, visando à discussão dos resultados do grupo, apontados pela pesquisa, e a definição de planos de ações; bem como o endereçamento de questões à alta administração;
- Um sistema de participação nos lucros e resultados que considera desde metas corporativas da entidade legal, passando pelas metas das áreas e unidades de negócios, até metas individuais ou de pequenos grupos de trabalho (EAGs) – todas as metas, nos três níveis, são previamente discutidas, definidas e registradas;
- Um sistema de produção fundamentado, dentre outros, em equipes auto-gerenciáveis, denominado de **Sistema Volvo de Produção**⁴⁸;
- Um conjunto de avaliações externas independentes cujo escopo, de uma forma ou de outra, alcança o tema discriminação, dentre as quais: i) a pesquisa ‘As melhores empresas para se trabalhar no Brasil’, estruturada pela USP-FIA e realizada pelas revistas Exame e Você S.A.; ii) as entrevistas do Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho; iii) as auditorias de certificação dos sistemas de gestão (ISO 9001, ISO 14000, OHSAS 18000); e iv) as auditorias externas de avaliação do grau de conformidade aos critérios de excelência em gestão da Fundação Nacional da Qualidade.

O relatório socioambiental da Volvo do Brasil (2008, p. 65) traz a seguinte declaração:

Como uma organização internacional, presente em mais de 180 países, o Grupo Volvo está consciente da importância de cultivar aspectos diferenciais dos seus empregados como uma fonte de força e criatividade para os negócios. A diversidade cultural não apenas influencia as operações internas da empresa, mas também tem impacto nas relações da Volvo com seus clientes, fornecedores, comunidades e outros parceiros.

No seu Código de Conduta, a organização declara que todos os seus empregados devem ser tratados de forma não discriminatória em termos de gênero, raça, religião, idade, preferências sexuais, nacionalidade, de portarem algum tipo de necessidade especial, por suas convicções políticas, associações sindicais, origens étnicas e/ou sociais.

Uma empresa eficazmente diversificada destaca-se da concorrência e, por isso, o Grupo Volvo elegeu o tema como um dos seus objetivos estratégicos. No Brasil, os programas de diversidade têm

⁴⁸ O estudo do Sistema Volvo de Produção não é o foco deste trabalho. Por esta razão, optamos por apresentar, simplificada, uma breve introdução a ele no anexo 10.

três grandes focos: aumentar o número de mulheres no quadro funcional da empresa, proporcionar oportunidades de carreira para pessoas com deficiência e para menores aprendizes.

Como forma de incentivar seus funcionários, divisões e unidades a desenvolver ações relacionadas à temática, a *Volvo Truck Corporation* criou o Prêmio Diversidade. Trata-se de um concurso global restrito à Volvo. Em 2008 a Volvo do Brasil submeteu o seu caso à banca examinadora do prêmio e foi declarada vencedora.



Figura 14 - Logomarca do Prêmio Diversidade Volvo
Fonte: Intranet do Grupo Volvo

De acordo com o documento de submissão da Volvo do Brasil ao Prêmio Diversidade, a empresa entende que para possuir mais mulheres em posição de comando, ela precisa, primeiro, aumentar a participação feminina na base e, gradualmente, prepará-las e desenvolvê-las para este desafio. Simultaneamente, a empresa tem desenvolvido parcerias com Instituições de Ensino Superior para encorajar a participação de mulheres em cursos de graduação mais voltados ao segmento automotivo, os quais são tradicionalmente largamente dominados por homens. Com isto, de acordo com o documento, aos poucos a empresa faz a sua parte para tentar modificar o entendimento de que uma linha de montagem automotiva não é lugar para mulheres, o que em certa medida é reflexo de uma sociedade brasileira ainda machista em alguns contextos.

A empresa declara no citado documento que harmonizar a carreira profissional à maternidade tem sido um desafio à mulher, principalmente no Brasil, onde a licença maternidade é de apenas 4 meses. Consciente desta situação a Volvo do Brasil iniciou em 2007 um projeto piloto que visa promover melhores condições ao exercício simultâneo da maternidade e do trabalho na empresa. Com este projeto, a funcionária da Volvo do Brasil, ao término do seu período de licença maternidade oficial, pode permanecer em sua casa por até mais dois meses, trabalhando

em período parcial flexível em sistema *home-office* puro ou parcial⁴⁹. A empresa reconhece que este sistema tem se mostrado bastante eficaz para as mulheres em funções administrativas; pois, ao mesmo tempo em que concede à mãe mais tempo junto à sua prole, permite à trabalhadora o restabelecimento da sua atividade profissional, mesmo que parcial, o que minimiza os problemas resultantes de longos afastamentos do ambiente de trabalho. Por outro lado, a empresa também reconhece que remanesce o desafio de uma melhor solução às trabalhadoras das linhas de montagem ou de produção, onde o trabalho a distância é muito limitado.

Visando ao desenvolvimento das mulheres de sua força de trabalho, a Volvo do Brasil, além de oferecer os cursos e programas de treinamento e desenvolvimento de praxe, organiza eventos especiais para as mulheres. Estes eventos são focados em desenvolvimento de carreira e contam com a presença de palestrantes. As palestrantes são mulheres bem sucedidas e renomadas, dentre executivas, políticas, autoridades, escritoras, especialistas, artistas etc., que trazem e compartilham suas experiências, vivências e aprendizados.

Em relação à inclusão de pessoas portadoras de deficiência, a Volvo do Brasil, ao tempo em que admite ser esta também uma imposição legal, declara que acredita que a inclusão de pessoas nesta situação em sua força de trabalho é benéfica para elas, para a companhia e para a sociedade como um todo. Por esta razão, muitas ações têm sido desenvolvidas para assegurar que os portadores de deficiência sejam bem integrados à organização e que desempenhem bem suas funções, dentre elas:

- Realização de parcerias com instituições locais para o recrutamento e o desenvolvimento de portadores de deficiência para o mercado de trabalho;
- Realização de workshops, apresentação de teatros e palestras, dentre outras atividades, para sensibilizar as lideranças e os empregados da empresa; bem como para prepará-los para responder positivamente aos colegas portadores de deficiência;

⁴⁹ Entende-se que ocorre *home-office* puro quando 100% do trabalho é realizado de casa e *home-office* parcial, quando parte do trabalho é realizado em casa e parte na empresa.

- Adaptação das instalações físicas, tanto nas áreas de trabalho da empresa quanto nas áreas de lazer da Associação Viking⁵⁰;
- Promoção de curso aos funcionários visando à comunicação por meio da linguagem dos sinais;
- Tradução simultânea para a linguagem dos sinais em atividades de treinamento e eventos;
- Realização de cursos de computação específicos para os portadores de deficiência;
- Constituição de turma específica de aprendizes – menores de 18 anos – portadores de deficiência, com treinamento sobre montagem de veículos pesados;
- Contratação de consultores externos para assegurar que os empregados portadores de deficiência: i) estejam bem adaptados ao trabalho; ii) tenham um ambiente de trabalho adequado; e iii) possuam o treinamento necessário ao seu desenvolvimento;
- Além disto, a empresa concede apoio financeiro aos seus empregados que possuem filhos com deficiência, de forma que possam contratar serviços de instituições especializadas, dentre elas, escolas que os preparem para o mercado de trabalho.

Ao submeter-se ao Prêmio Diversidade Volvo, a empresa enfatiza que a inclusão de pessoas com deficiência na organização não significa apenas uma oportunidade para estas pessoas fazerem suas próprias vidas, desenvolverem seus potenciais e interagirem com outros profissionais em um ambiente positivo, mas, principalmente e sobretudo, uma lição de vida para todos aqueles que têm corpos e mentes perfeitas e que algumas vezes estão infelizes e

⁵⁰. “A Volvo preocupa-se em estender a qualidade de vida para fora do ambiente de trabalho. Em 1980, criou a Associação Viking - AV [Associação dos funcionários da Volvo do Brasil], um [...] clube esportivo, social e cultural ao lado das dependências da fábrica de Curitiba. O espaço conta com canchas esportivas, academia de ginástica, playground, casa de leitura, salões de festas, bar/restaurante, churrasqueiras, entre outros. São mais de 70 mil m² de área construída e 134 mil m² de área total, com grande área verde de mata nativa conservada. Em 2007, mais de 80.000 pessoas, entre empregados da Volvo, seus dependentes e convidados, visitaram a Associação Viking e participaram de uma ampla programação que incluiu 70 diferentes tipos de atividades esportivas, culturais e sociais. A Associação sedia ainda um grupo de escoteiros, projetos culturais e sociais, como a Capoeira e Cidadania, e organiza excursões e passeios ecológicos. Na área esportiva, a Corrida Rústica Volvo do Brasil, aberta à comunidade, já ganhou destaque no calendário oficial de desportos de Curitiba.” (VOLVO DO BRASIL, 2008, p. 78). Mais informações em: <<http://www.assocviking.com.br/>>.

insatisfeitos com pequenas e insignificantes coisas. Afinal, ver um colega em uma cadeira de rodas movendo-se e demonstrando felicidade para dizer ‘bom dia!’ para uma pessoa cega e receber em resposta um grande sorriso; ver uma pessoa surda e muda esforçando-se para se comunicar; são fatos que mostram que todos nós podemos superar nossas limitações e os desafios que a vida nos coloca. Acima de tudo, afirma a Volvo do Brasil à banca de jurados do Prêmio Diversidade, eles – os portadores de deficiência – mostram que todos nós podemos aprender uns com os outros se apenas nos abirmos para a diversidade.

O texto enviado ao referido concurso, com o resumo do programa de diversidade da Volvo do Brasil, traz declaração com o sentido da diversidade para a empresa no Brasil. De acordo com este documento, diversidade para a Volvo do Brasil significa:

- Possuir 15 diferentes áreas e unidades de negócios e 2 áreas corporativas compartilhando as mesmas instalações físicas, trabalhando em sinergia, apesar dos diferentes objetivos de negócios (algumas vezes conflitantes);
- Ter aproximadamente 48% dos empregados vindos de outras cidades e estados brasileiros, trazendo consigo diferentes hábitos, estilos de vida e formas de pensar;
- Ter empregados de diferentes origens étnicas;
- Ter empregados pertencentes a diferentes classes sociais e níveis educacionais;
- Ter mais mulheres trabalhando na empresa. Atualmente a Volvo do Brasil possui 14% de mulheres em seu quadro de funcionários. 27% do total de funcionários administrativos e 14% das posições de liderança são ocupadas por mulheres;
- Ter mais portadores de deficiência trabalhando na empresa. Atualmente a Volvo do Brasil possui 5% de seus funcionários com algum tipo de deficiência;
- Ter uma força de trabalho diversificada em termos de idade (média de 33 anos).

4 A INCLINAÇÃO DOS EMPREGADOS DA VOLVO DO BRASIL DIANTE DA DIVERSIDADE DA FORÇA DE TRABALHO

4.1 O RTDI como instrumento de medição da inclinação das pessoas em relação à diversidade

Para avaliar se a versão ajustada do RTDI⁵¹ mede o construto a que se propõe; ou seja, a inclinação do respondente, no sentido de tendência a reagir, em relação à diversidade, foi adotado um procedimento quantitativo.

Como visto em 2.5, o questionário WDS, desenvolvido por De Meuse e Hostager (2001, p. 39), está constituído por vinte frases afirmativas sobre as **reações das pessoas diante da diversidade** e, portanto, não deixa qualquer dúvida sobre o construto que se mede com a sua aplicação. Partindo-se desta premissa, ao Grupo C⁵² foi aplicado, além do RTDI, o questionário WDS, com o objetivo de avaliar a hipótese de correlação entre os resultados por eles revelados. Em se confirmando tal hipótese, estaria verificado que o RTDI e o WDS medem o mesmo construto: a orientação, no sentido de inclinação, de propensão, de tendência a reagir das pessoas em relação à diversidade da força de trabalho.

A hipótese e o teste foram assim definidos:

- Hipótese nº. 01: há forte correlação positiva entre os resultados indicados pelos instrumentos RTDI e WDS (DE MEUSE; HOSTAGER, 2001, p. 41), em suas versões ajustadas ao contexto desta pesquisa.
- O teste de hipóteses foi assim formulado:
 $H_0: \rho = 0$ (não há correlação linear significativa entre o RTDI e o WDS)
 $H_1: \rho \neq 0$ (há correlação linear significativa entre o RTDI e o WDS)

⁵¹ Ver item 1.6.2 deste relatório.

⁵² Amostra composta por 14 empregados da Volvo do Brasil (ver item 1.6.2 iii deste relatório).

Optou-se pelo cálculo de correlação seguido do Teste de distribuição t , com $\alpha = 0,01$. O resultado revelou coeficiente de correlação de 0,6706 entre os resultados do RTDI e do WDS na amostra⁵³.

Com a realização do teste de distribuição t de Student, rejeitou-se H_0 ao nível de significância de 1% e concluiu-se que há evidência amostral suficiente para apoiar a afirmação de que há correlação linear entre os resultados revelados pelos instrumentos RTDI e WDS. Com isto, restou demonstrado que o RTDI, adaptado ao contexto desta pesquisa, mede o mesmo construto que o WDS, também devidamente ajustado; ou seja, mede a orientação, no sentido de inclinação, de propensão, de tendência a reagir das pessoas em relação à diversidade da força de trabalho.

4.2 O experimento com o RTDI na Volvo do Brasil

Conforme relatado no item 2 deste relatório, quando apresentamos a metodologia de pesquisa, o RTDI foi aplicado aos grupos A e B⁵⁴. Além de identificar a orientação dos indivíduos e destes grupos em relação à diversidade, o objetivo era verificar a hipótese de que grupos previamente sensibilizados apresentariam grau de disposição em reagir diante da diversidade – índice RTDI – significativamente diferente de grupos sem prévia sensibilização.

- Hipótese nº. 02: há diferenciação significativa do grau de disposição em reagir diante da diversidade, comparando-se a média dos resultados do RTDI de um grupo de respondentes submetidos à sensibilização prévia, com a média dos resultados do RTDI de um grupo sem qualquer atividade de sensibilização. O teste de hipóteses está assim formulado:

$H_0: \mu_A - \mu_B = 0$ (não há diferença significativa entre as médias dos índices RTDI dos grupos A e B)

$H_1: \mu_A - \mu_B \neq 0$ (há diferença significativa entre as médias dos índices RTDI dos grupos A e B)

⁵³ A folha de cálculo da correlação entre os resultados do RTDI e do WDS, bem como a demonstração do teste t de Student para o coeficiente de correlação, constam deste relatório como anexo 11.

⁵⁴ Ver item 1.6.2 iv deste relatório.

Em se confirmando esta hipótese; ou seja, rejeitando-se H_0 , estaria demonstrado que uma atividade de sensibilização, realizada previamente à aplicação do RTDI, poderia alterar significativamente os resultados indicados pelo RTDI em relação à orientação das pessoas em reagir diante da diversidade da força de trabalho. Nesta hipótese, estaria revelada a necessidade de cuidados quando da leitura e interpretação dos resultados; pois estes poderiam estar significativamente influenciados por alguma sensibilização.

Para a realização do experimento, o grupo A foi convidado a responder o RTDI, sem receber qualquer estímulo prévio de sensibilização em relação ao tema diversidade. O grupo B, por sua vez, foi exposto a uma atividade prévia de sensibilização para com o tema, conforme procedimento relatado em 1.6.4 c.2. Os resultados obtidos, em termos de índice RTDI, constam da tabela 1.

Tabela 1 – Resultados da aplicação do RTDI nos grupos A e B

	Indivíduo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Índice RTDI	Grupo A	2	23	-4	31	-5	0	-26	-25	13	3	-22	-8	-5	17	13	3	8	5
	Grupo B	-13	-2	17	26	2	-3	5	29	-10	4	19	18	31	0	13	-8	0	13

	Indivíduo	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	Média
Índice RTDI	Grupo A	0	22	16	11	4	21	-6	-30	3	0	32	4	12					3,6
	Grupo B	-5	19	-30	27	-10	9	6	14	8	28	13	14	14	-23	17	4	22	7,7

Através da aplicação de uma ANOVA de um fator, abaixo demonstrada, não se rejeitou H_0 ao nível de significância de 1% e concluiu-se que não há diferenças significativas entre as respostas dos grupos A e B ao RTDI. Com isto, concluiu-se que os resultados do RTDI, nesta amostra, não foram significativamente influenciados por variável de sensibilização prévia.

Tabela 2 – ANOVA de um fator: comparação das médias RTDI dos grupos A e B

Anova: Single Factor ($\alpha = 0,01$)

SUMMARY

Groups	Count	Sum	Average	Variance
Gr A	31	112	3,612903	239,5118
Gr B	35	268	7,657143	214,2319

ANOVA

Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	268,8807	1	268,8807	1,189307	0,279558	7,048251
Within Groups	14469,24	64	226,0819			
Total	14738,12	65				

4.3 As dimensões da diversidade na Volvo do Brasil e a inclinação dos seus empregados em relação à diversidade da força de trabalho

A figura 15, abaixo, revela o modelo de cinco dimensões de De Meuse e Hostager (2001, p. 38) com os ajustes realizados ao contexto desta pesquisa; ou seja, com a tradução de idioma, do inglês ao português, observadas as circunstâncias culturais. O procedimento de adaptação, realizado com grupo de foco, está relatado no item 1.6.6.

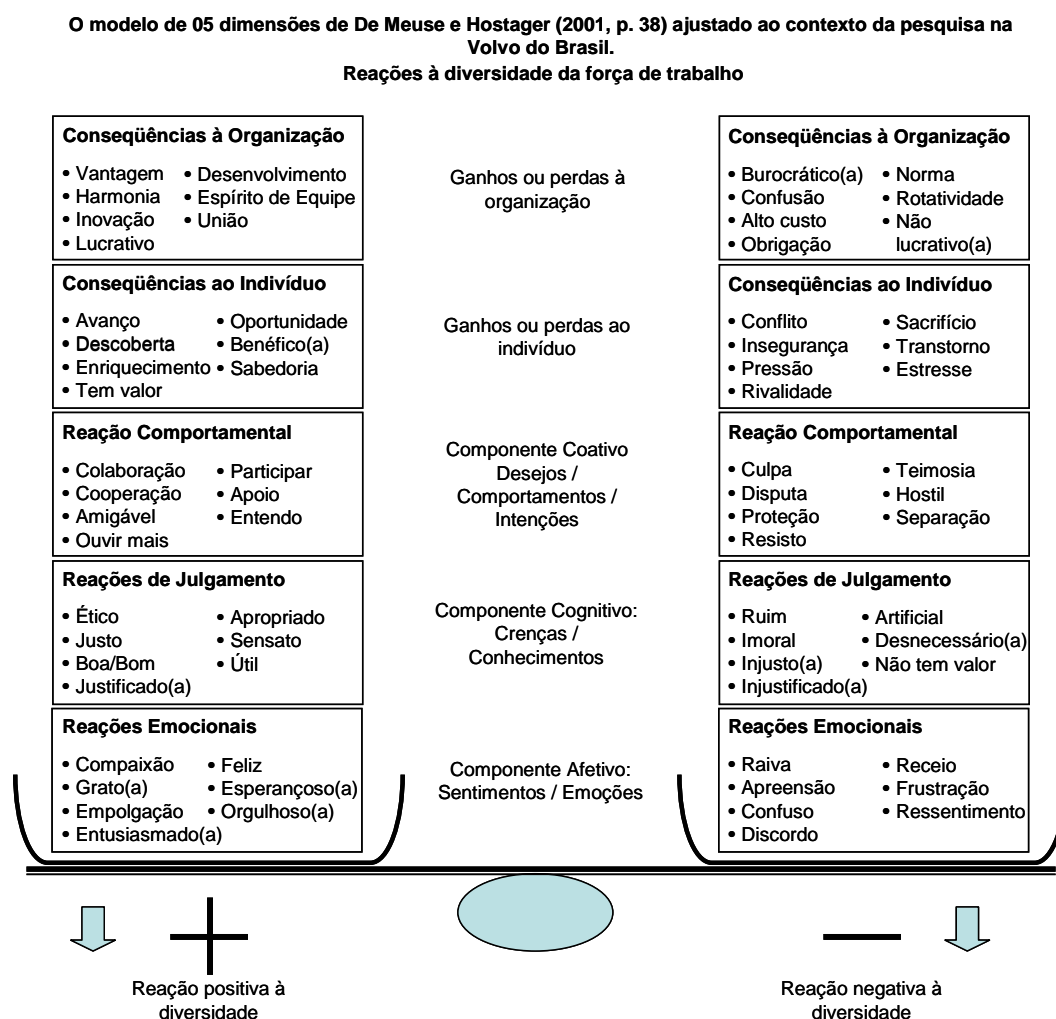


Fig. 15 - RTDI - Inventário de Reação à Diversidade, ajustado
Fonte: adaptado de DE MEUSE; HOSTAGER, 2001, p. 38

Conforme descrito no item 1.6.6 deste relatório, cada formulário RTDI respondido oferece uma pontuação entre -7 e +7 para cada uma das 5 dimensões do modelo. Como 66 empregados da

Volvo do Brasil responderam o RTDI⁵⁵, o intervalo de pontuação total possível em cada uma das dimensões do modelo é de 66 vezes ± 7 ; ou seja, de -462 a $+462$. Considerando as 5 dimensões e os 66 formulários respondidos, o intervalo de -2310 a $+2310$ pontos contém o índice RTDI total da amostra. A tabela 3 revela o índice RTDI da amostra para cada uma das 5 dimensões do modelo; bem como o índice RTDI total, em pontos e em percentual.

Tabela 3 – Índice RTDI em cada dimensão e o RTDI total da amostra

	Índice RTDI por Dimensão (Grupo A + Grupo B)					RTDI Total (-2310 a +2310)
	Organizacional (-462 a +462)	Individual (-462 a +462)	Comportamental (-462 a +462)	Julgamento (-462 a +462)	Emocional (-462 a +462)	
Índice RTDI	88	15	126	112	39	380

Ao convertermos as escalas de -462 a $+462$ e -2310 a $+2310$ para 0 a 100% temos os seguintes resultados:

Posição no eixo RTDI	60%	52%	64%	62%	54%	58%
----------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

A figura 16 demonstra esquematicamente o posicionamento, no eixo RTDI, do índice RTDI total obtido com os Grupos A e B na Volvo do Brasil.

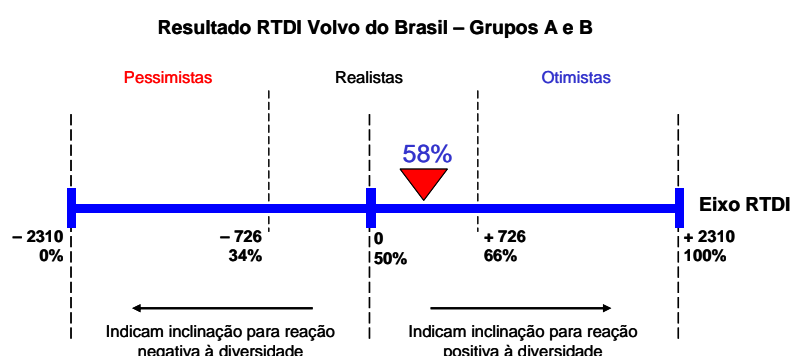


Figura 16 – Resultados do RTDI na Volvo do Brasil

Observa-se ainda que em todas as 5 dimensões do modelo o resultado coletivo indica tendência positiva de reação diante da diversidade da força de trabalho. Os resultados revelam também um equilíbrio nas 5 dimensões; pois estão todas contidas no intervalo de 52% a 64% no eixo

⁵⁵ Grupos A e B.

RTDI; todavia, revela que a dimensão individual do modelo é a que obteve a menor pontuação coletiva; ou seja, 15 pontos.

Além das análises da pontuação RTDI total, da pontuação em cada dimensão do modelo e do posicionamento percentual no eixo RTDI, é importante avaliar a distribuição das frequências. O resultado consolidado dos Grupos A e B⁵⁶, totalizando 66 empregados da Volvo do Brasil, indica que 73% dos respondentes possuem inclinação a reagir positivamente diante da diversidade da força de trabalho. A figura 17 revela que tão somente 10% dos 66 respondentes apresentam forte tendência a reagir negativamente, são os considerados ‘pessimistas’ em relação à diversidade. No grupo dos ‘otimistas’, aqueles com forte tendência a reagir positivamente diante da diversidade figuram expressivos 41% dos respondentes; todavia, a maior fatia de empregados da Volvo do Brasil que preencheram o RTDI, totalizando 49% da amostra, situa-se no grupo dos ‘realistas’; ou seja, daqueles que estão na faixa intermediária do eixo RTDI. Neste grupo, dos ‘realistas’, 66%, o que equivale a 32% do número total de respondentes, possuem alguma inclinação para reação positiva em relação à diversidade, ao passo que 34%, correspondente a 17% do total, possuem alguma inclinação negativa. A figura 17 traz a disposição esquemática desta análise no eixo RTDI.

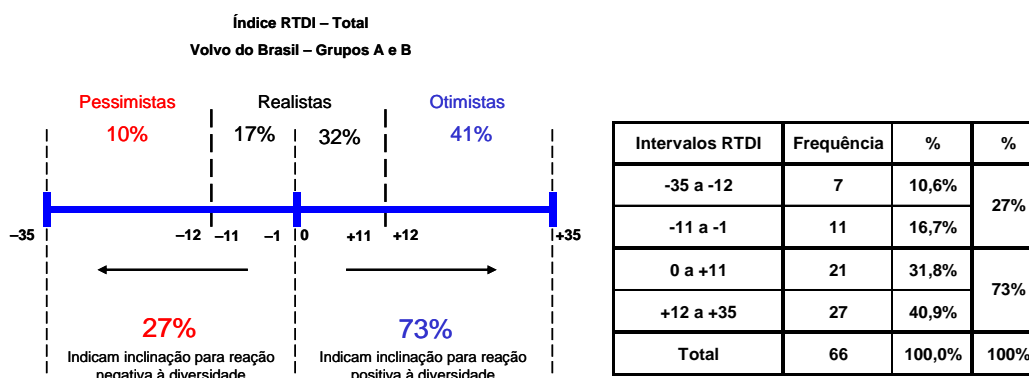


Figura 17 - RTDI na Volvo do Brasil – Disposição esquemática / Distribuição das frequências

⁵⁶ As folhas de resultados dos Grupos A e B constam do presente relatório como anexos 12 e 13, respectivamente.

A análise segmentada das frequências em cada uma das 05 dimensões do modelo⁵⁷ oferece algumas revelações importantes para a melhor compreensão dos resultados consolidados. Os dados constam da tabela 4, a seguir.

Tabela 4 – Indicativos de inclinação a reagir diante da diversidade – resultados dos grupos A + B

		% de respondentes que indicam inclinação neg. ou posit. para reagir diante da diversidade (Grupos A e B)	
DIMENSÃO	O que representa	Negativa	Positiva
Organizacional	Ganhos ou perdas à organização	29%	71%
Individual	Ganhos ou perdas ao indivíduo	44%	56%
Comportamental	Componente Coativo Desejos / Comportamentos / Intenções	18%	82%
Julgamento	Componente Cognitivo Crenças / Conhecimentos	24%	76%
Emocional	Componente Afetivo Sentimentos / Emoções	30%	70%
RTDI	Consolidado (com as 05 dimensões)	27%	73%

Mais uma vez a dimensão individual se destaca das demais. Ao considerarmos apenas o conjunto de palavras do RTDI pertencentes à dimensão individual, verificamos que 44% dos respondentes escolheram mais palavras que representam aspectos negativos em relação à diversidade do que palavras com sentido positivo. Isto significa que 44% dos respondentes vêem no programa de diversidade da força de trabalho da empresa uma possibilidade de perdas para si próprios. Ou seja, considerando os resultados expressos na dimensão individual do modelo, 44% dos empregados da Volvo do Brasil participantes da pesquisa, diante da diversidade da força de trabalho, manifestam-se preocupados com questões relacionadas a: conflito, insegurança, pressão, rivalidade, sacrifício, transtorno e/ou estresse, que dela podem advir. Isto reforça a discussão feita à luz do Poder das Organizações (PAGÉS, et al, 2006), descrita no item 2.8 deste relatório; pois identifica-se a presença do receio em empregados que vêem na política de diversidade ameaças aos seus projetos de carreira, pelo natural acirramento das disputas internas e, mais do que isto, pelo simples e evidente receio de que os critérios para contratação e promoção, passem a ocorrer não mais em função das qualificações e méritos ou

⁵⁷ Ver Fig. 15 - RTDI - “Inventário de Reação à Diversidade” (DE MEUSE; HOSTAGER, 2001, p. 38).

conquistas individuais ou coletivas, mas para o cumprimento de uma meta de promoção da diversidade na força de trabalho.

A figura 18 mostra a distribuição de frequência considerando apenas a dimensão individual do modelo.

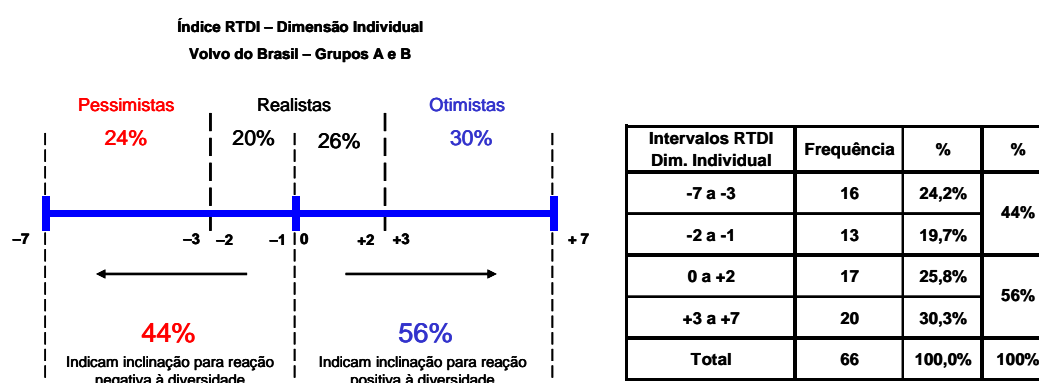


Figura 18 - RTDI – Dimensão Individual: disposição esquemática / distribuição das frequências

Por outro lado, nas demais dimensões há, na amostra, posição claramente dominante em favor da diversidade da força de trabalho, o que demonstra que os esforços organizacionais no sentido de implementar uma cultura favorável à diversidade estão produzindo os resultados que deles se esperam; afinal, dos empregados da Volvo do Brasil, participantes dos grupos A e B:

- i) 71% reconhecem que a diversidade da força de trabalho resulta em vantagens para a organização. Vantagens relacionadas com inovação, criatividade, desenvolvimento, lucratividade e melhor entendimento dos mercados;
- ii) 82% demonstram reação comportamental favorável à diversidade. Isto significa que enxergam nela oportunidades para: cooperar, colaborar, compartilhar experiências e encontrar novas pessoas. Vêem na diversidade da força de trabalho algo amigável, que requer e leva a ouvir mais e a participar mais. Apoiam e entendem iniciativas de promoção da diversidade;

- iii) 76% possuem reações de julgamento favoráveis à diversidade da força de trabalho. Isto significa que a julgam como sendo ética, justa, boa, apropriada, sensata, útil e justificada. Implica em: tratamento igual para todos, construção de um ambiente onde todos ganham, e justiça;
- iv) 70% demonstram reação emocional favorável à diversidade. Ou seja, demonstram compaixão, gratidão, empolgação e entusiasmo.

De uma forma geral, muito embora algum esforço organizacional tenha que ser feito no sentido de melhorar a percepção dos funcionários em relação aos benefícios que a diversidade pode trazer ao indivíduo, bem como, para minimizar e até afastar os receios que ainda se manifestam quando a diversidade é percebida como uma ameaça à manutenção do equilíbrio do espaço individual de trabalho, uma invasão, uma violação, uma ameaça à carreira e uma fonte de acirramento da competição interna e de conflitos, podemos concluir, com base no resultado consolidado da aplicação do RTDI, que há forte inclinação deste grupo de empregados da Volvo do Brasil em reagir favoravelmente à diversidade da força de trabalho.

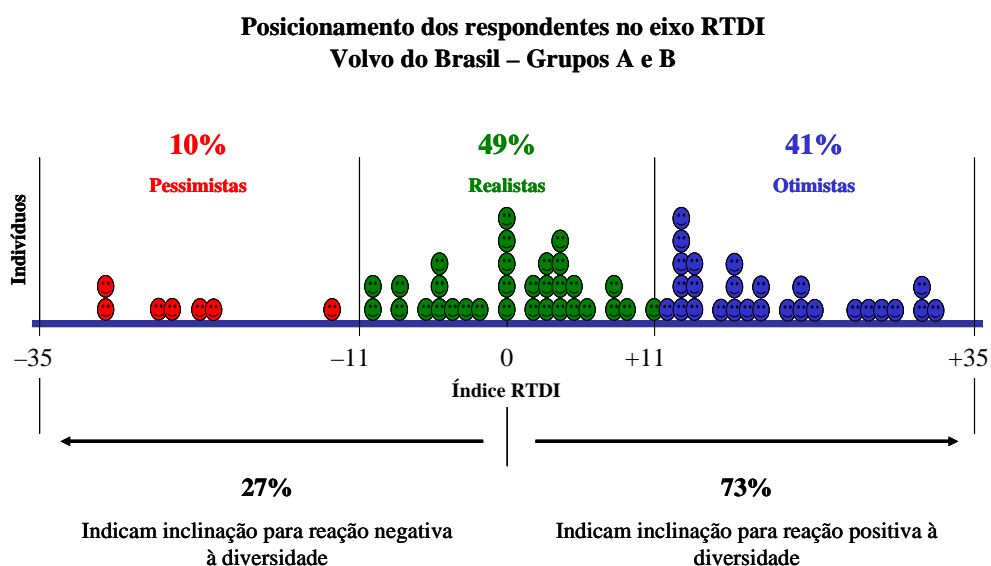


Figura 19 - RTDI – Posicionamento dos 66 respondentes no eixo RTDI

CONCLUSÃO

O problema de pesquisa proposto para este estudo foi assim estabelecido: como medir o grau com que os empregados da unidade paranaense da Volvo do Brasil estão inclinados a reagir, positiva ou negativamente, em relação à diversidade da força de trabalho, de forma a gerar informações para a gestão?

A partir dele estabelecemos o nosso objetivo final: identificar o grau com que um determinado grupo de empregados da Volvo do Brasil está orientado, no sentido de inclinado, propenso, tendente a reagir, positiva ou negativamente, em relação à diversidade da força de trabalho.

Para alcançar o objetivo final, definimos três metas que denominamos objetivos intermediários:

- i. estudar a literatura referente ao significado da diversidade da força de trabalho;
- ii. identificar e analisar o significado de diversidade da força de trabalho adotado pela Volvo do Brasil;
- iii. aplicar e avaliar o instrumento RTDI (*Reaction to Diversity Inventory*), desenvolvido por De Meuse e Hostager (2001), em uma divisão da unidade paranaense da Volvo do Brasil.

A nossa pesquisa bibliográfica, em busca do entendimento do significado da diversidade da força de trabalho no Brasil, parte da premissa de que discutir a diversidade da força de trabalho no Brasil requer, necessariamente, passar pelas questões sociais, culturais e históricas do país, que culminam com o debate das diferenças que se expressam em termos de condições de vida e de oportunidades. Esta premissa nos remete às questões de preconceitos e discriminações e à constatação contextual de que não se pode deixar de considerar, em estudos sobre a diversidade de pessoas no ambiente organizacional brasileiro, as diferentes perspectivas sociológicas atribuídas aos determinantes do preconceito no Brasil.

Buscamos, nos debates e ensinamentos de Oracy Nogueira, Florestan Fernandes, Costa Pinto e Guerreiro Ramos, os elementos para concluir que os fatores determinantes do preconceito na realidade brasileira mostram-se afetos: i) à aparência ou marca que o indivíduo carrega, por

exemplo, cor da pele, condição física, gênero, idade, traços comportamentais visíveis em relação à opção sexual ou religiosa, dentre outras; ii) à classe social da qual o indivíduo pertence, estabelecida pela renda, o que determina profundas desigualdades nas oportunidades que se lhe apresentam como factíveis ao longo da sua vida; e iii) com menor ênfase na cultura brasileira; porém, ainda assim, fator potencialmente determinante de algum preconceito, aqueles afetos à ascendência ou origem do indivíduo. Estes fatores, aparência ou marca, classe social e origem, estão presentes na diversidade da força de trabalho da Volvo do Brasil; não se identificaram, todavia, evidências de preconceitos às quais se pudesse atribuir relevância. Ao contrário, os resultados das dimensões ‘comportamental, julgamento e emocional’ do RTDI⁵⁸, com índices de tendência de reação positiva diante da diversidade de 82%, 76% e 70%, respectivamente, demonstram e reforçam esta conclusão.

Identificamos, com base nos estudos de Cox Jr., Nkomo, Jackson, May, Whitney, Barsade, Milliken, Martins, Mannix, Neale, Thomas Jr., Fleury, Caldas e Wood Jr., que, de fato, há multiplicidade de opiniões na conceituação de diversidade; afinal, falta-lhe um complemento: diversidade em quê?

Em termos gerais, pode-se dizer que há certo consenso, do qual também partilhamos, de que a diversidade é um construto de composição que não existe no nível de análise do indivíduo; ou seja, pertence ao grupo, à unidade social; pois revela-se na mistura. O indivíduo, enquanto nível de análise, é um aspecto da diversidade. As diferenças individuais em vários atributos, quando presentes em um time, departamento ou organização, criam diversidade. Ou seja, os atributos do indivíduo caracterizam o conteúdo da diversidade, enquanto a configuração coletiva dos atributos, dentro de uma unidade social, reflete a estrutura da diversidade. Os atributos da diversidade são, por sua vez, preponderantemente, categorizados em função da visibilidade ou perceptibilidade, em atributos mais facilmente visíveis e atributos não tão visíveis. As definições mais restritas referem-se à diversidade apenas em relação à raça, etnia e gênero, enquanto as mais amplas atribuem ao significado do termo diversidade o conjunto de todas as possíveis diferenças individuais – visíveis e não visíveis; ou seja, no limite, todos são diferentes e, portanto, a diversidade estará sempre presente em dada coletividade, qualquer que seja a unidade social em análise.

⁵⁸ Ver tabela 4.

Concluimos que a diversidade, expressa por atributos visíveis ou não, só é percebida em grupos que possuam alguma identidade social bem definida; pois, se não há identidade social comum percebida, há, no grupo em questão, somente diversidade em sentido pleno; ou seja, onde todos são diferentes em todos os aspectos percebidos, fato que anula a percepção do grupo em relação à sua condição de unidade social e, portanto, em relação às suas diferenças. Verificamos, no entanto, que há divergências quando do estabelecimento do quanto as pessoas devem ter em comum para constituir, enquanto grupo, uma específica identidade social, reconhecida pelos seus integrantes. A maneira pela qual um indivíduo é percebido e identificado pelos outros, influencia, em algum grau, a leitura que este indivíduo faz de si mesmo, com conseqüências sobre sua afiliação a grupos de identidade; com isto deve-se, neste sentido, atribuir à identidade o caráter de processo humano em constante construção. Se, com base nesta premissa, a identidade do indivíduo está em constante construção, sujeita às variáveis do contexto ambiental, então, em alguma medida, é também, nas empresas, influenciada pela identidade organizacional. Daí, a relevância da presença percebida, explícita ou implicitamente, da valorização da diversidade de identidades / indivíduos na cultura organizacional, de forma que esta valorização se estabeleça como parte da filosofia empresarial, indissociável da identidade organizacional. A constatação de uma cultura organizacional que é forte e declaradamente favorável e estimuladora da diversidade na Volvo, certamente exerce influência positiva atenuadora sobre os fatores determinantes do preconceito e, com isto, explica os resultados apresentados para as dimensões ‘comportamental, julgamento e emocional’ do RTDI⁵⁹, amplamente favoráveis à diversidade na Volvo do Brasil.

Se há diversidade percebida em dada unidade social, então há que se considerar a equação diversidade-inclusão. Tratar do diverso sob o prisma da inclusão, implica em estabelecer uma norma para identificação e comparação dos semelhantes e dos diferentes – dos excluídos. Ou seja, requer um referencial comparativo que represente o que se convencionou como normalidade ou padrão em dado contexto social. Neste sentido, tem-se, ainda hoje, que os homens brancos são norma nas organizações empresariais brasileiras, o que não é diferente na Volvo. Dar atenção aos ‘outros’, aos ‘diversos’, no sentido de diferentes, na equação diversidade-inclusão, resulta na exclusão dos homens brancos da mistura de diversidades; pois eles configuram a norma. Conclui-se, portanto, que a diversidade da força de trabalho é a inclusão de todos, ou seja, por ela revela-se o conjunto formado pelas semelhanças e pelas

⁵⁹ Ver tabela 4.

diferenças. Em síntese, a diversidade da força de trabalho está na mistura entre os diferentes e os semelhantes e não nas múltiplas possíveis segmentações, do grupo que não pertence à norma, em subgrupos que se estabelecem em função dos componentes que caracterizam as diferenças entre seus elementos; pois, desta prática excludente, no limite, resulta o indivíduo; ou seja, a não diversidade. Dito de outra forma, a diversidade é a mistura, está no grupo e não no indivíduo.

Avaliamos em profundidade diversas pesquisas sobre os impactos da diversidade da força de trabalho sobre os resultados organizacionais. Concluimos que ela, a diversidade, pode produzir efeitos positivos e/ou negativos sobre os resultados da equipe e, portanto, da organização, dependendo da forma como é percebida na cultura organizacional e da maneira como é gerenciada. Gerenciada, no sentido de processo que visa influenciar o ambiente de trabalho para que este, naturalmente, propicie as condições para a inclusão de todos os indivíduos que dele compartilham, em prol dos objetivos individuais, coletivos e organizacionais. Não se trata da gestão das diferenças, usualmente estigmatizadas nas minorias, mas da gestão das diferenças e das semelhanças. A organização deve intervir com práticas de gestão para potencializar os aspectos positivos da diversidade e, reconhecendo e superando os problemas que dela advêm, fazer da mistura um diferencial competitivo, um ponto forte da organização. Daí a necessidade de se estabelecer um instrumento de pesquisa através do qual se possa identificar os elementos de potencial reação das pessoas diante da diversidade, em relação aos quais a organização deve concentrar esforços de gestão, o que inclui, dentre outras, ações de desenvolvimento. Não se trata de quantificar o diverso de uma dada população em função de seus atributos em dado momento, sejam eles visíveis ou não; pois, em relação a isto, não há maiores dificuldades, mas de prover à gestão um instrumento que leve a indicadores de inclinação – de propensão – das pessoas a reagir diante da diversidade, de tal utilidade, que possibilitem a reflexão, o aprendizado e a promoção de ajustes e melhorias em políticas, programas e práticas organizacionais, variáveis estas influenciadoras do ambiente organizacional.

Com este propósito, buscamos no modelo multidimensional conceitual de percepções e atitudes em relação à diversidade da força de trabalho (RTDI), desenvolvido por De Meuse e Hostager, o instrumento para medi-las, de forma a sugerir a predisposição das pessoas e, portanto, das equipes, diante da diversidade. Após revelarmos as nossas conclusões acerca do significado de diversidade da força de trabalho adotados pelo Grupo Volvo e pela Volvo do Brasil, retomaremos a questão da aplicação do modelo RTDI como instrumento de pesquisa.

A pesquisa documental, realizada em profundidade, como se espera em um estudo de caso, alcançando inclusive as práticas de gestão da empresa, nos remete às seguintes conclusões sobre os significados de diversidade para a Volvo:

- i) O conjunto de elementos, identificados no macro ambiente no qual a matriz do Grupo Volvo está inserida, nos leva à análise do caso sob a ótica da teoria da contingência. Estes elementos, ao que parece, são suficientemente fortes para considerar que as características do macro ambiente podem ter definido a necessidade de ajustamento do Grupo Volvo. As pressões exercidas pela sociedade, seja na Suécia, onde a empresa é importante referencial institucional, seja na União Européia, da qual a Suécia é parte, através de suas diretivas e campanhas, em conjunção com as características predominantes do ambiente organizacional interno, especialmente no que diz respeito à forte cultura de respeito pelas pessoas, nesta suposição, suscitaram a formalização do programa de diversidade do grupo Volvo; pois, de acordo com a linha contingencial são as características do ambiente que determinam as características organizacionais. Há, portanto, relação funcional, do tipo se-então, entre o ‘Programa de Diversidade do Grupo Volvo’ e as variáveis explicativas provenientes do ambiente (normativas, institucionais, mercadológicas, além dos valores corporativos). Com isto, evidentes estão os elementos de reconhecimento, diagnóstico e adaptação organizacional da Volvo à situação. Mas, os críticos da teoria da contingência poderiam, por sua vez, afirmar que o programa em questão é mera liberalidade da alta administração da empresa, uma livre escolha estratégica da administração, rejeitando, com isto, a suposição de que é uma contingência do ambiente. Em certa medida eles estariam corretos; pois a postura de vanguarda da empresa em relação às principais políticas e práticas de gestão avalizaria tal conclusão; em especial, em função de dois aspectos: a) o programa de diversidade do grupo tem abrangência global, não estando restrito aos países em que há demandas legais na mesma área; e b) há clara orientação corporativa pela busca da diversidade como elemento diferencial de competitividade global. Todavia, mesmo nesta hipótese e considerando estes argumentos, continuaria prevalecendo a teoria da contingência; pois, ao considerar que é no ambiente que se podem localizar as explicações causais das características das organizações, os defensores da teoria contingencial, não limitaram o ambiente aos aspectos externos da empresa, ao contrário. Por isto, ao se avaliar a suposição de que a política de

diversidade do grupo Volvo surgiu a partir do ambiente, devem-se considerar não apenas os fatores externos, tais como, as diretivas européias, a pressão institucional da sociedade e os aspectos mercadológicos, especialmente relacionados às demandas por elevado e crescente grau de diferenciação competitiva, mas há que se considerar também variáveis internas, dentre elas, neste caso, destacamos os valores organizacionais que atribuem enorme importância ao respeito pelas pessoas. Com isto, conclui-se que: se não há a influência do aspecto normativo-legal em todos os países, por certo pela contingência ambiental resultante da conjunção de todas as demais variáveis já mencionadas, explica-se a presença global da política de diversidade do grupo Volvo. As contingências ambientais, portanto, externas e internas à organização, como visto em 3.2 e 3.3 supra, foram decisivas e ajudam a entender o significado de diversidade para a empresa, mas não são razões únicas para a decisão corporativa global relativa à promoção da diversidade na Volvo. Somam-se a elas, o jeito de ser da empresa⁶⁰, a sua forte cultura organizacional, expressas pela declaração e prática de seus valores, princípios e crenças; bem como, o firme entendimento da Volvo de que a diversidade da força de trabalho é forte fator de diferenciação competitiva; pois, de acordo com a empresa, ela – a diversidade – induz a inovação, a criatividade, o entendimento de distintos mercados e o respeito pelas pessoas.

- ii) Há elementos objetivos que demonstram o alinhamento do programa de diversidade da empresa ao Pacto Global e à Declaração do Milênio, das Nações Unidas. Dentre estes elementos, destacam-se: a) forte presença do respeito pelas pessoas nas declarações e práticas da empresa, confirmada por várias pesquisas realizadas por agentes externos junto aos empregados, em base global e local; b) constante reafirmação da obsessão da empresa pelo respeito aos direitos humanos em todo o mundo; c) definição de metas globais de promoção da diversidade, com ênfase para a questão da mulher, mas com desdobramentos aos níveis regional e local, sem esta limitação. A unidade brasileira, por exemplo, possui metas para a inserção de menores aprendizes e de pessoas portadoras de deficiência, além da inserção das mulheres e da valorização dos demais atributos de diversidade; d) as práticas de gestão de pessoas e de uso dos espaços, são definidas de forma a eliminar ou minimizar possibilidades de

⁶⁰ *The Volvo Way*

discriminação na empresa; e e) a promoção da diversidade é objetivo estratégico fortemente declarado pela alta administração.

- iii) Quando aplicadas as lentes do Poder das Organizações, de Pagés *et al* (2006), para a interpretação do programa de diversidade do Grupo Volvo, identifica-se a presença da possibilidade da contradição interna. Por um lado, vê-se o interesse organizacional, pelos prismas institucional e comercial, explicados pelas contingências ambientais, mas por outro lado, vê-se a possível presença do temor de empregados, que podem ver na política de diversidade da empresa novas ameaças ou restrições aos seus planos de crescimento vertical na organização, em função do acirramento das disputas internas e, mais do que isto, pelo simples e evidente receio de que os critérios para a contratação e, principalmente, para promoção, possam passar a ocorrer não mais em função das qualificações e méritos ou conquistas individuais ou coletivas, mas para o cumprimento de uma meta corporativa de promoção da diversidade na força de trabalho. Por esta razão, é possível justificar a presença no discurso da empresa de elementos de mediação que visam evitar o eminente conflito. A mediação é identificada no discurso da Volvo nos seguintes principais elementos: a) pela atribuição de vantagens competitivas advindas da diversidade; pois, tais vantagens traduzir-se-ão, posteriormente, em maiores lucros para a empresa e, conseqüentemente, maiores ganhos para todos os empregados; ou seja, resultarão em vantagens econômicas; b) pelo reconhecimento externo de empresa cidadã e, como tal, legitimada como socialmente responsável, condição esta que também outorga ao empregado Volvo mais *status*, satisfação, orgulho e sentimento de poder. Elementos estes mediadores; pois compensam os eventuais receios. Ademais, a diversidade em uma organização globalizada, como é o caso da Volvo, é uma questão imposta não apenas pelas leis, normas e pressões da sociedade em diferentes países, mas pelas próprias circunstâncias locais, dentre as quais a presença de amplo espectro de diferentes atributos constitutivos das características individuais. Diante desta situação, a empresa busca mecanismos para assegurar que os aspectos positivos da diversidade sejam maximizados, enquanto, simultaneamente, precisa buscar a completa neutralização dos potenciais efeitos negativos. Isto ocorre na Volvo, à luz da teoria de Pagès *et al* (2006), pela inclusão da diversidade na ideologia corporativa. Deve-se, no entanto, considerar que o indivíduo, de acordo com esta teoria, fica submerso em tais ideologias corporativas e, entorpecido, deixa-se aprisionar e, com isto,

inconscientemente, priva-se de sua plena liberdade, no sentido de limitar a sua individualidade, tolher a expressão natural dos atributos da sua diversidade, anulando-as, mesmo que parcialmente, é a fluidez da individualidade. Neste caso, os benefícios atribuídos à diversidade de pessoas no ambiente de trabalho parecem ser, de certa forma e em certa medida, anulados pelas doutrinas corporativas dominantes. Para discutir e melhor entender este dilema, fomos buscar na teoria substantiva da vida humana associada, de Guerreiro Ramos, os elementos noéticos para concluir que a anulação dos benefícios advindos da diversidade pelas doutrinas corporativas dominantes, somente é aceitável se consideradas as bases epistemológicas da ciência social moderna; pois, nelas (nas bases) identificam-se: a) os traços utilitaristas da racionalidade instrumental; b) a síndrome comportamentalista, que acomete a referida ciência social; e c) a camuflada perversidade do aprisionamento ao paradigma econômico dominante, centrado no mercado, em sentido unidimensional; pois o modelo vigente visa, por meio do reducionismo psicológico, à total conformação do indivíduo à organização. Todavia, à luz da teoria substantiva da vida humana associada, considerando o indivíduo como Homem Parentético, portador da razão em sentido noético, que busca autonomia, que se esquivava das tentativas de aprisionamento de sua psique, que coloca a sua liberdade como condição essencial, que está inserido em um modelo multidimensional a partir de um paradigma para-econômico, em que os interesses humanos são considerados e há lugares adequados para as suas realizações, nesta ótica, os benefícios atribuídos à diversidade de pessoas no ambiente de trabalho não são, de forma alguma, anulados pelas doutrinas corporativas dominantes; pois, nesta teoria, a individualidade não é fluida; ao contrário, perdura. É a vitória sobre a fluidez.

- iv) Apesar de haver meta mundial específica somente para o atributo gênero e metas locais específicas apenas para os atributos: gênero, idade e deficiência, observa-se nos discursos, programas e práticas de gestão da empresa, elementos que nos levam a concluir que a diversidade da força de trabalho, em termos dos atributos que a compõem, possui sentido amplo para o Grupo Volvo e para a Volvo do Brasil, compreendendo atributos visíveis e não-visíveis. Se amplo no sentido dos atributos, podemos, contudo, perceber diferenças entre os entendimentos de diversidade para o Grupo Volvo e para a Volvo do Brasil, pois: a) é na abordagem restrita que identificamos o entendimento de diversidade para o Grupo Volvo; pois o discurso da

empresa tende a limitar a análise a certos grupos minoritários de um sistema social, induzindo à conclusão de que diversidade refere-se a idade, gênero, religião, raça, nacionalidade e cultura, dentre outros atributos; b) por outro lado, contrastando com o entendimento do Grupo Volvo, porém, sem colidir com o mesmo, ao contrário, complementando-o, a definição de diversidade para a Volvo do Brasil é de maior amplitude; pois vê-se refletida nas correntes teóricas que definem a diversidade como sendo aquela que se refere a qualquer mistura coletiva caracterizada por semelhanças e diferenças, o que inclui sistemas, funções, atividades e também pessoas. Isto fica muito claro quando a unidade brasileira, ao submeter-se ao ‘Prêmio global de diversidade Volvo’, afirma que considera como atributo de diversidade o fato de possuir diferentes Áreas e Unidades de Negócios compartilhando a mesma estrutura física e corporativa no Brasil, o que é raro no Grupo Volvo⁶¹; pois, ao fazê-lo, amplia o entendimento de diversidade a sistemas, funções e atividades, além dos atributos próprios das pessoas.

Resta-nos apresentar as nossas conclusões relativas ao terceiro objetivo intermediário; ou seja, em relação à aplicação e avaliação do instrumento RTDI. A aplicação se demonstrou ágil, fácil e de ótima aceitação pelo grupo. Não houve qualquer sinal de rejeição ao mesmo. Os resultados, revelados no item 5 deste relatório, indicam, como ficará a seguir demonstrado, a utilidade gerencial do RTDI. Com ele, foi possível não apenas identificar e demonstrar o grau de aceitação geral do grupo em relação à diversidade da força de trabalho, em que 73% dos respondentes revelaram tendência de reação positiva diante da diversidade, mas também identificar a tendência de reação do grupo em cada uma das cinco dimensões do modelo: organizacional, individual, comportamental, julgamento e emocional. Desta análise multidimensional e, com base nesta amostra, conclui-se que a dimensão individual, aquela que identifica se a diversidade da força de trabalho é vista como oportunidade ou como ameaça pelos indivíduos, é a dimensão em que a Volvo do Brasil deve concentrar sua atenção e seus esforços; pois, de todas, na amostra, foi aquela que apresentou o mais baixo percentual de respondentes com indicação de inclinação positiva diante da diversidade (56%). Isto significa que 44% dos respondentes indicaram, na dimensão individual, tendência de reação negativa à diversidade. Relevante, também, o fato de que 24% dos respondentes estão na faixa inferior da

⁶¹ As Áreas e Unidades de Negócios do Grupo Volvo, via de regra, estão instaladas em locais distintos (prédios, bairros, cidades e até países). Cada qual tem o seu endereço, não compartilhando instalações. No Brasil, ao contrário, há concentração destas Áreas em torno da entidade legal Volvo do Brasil, com sede em Curitiba-PR.

escala na dimensão individual (entre -3 e -7), na região denominada de ‘pessimistas’; ou seja, apresentam, nesta dimensão, forte tendência a reagir negativamente em relação à diversidade; pois vêem no programa de diversidade da força de trabalho da empresa uma possibilidade de perdas para si próprios. Ou seja, considerando os resultados expressos na dimensão individual do modelo, 44% dos empregados da Volvo do Brasil, participantes da pesquisa, diante da diversidade da força de trabalho, manifestam preocupação com questões relacionadas a: conflito, insegurança, pressão, rivalidade, sacrifício, transtorno e/ou estresse, que dela podem advir. Identifica-se, portanto, a partir da análise da dimensão individual, a presença do sentimento de receio nestes empregados. Este sentimento de receio pode indicar que estes funcionários vêem na política de diversidade da Volvo ameaças aos seus projetos de carreira, seja pelo natural acirramento das disputas internas, seja pelo receio de que os critérios para contratação e promoção passem a ocorrer não mais em função das qualificações e desempenho, mas em função da necessidade de cumprimento de uma meta quantitativa de promoção da diversidade na força de trabalho. Com base nesta informação recomenda-se que a empresa foque ações de treinamento, desenvolvimento e comunicação, dentre outras, no reforço aos aspectos positivos da diversidade em sua dimensão individual; ou seja, em questões que passam por demonstrar ao indivíduo que a diversidade é: um avanço; uma descoberta; uma chance de enriquecimento; algo de valor; uma oportunidade; ou seja, demonstrar que a diversidade da força de trabalho é benéfica a todos, e que, portanto, representa ganhos para todos os integrantes do grupo, afastando, assim, as percepções de que a diversidade representa uma ameaça ao indivíduo.

Por outro lado, nas demais dimensões há, na amostra, posição claramente dominante em favor da diversidade da força de trabalho na Volvo do Brasil, o que demonstra que os esforços organizacionais no sentido de implementar uma cultura favorável à diversidade estão produzindo os resultados que deles se esperam. Afinal: i) 71% dos respondentes reconhecem que a diversidade da força de trabalho resulta em vantagens para a organização; ii) 82% demonstram reação comportamental favorável à diversidade. Isto significa que enxergam nela oportunidades para: cooperar; colaborar; compartilhar experiências; e encontrar novas pessoas; iii) 76% possuem reações de julgamento favoráveis à diversidade da força de trabalho. Isto significa que a julgam como sendo: ética, justa, boa, apropriada, sensata, útil e justificada; e iv) 70% demonstram reação emocional favorável à diversidade. Ou seja, demonstram compaixão, gratidão, empolgação e entusiasmo.

Por isto, muito embora algum esforço organizacional tenha que ser feito pela Volvo do Brasil, no sentido de melhorar a percepção dos funcionários em relação aos benefícios que a diversidade pode trazer ao indivíduo; bem como para minimizar e até afastar os receios, que ainda se manifestam quando a diversidade é percebida como uma ameaça à manutenção do equilíbrio do espaço individual de trabalho; concluímos, com base no resultado consolidado da aplicação do RTDI, que 73% dos empregados da Volvo do Brasil, integrantes desta amostra, apresenta inclinação a reagir favoravelmente à diversidade da força de trabalho. Com isto, atendemos ao nosso objetivo final.

Por fim, em resposta ao nosso problema de pesquisa, concluímos que o RTDI, ajustado ao contexto de sua aplicação, apresentou-se como instrumento capaz de medir o grau com que os empregados da unidade paranaense da Volvo do Brasil estão inclinados a reagir, positiva ou negativamente, em relação à diversidade da força de trabalho, de forma a gerar informações que agregam valor para a gestão; dentre as quais: (i) indicativo de quais são os grupos de apoio e de resistência aos programas de promoção da diversidade; (ii) indicativo dos resultados de programas de sensibilização; (iii) identificação das dimensões da diversidade que precisam ser priorizadas e trabalhadas em cada grupo; (iv) indicativos para as políticas de recursos humanos que visam à promoção da diversidade da força de trabalho; (v) indicativos para a definição de ações customizadas para cada situação; e (vi) indicador do grau de resposta da força de trabalho em relação à diversidade.

A replicação desta pesquisa em outras organizações brasileiras, de diferentes setores e Estados, apresenta-se como importante contribuição à continuidade deste estudo. Fica o convite e o desafio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AB VOLVO. **The Volvo Way**. Gotemburgo, 2004. 44 p.

AB VOLVO. **The Volvo Group 2007**. Gotemburgo, 2008a. 166 p. Disponível em: <<http://www.volvo.com>>. Acesso em: 27 dez. 2008.

AB VOLVO. **Volvo Group's Sustainability Report 2007**. Gotemburgo, [2008b]. 38 p. Disponível em: <<http://www.volvo.com>>. Acesso em: 27 dez. 2008.

ALVES, L. et al. *From the top*. Flexível e rápido. **Autodata**, São Paulo, ano 16, n. 221, p. 14-18, jan. 2008.

ANCONA, D. G.; CALDWELL, D. F. *Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance*. **Organization Science**, v. 3, n. 3, p. 321-341, ago. 1992.

ANDRADE, A. M.; SALVATO, M. A.; SOUZA, T. M. F. Desigualdades de gênero e raça no emprego e na educação: os desafios do Brasil no milênio. In: SEMINÁRIO SOBRE A ECONOMIA MINEIRA, 11., 2004. **Anais...** Belo Horizonte: Cedeplar, Universidade Federal de Minas Gerais, 2004. Disponível em: <<http://ideas.repec.org>>. Acesso em: 10 nov. 2007.

AZEVEDO, A. **A sociologia antropocêntrica de Alberto Guerreiro Ramos**. 2006. 311 f. Tese (Doutorado em Sociologia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. Disponível em: <<http://tede.ufsc.br/teses/PSOP0273.pdf>>. Acesso em: 04 jan. 2009.

AZEVEDO, A.; ALBERNAZ, R. A “antropologia” do Guerreiro: a história do conceito de homem parentético. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, 19 p., Out. 2006. Disponível em: <<http://www.ebape.fgv.br>>. Acesso em: 04 jan. 2009.

BACHA, M. L.; HANANIA, N. W.; PEREZ, G. Atitudes dos compradores com relação às ações de responsabilidade social de super/hipermercados na cidade de São Paulo. In: SEMEAD – Seminários em Administração FEA-USP, 9., 2006, São Paulo. **Trabalhos apresentados...** São Paulo: FEA-USP, 2006. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br>>. Acesso em: 05 abr. 2008.

BAHIA, M. S. A promoção das práticas de valorização da diversidade nas empresas por meio das organizações do terceiro setor. In: Prêmio Ethos-Valor, 6., 2006, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2006. Disponível em: <<http://www.uniethos.org.br>>. Acesso em: 10 abr. 2007.

BARIANI JR., E. **Guerreiro Ramos e a redenção sociológica: capitalismo e sociologia no Brasil**. 2008. 328 f. Tese (Doutorado em Sociologia) - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, UNESP, Araraquara.

BARIANI JR., E. Nacional por depuração - Guerreiro Ramos e a redução sociológica. **Perspectivas: Revista de Ciências Sociais** – Universidade Estadual Paulista, São Paulo, v. 28, p. 105-118, 2005. Disponível em: <<http://www.fclar.unesp.br>>. Acesso em: 4 jan. 2009.

BARROS, R. P.; MENDONÇA, R. S. P. **Os determinantes da desigualdade no Brasil**. Rio de Janeiro: IPEA, jul. 1995. 59 p. (Texto para discussão n. 377). Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 23 jan. 2008.

BARROS, R. P. et al. **Inserção no mercado de trabalho: diferenças por sexo e consequências sobre o bem-estar**. Rio de Janeiro: IPEA, jun. 2001. 32 p. (Texto para discussão n. 796). Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 20 jan. 2008.

BARROS, R. P.; FRANCO, S.; MENDONÇA, R. S. P. **A recente queda da desigualdade de renda e o acelerado progresso educacional brasileiro da última década**. Rio de Janeiro: IPEA, set. 2007. 38 p. (Texto para discussão n. 1304). Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 3 jan. 2009.

BARSADE, S. G. et al. *Being Different Yet Feeling Similar: The Influence of Demographic Composition and Organizational Culture on Work Processes and Outcomes*. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, 1998.

BERALDO, L. C. **Fazendo o Brasil rodar: A História da Volvo no Brasil**. 1.ed. Curitiba: Infolio Ed., 2007. 108 p.

BIZAWU, K. Natureza jurídica da Carta do Milênio e os compromissos sociais do Brasil. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 9, n. 598, 26 fev. 2005. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br>>. Acesso em: 10 abr. 2007.

BRASIL. Congresso. Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil, de 16 de julho de 1934. **Diário Oficial**, Rio de Janeiro, RJ, 16 jul. 1934. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 30 dez. 2008.

BRASIL. Presidência da República. Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil, de 10 de novembro de 1937. **Diário Oficial**, Rio de Janeiro, RJ, 10 nov. 1937. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 30 dez. 2008.

BRASIL. Presidência da República. Decreto-lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). **Diário Oficial**, Rio de Janeiro, RJ, 09 ago. 1943. P. 11937. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 30 dez. 2008.

BRASIL. Congresso. Constituição dos Estados Unidos do Brasil, de 18 de setembro de 1946. **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, RJ, 19 set. 1946. P.1. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 30 dez. 2008.

BRASIL. Congresso. Constituição da República Federativa do Brasil, de 1967. **Diário Oficial**, Brasília, DF, 24 jan. 1967. P.1. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 30 dez. 2008.

BRASIL. Congresso. Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988. **Diário Oficial**, Brasília, DF, 05 out. 1988. P.1. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 30 dez. 2008.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei n.º 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 25 jul. 1991. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 30 dez. 2008.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei nº. 9.029, de 13 de abril de 1995. Proíbe a exigência de atestados de gravidez e esterilização, e outras práticas discriminatórias, para efeitos admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 17 abr. 1995. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 30 dez. 2008.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei nº. 9.799, de 26 de maio de 1999. Insere na Consolidação das Leis do Trabalho regras sobre o acesso da mulher ao mercado de trabalho e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 27 maio 1999. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 30 dez. 2008.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei nº. 10.097, de 19 de dezembro de 2000. Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 20 dez. 2000. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 30 dez. 2008.

BRICKSON, S. *The Impact of Identity Orientation on Individual and Organizational Outcomes in Demographically Diverse Settings*. **The Academy of Management Review**, *Harvard University*, v. 25, n. 1, p. 82-101, jan. 2000.

BROWN, S.R. *The History and Principles of Q Methodology in Psychology and the Social Sciences*. 1998. Disponível em: <<http://facstaff.uww.edu>> Acesso em: 06 abr. 2008.

BRUSCHINI, C. LOMBARDI, M. R. A bipolaridade do trabalho feminino no Brasil contemporâneo. **Cadernos de Pesquisa**, [São Paulo]: Fundação Carlos Chagas; [Campinas]: Autores Associados, n. 110, p. 67-104, jul. 2000.

BUNDERSON, J. S.; SUTCLIFFE, K. M. *Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance effects*. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 5. p. 875-893. 2002.

BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística Básica**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 526 p.

CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999. 316 p.

CARVALHO, S. G. de; HANASHIRO, D. M. M. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, edição 47, v. 11, n. 5, set./out. 2005. 21 p.

CMR - Conferência Mundial Contra Racismo, Discriminação Racial, Xenofobia e Intolerância Correlata, 3., 2001, Durban. **Declaração e Programa de Ação**. Brasília: MC – Fundação Cultural Palmares, 2001. Disponível em: <<http://www.mulheresnegras.org>>. Acesso em: 15 mar. 2008.

COSTA, A. A. A. O movimento feminista no Brasil: dinâmicas de uma intervenção política. **Revista labrys, estudos feministas**, Brasília, DF, n. 7, jan/jul. 2005. Disponível em: <<http://www.unb.br>>. Acesso em: 27 dez. 2008.

COX JR., T.; NKOMO, S. M. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006. v. 1, cap. 12, p. 332-358.

COX, T. H.; LOBEL, S. A.; MCLEOD P. L. *Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on a Group Task. The Academy of Management Journal*, v. 34, n. 4, p. 827-847, dez. 1991.

CURADO, I. B. SOUZA, M. E. V.; MADEIRA, E. Y. **Diretrizes para citações e referências**. 4. ed. - São Paulo: FGV-SP, 2007. 21 p.

DE MEUSE, K. P.; HOSTAGER, T. J. *Developing an instrument for measuring attitudes toward and perceptions of workplace diversity: An initial report. Human Resource Development Quarterly*; [S.I.], v. 12, n. 1; p. 33-51, 2001. Disponível em: <<http://dx.doi.org>>. Acesso em 18 jun. 2008.

DE MEUSE, K. P.; HOSTAGER, T. J.; O'NEILL, K. S. *A Longitudinal Evaluation of Senior Managers' Perceptions and Attitudes of a Workplace Diversity Training Program. Human Resource Planning*; [S.I.], p. 38-46, Jun. 2007.

DONALDSON, L. Teoria da contingência Estrutural. In: Clegg, S. R.; Hardy, C.; Nord, W. R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. 1.ed.; 3. reimpressão. São Paulo: Atlas, v. 1, cap. 3, p. 104-131, 1999.

DONNER J. *Using Q Sorts in Participatory Processes: An Introduction to Using Q Methodology in Social Analysis, Selected Tools and Techniques. Social Development Papers*: desenvolvido e produzido pela Família de Desenvolvimento Social do Banco Mundial, Washington, n. 36, p. 24-59, jun. 2001. Disponível em: <<http://siteresources.worldbank.org>>. Acesso em: 06 abr. 2008.

ELY, R. J.; THOMAS, D. A. *Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. Administrative Science Quarterly*, v. 46, n. 2, p. 229-273, Jun. 2001.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. [S.I.]: Positivo Informática Ltda., 2004. Versão eletrônica 5.11a, correspondente ao Aurélio Século XXI, O Dicionário da Língua Portuguesa. 3 ed. [S.I.]: Editora Positivo, 2004.

FISCHMANN, R. Estratégias de superação da discriminação étnica e religiosa no Brasil, In: SEMINÁRIO DIREITOS HUMANOS NO SÉCULO XXI, 10 e 11 de setembro de 1998, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Brasília: MRE/IPRI/FUNAG, 1998. Disponível em: <<http://www2.mre.gov.br>>. Acesso em: 16 fev. 2008.

FISCHMANN, R. *Historical and legal remarks on cultural diversity and higher education in Brazil in the context of the school system. Higher Education Policy, International Association of Universities*, n. 18, p. 375-395, 2005.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000.

FLEURY, M. T. L. Nota Técnica: A diversidade cultural abaixo do Equador. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006. v. 1, cap. 13, p. 359-360.

GALBRAITH, J. R. *Organization Design*. In: CUMMINGS, T. G. **Handbook of organization development**. Los Angeles: SAGE Publications, 2007, 720p. Disponível em: <http://books.google.com>. Acesso em: 23 abr. 2009.

GASPARINO, M. F.; RIBEIRO, M. S. Evidenciação ambiental: comparação entre empresas do setor de papel e celulose dos Estados Unidos e Brasil. In: 6º. CONGRESSO USP CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2006. 15 p. Disponível em: <http://www.congressoeac.locaweb.com.br>. Acesso em: 20 mar. 2007.

GOMES, J. B. B.; SILVA, F. D. L. L. **As Ações Afirmativas e os Processos de Promoção da Igualdade Efetiva**. In: Seminário Internacional: as Minorias e o Direito. Brasília: CJF, 2003. Disponível em: <http://www.cjf.gov.br>. Acesso em: 10 mar. 2008.

GONÇALVES, B. S. (Coord. / Ed.); GASTALDI F., H. (Coord.). **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas – Pesquisa 2007**. São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2007. 32 p.

GRIN, M. Auto-confrontação racial e opinião: o caso brasileiro e o norte-americano. **Interseções: Revista de Estudos Interdisciplinares**, ano 6, n. 1, 26 p., 2004. Disponível em: <http://www.casaruibarbosa.gov.br>. Acesso em: 09 mar. 2008.

GUERREIRO RAMOS, A. Modelos de homem e teoria administrativa. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, v.18, n. 2, p. 1-12, abr/jun. 1984. Disponível em: <http://www.facape.br>. Acesso em: 25 abr. 2009.

GUERREIRO RAMOS, A. **A Nova Ciência das Organizações – Uma reconceitualização da riqueza das nações**. Tradução de Mary Cardoso. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989. 210 p.

GUIMARÃES, A. S. A. A marca de cor. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**: publicação da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais – ANPOCS, São Paulo, v. 14, n. 41, p. 169-171, out. 1999.

GUIMARAES, E. M. P.; EVORA, Y. D. M. **Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência**. *Ci. Inf.* [online]. 2004, v. 33, n. 1, pp. 72-80. ISSN 0100-1965. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em: 25 abr. 2008.

HERINGER R. Ação afirmativa e combate às desigualdades raciais no Brasil: o desafio da prática. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 13, 2002, Ouro Preto. **Anais...** Recife: ABEP. CD-ROM, 16p. Disponível: <http://www.lpp-uerj.net>. Acesso em: 09 mar. 2008.

HENRIQUES, R. **Desigualdade racial no Brasil: evolução das condições de vida na década de 90**. Rio de Janeiro: IPEA, jul. 2001. 49 p. (Texto para discussão n. 807). Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 12 maio 2007.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Base de dados: Servidor de arquivos**. Trabalho e rendimento. PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios. 1992-2007. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 01 jan. 2009.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – Síntese de Indicadores 2007**. Rio de Janeiro, 2008. 334 p. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 02 jan. 2009.

IPEA; SPI/MP (Coord.). **Objetivos de desenvolvimento do milênio: relatório nacional de acompanhamento**. Brasília: Ipea: 2007. 152 p. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br>>. Acesso em: 29 dez. 2008.

JACKSON, S.; JOSHI, A.; ERHARDT, N. *Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications*. **Journal of Management: Official Journal of the Southern Management Association**, [S.I.], v. 29, n. 6, p. 801–830, 2003. Disponível em: <<http://jom.sagepub.com>>. Acesso em: 21 abr. 2008.

JACKSON, S.; MAY, E.; WHITNEY, K. *Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams*. In: GUZZO, R.; SALAS, E. (Org.), **Team decision making effectiveness in organizations**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1995. p. 204–261.

JOIA, L. A. Geração de modelos teóricos a partir de estudos de casos múltiplos: da teoria à prática. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. cap. 6, p. 123-149.

JUNG, C. F. **Metodologia Científica - Ênfase em Pesquisa Tecnológica**. 3. ed. [S.I.]: 2003. 357 p. Disponível em: <http://www.jung.pro.br>. Acesso em: 03 abr. 2007.

LAVINAS, L. **Empregabilidade no Brasil: inflexões de gênero e diferenciais femininos**. Rio de Janeiro: IPEA, set. 2001. 24 p. (Texto para discussão n. 826). Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 20 jan. 2008.

LIMA, M. O legado de Oracy Nogueira ao estudo das relações raciais. **Tempo Social, Revista de Sociologia da USP**, v. 19, n. 1, p. 283-285, jun. 2007.

MAGANO, J., CASTRO, A. V., VAZ DE CARVALHO, C. O e-Learning no Ensino Superior: um caso de estudo. **Educação, Formação & Tecnologias**: revista da Associação Portuguesa de Telemática Educativa, Monte da Caparica, Portugal, v. 1, n. 1, p. 79-92, maio 2008. Disponível em <<http://eft.educom.pt>>. Acesso em 12 jan. 2009.

MAIO M. C.; SANTOS R. V. Política de cotas raciais, os “olhos da sociedade” e os usos da antropologia: o caso do vestibular da Universidade de Brasília (UNB), **Horizontes Antropológicos**, Porto Alegre, ano 11, n. 23, p. 181-214, jan./jun. 2005.

MAIO, M. C. Uma Polêmica Esquecida: Costa Pinto, Guerreiro Ramos e o Tema das Relações Raciais. **Dados**: Revista de Ciências Sociais do Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 23 fev. 2008.

MANNIX, E.; NEALE, M. A. *What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations*. **Psychological Science in the Public Interest**: jornal da Association for Psychological Science – American Psychological Society, [S.I.], v. 6, n. 2, p. 31-55, out. 2005. Disponível em: <<http://www.psychologicalscience.org>>. Acesso em: 26 out. 2007.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004. 521 p.

MILLIKEN, F. J.; MARTINS, L. L. *Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups*. **The Academy of Management Review**,

[S.I.], v. 21, n. 2, p. 402-433, abr. 1996. Disponível em: <<http://www.jstor.org>>. Acesso em: 21 abr. 2008.

NAÇÕES UNIDAS. Assembléia Geral. Resolução nº. 217 (III), de 10 de dezembro de 1948. *The Universal Declaration of Human Rights*. **Registros oficiais da 183ª. Assembléia Geral**, Genebra, dez. 1948. p. 71-79. Disponível: <<http://www.unhchr.ch>>. Acesso em abr. 7, 2007.

NAÇÕES UNIDAS. **Declaração do Milênio**. Lisboa: *United Nations Information Centre*, 2001. 16 p. Disponível em: <<http://www.objectivo2015.org>>. Acesso em: 07 abr. 2007.

NOGUEIRA, O. Preconceito racial de marca e preconceito racial de origem (Sugestão de um quadro de referência para a interpretação do material sobre relações raciais no Brasil). **Tempo Social**, revista de sociologia da USP, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 287-308, nov. 2006. Disponível em:<<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 09 jul. 2007.

NOGUEIRA, O. **Tanto preto quanto branco: estudos de relações raciais**. São Paulo: T. A. Queiroz, 1985. ISBN 85-85008-31-8.

OLIVEIRA, L. L. O olhar sociológico de Guerreiro Ramos. In: **Mnemosime**, v. 2, n. 2, 2006, p. 183-190. Disponível em <<http://www.cliopsyche.cjb.net>>. Acesso em 03 de jan. 2009.

OLIVEN A. C. Ações afirmativas, relações raciais e política de cotas nas universidades: Uma comparação entre os Estados Unidos e o Brasil. **Educação**: revista eletrônica da PUCRS, Porto Alegre, ano 30, n. 1 (61), p. 29-51, jan./abr. 2007. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br>>. Acesso em: 10 mar. 2008.

PACTO GLOBAL. Rede Brasileira. **Manual do global compact: entendimento prático da visão e dos princípios**. [2004?], [S.I.:s.n.], 61 p. Disponível em: <www.pactoglobal.org.br>. Acesso em: 07 abr. 2007.

PAGÈS, M. *et al.* **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006. 234 p.

PUGH, D. S., HICKSON, D. J. **Os Teóricos das Organizações**. Organizadores da edição brasileira: Afrânio C. Aguiar *et al.* 1. ed. Rio de Janeiro: QualityMark, 2004. 227 p. Disponível em: <http://books.google.com>. Acesso em: 16 mar. 2009.

RODRIGUES, M. V. C. **A influência da tecnologia nos aspectos organizacionais**. Revista Tendência do Trabalho, setembro/1996, p.29-34. Disponível em: <<http://www.celuloseonline.com.br>>. Acesso em: 20 mai. 2008.

SCHWARTZMAN, S. Fora de foco: diversidade e identidades étnicas no Brasil. **Novos Estudos CEBRAP**, São Paulo, n. 55, p. 83-96, nov. 1999.

SILVA, M. F. da. A conquista da escola: educação escolar e movimento de professores indígenas no Brasil. **Em Aberto**, Brasília, ano 14, n. 63, jul./set. 1994. Disponível em: <<http://www.rbep.inep.gov.br>>. Acesso em: 09 mar. 2008.

SMITH, K. G. et al. *Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication*. **Administrative Science Quarterly**, v. 39, p. 412-438, set. 1994.

SOARES, S. S. D. **O perfil da discriminação no mercado de trabalho: homens negros, mulheres brancas e mulheres negras.** Rio de Janeiro: IPEA, nov. 2000. 26 p. (Texto para discussão n. 769). Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 23 fev. 2008.

STEIN, M. L. T. **Gênero feminino no contexto do trabalho fabril: setor eletroeletrônico em Curitiba e região metropolitana na década de 90.** 2000. 127 p. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba, 2000. Disponível em: <www.ppgte.cefetpr.br>. Acesso em: 27 dez. 2008.

SUÉCIA. *Riksdag*. Parlamento Sueco. Ato nº. 433, de 1991. *The Equal Opportunities Act. Swedish Code of Statutes (SFS). Swedish statutes in translation - Labour legislation, Swedish Government Offices, Information Department*, Estocolmo, 2008. 11 p. Disponível em: <<http://www.sweden.gov.se>>. Acesso em: 23 dez. 2008.

SUÉCIA. Ministério das Relações Exteriores. ***Making it happen - Sweden's Report on the Millennium Development Goals.*** Estocolmo, 2004. 29 p. Disponível em: <<http://www.sweden.gov.se>>. Acesso em: 23 dez. 2008.

SWEDISH INSTITUTE (Suécia). *Gender equality in Sweden. Fact Sheet*, Estocolmo, FS 82 q, out. 2007. Disponível em: <<http://www.sweden.se>>. Acesso em: 23 dez. 2008.

TENÓRIO, F. G. (Org.). **Tecnologia da informação transformando as organizações e o trabalho.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. 216 p.

THOMAS JR., R. R. A diversidade e as organizações do futuro. In: THE PETER F. DRUCKER FOUNDATION (Org.). **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã.** São Paulo: Futura, 2000. p. 353-364.

THOMAS JR., R. R. Gestão da Diversidade: utilizando os talentos da nova força de trabalho. In: COHEN, A. R. **MBA Curso prático: administração, lições dos especialistas das melhores escolas de negócios** – práticas e estratégias para liderar organizações para o sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 296-319.

UNIÃO EUROPÉIA. Comissão Européia. Diretiva nº. 2000/43/EC, de 2000. *Racial Equality Directive. Official Journal of the European Communities*, Luxemburgo, L 180, p. 22-26, jun. 2000a. Disponível em: <<http://ec.europa.eu>>. Acesso em: 23 dez. 2008.

UNIÃO EUROPÉIA. Comissão Européia. Diretiva nº. 2000/78/EC, de 2000. *Employment Equality Directive. Official Journal of the European Communities*, Luxemburgo, L 303, p. 16-22, dez. 2000b. Disponível em: <http://ec.europa.eu>>. Acesso em: 23 dez. 2008.

UNIÃO EUROPÉIA. Comissão Européia. *Consolidated version of the Treaty establishing the European Community. Official Journal of the European Communities*, Luxemburgo, C 325, p. 33-184, dez. 2002. Disponível em: <<http://eur-lex.europa.eu>>. Acesso em: 23 dez. 2008.

UNIÃO EUROPÉIA. Comissão Européia. ***The costs and benefits of diversity - A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises Fundamental rights and anti-discrimination - Executive Summary.*** Bruxelas, 2003a. 17 p. Disponível em: <<http://www.stop-discrimination.info>>. Acesso em: 23 dez. 2008.

UNIÃO EUROPÉIA. Comissão Européia. **Igualdade e não-discriminação – Relatório anual de 2003 - A caminho da diversidade.** Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das

Comunidades Européias, 2003b. 36 p. Disponível em: <<http://ec.europa.eu>>. Acesso em: 23 dez. 2008.

UNIÃO EUROPÉIA. Comissão Européia. **Igualdade e não-discriminação – Relatório anual de 2004**. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Européias, 2004a. 36 p. Disponível em: <<http://ec.europa.eu>>. Acesso em: 23 dez. 2008.

UNIÃO EUROPÉIA. Comissão Européia. Diretiva nº. 2004/113/CE, de 2004. Aplica o princípio de igualdade de tratamento entre homens e mulheres no acesso a bens e serviços e seu fornecimento. **Jornal Oficial da União Européia**, Luxemburgo, L 373, p. 37-43, dez. 2004b. Disponível em: <<http://ec.europa.eu>>. Acesso em: 23 dez. 2008.

UNIÃO EUROPÉIA. Comissão Européia. **Igualdade e não-discriminação – Relatório anual de 2005**. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Européias, 2005. 36 p. Disponível em: <<http://ec.europa.eu>>. Acesso em: 23 dez. 2008.

UNIÃO EUROPÉIA. Comissão Européia. **Igualdade e não-discriminação – Relatório anual de 2006**. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Européias, 2007. 44 p. Disponível em: <<http://ec.europa.eu>>. Acesso em: 23 dez. 2008.

UNIÃO EUROPÉIA. Comissão Européia. *5 years of raising awareness in the European Union - The “For Diversity. Against Discrimination.” information campaign*. Bruxelas, [2008]. 76 p. Disponível em: <<http://www.stop-discrimination.info>>. Acesso em: 23 dez. 2008.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 287 p.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 96 p.

VOLVO DO BRASIL. **Relatório socioambiental da Volvo do Brasil 2008 (exercício 2007)**. 1 ed. Curitiba, PR, 2008. 135 p. Disponível em: <<http://www.volvo.com>>. Acesso em: 27 dez. 2008.

VOLVO GROUP. Violin: Intranet do Grupo Volvo. *Employee Center – Diversity*. Gotemburgo, 2009. Disponível em: <<http://violin.volvo.net>>. Acesso em: 15 abr. 2008.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. A. **Administração estratégica: conceitos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 433 p.

YANNOULAS, S. C. **Dossiê: Políticas públicas e relações de gênero no mercado de trabalho**. Brasília: CFEMEA; FIG/CIDA, 2002. 93 p. Disponível em: <<http://www.cfemea.org.br>>. Acesso em: 18 dez. 2007.

ZOUAIN, D. M.; TORRES, L. DA S. O método estudo de caso: experiências práticas comprovando a influência do desenvolvimento tecnológico sobre o desenvolvimento social. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. p. 199-221.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

BANDURA, A. Social cognitive theory. In: VASTA R. (Ed.), *Annals of child development. Six theories of child development*. Greenwich, CT: JAI Press, 1989. v. 6, p. 1-60. Disponível em: <<http://java.cs.vt.edu>>. Acesso em 02 abr. 2008.

BANTEL, K. A.; JACKSON, S. E. Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal: o Jornal oficial da Strategic Management Society – SMS*, Chicago, v. 10, p. 107-124, 1989.

CRONIN, M. A.; WEINGART, L. R. Representational gaps, information processing, and conflict in functionally diverse teams. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 3, p. 761–773, 2007.

CUNHA, C. (Coord.). *Educação como exercício de diversidade. Coleção educação para todos: coletânea de artigos sobre inclusão, originalmente publicados na Revista Brasileira de Educação*, editada pela ANPED ao longo dos últimos nove anos. Brasília, DF: UNESCO; BRASIL. MEC; ANPED., 2005. 476 p.

DREACHSLIN, J. L. The Role of Leadership in Creating a Diversity-Sensitive Organization. *Journal of Healthcare Management: The Official Journal of the American College of Healthcare Executives*, [Chicago], v. 52, n. 3, p. 151-155, mai./jun. 2007.

GONÇALVES, B. S. (Coord. / Ed.). *O Compromisso das Empresas com a Valorização da Mulher*. São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, ago. 2004. 77 p.

GONÇALVES, B. S. (Coord. / Ed.); GASTALDI F., H. (Coord.). *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas – Pesquisa 2005*. São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, abr. 2006. 36 p.

HAMBRICK, D. C. Upper echelons theory: an update. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 2, p. 334–343, 2007.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Contagem da população 2007*. Rio de Janeiro, 2007. 311 p. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 04 fev. 2008.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Síntese de Indicadores Sociais - Uma Análise das Condições de Vida da População Brasileira, 2007*. Rio de Janeiro, 2007. 252 p. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 04 fev. 2008.

JACKSON, S. E. et al. Some differences make a difference: individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover. *Journal of Applied Psychology: American Psychological Association*, [Washington]: v. 76, n. 5, p. 675-689, 1991.

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

KANTER, R. M. Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. *The American Journal of Sociology*, v. 82, n. 5, p. 965-990, mar. 1977.

KNIPPENBERG, D. V.; SCHIPPERS, M. C. Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, v. 58, p. 515-541, jan. 2007.

KOCHAN, T. et al. The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network. *Human Resource Management*, v. 42, n. 1, p. 3-21, primavera 2003.

KOZLOWSKI, S. W. J.; ILGEN, D. R. Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest: Association for Psychological Science*, [Washington], v. 7, n. 3, p. 77-124, dez. 2006.

KUMAR, K.; MICHAELSEN, L. K.; WATSON, W. E. Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, v. 36, n. 3, p. 590-602, 1993.

KWAK, M. The Paradoxical Effects of Diversity - A variety of complex factors determines whether corporate diversity efforts help or hinder a firm's bottom line. *MIT Sloan Management Review: revista do Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management*, [Cambridge, Massachusetts], v. 44, n. 3, p. 7-8, primavera 2003.

LAU, D. C.; J. K. MURNIGHAN. Demographic Diversity and Faultlines: The Compositional Dynamics of Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, v. 23, n. 2, p. 325-340, abr. 1998.

LAWRENCE, B. S. The Black Box of Organizational Demography. *Organization Science*, v. 8, n. 1, p. 1-22, jan.-fev. 1997.

NEMETH C. J. Differential contributions of majority and minority influence. *Psychological Review: American Psychological Association, Washington*, v. 93, n. 1, p. 23-32, 1986.

NKOMO, S. M. The Emperor Has no Clothes: Rewriting "Race in Organizations". *The Academy of Management Review*, v. 17, n. 3, p. 487-513, jul. 1992.

PACTO GLOBAL. Manual do global compact: entendimento prático da visão e dos princípios. [2004?], [S.I.:s.n.], 61 p. Disponível em: www.pactoglobal.org.br. Acesso em 05 abr. 7, 2007.

PELLED, L. H.; EISENHARDT, K. M.; XIN, K. R. Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, v. 44, 1999.

PINTO, A. F. M.; SOUSA, A. L. de; BRAGA, M. L. de S.; SANTOS, S. A. dos (Coord.). Educação anti-racista: caminhos abertos pela Lei Federal nº. 10.639/03. Coleção Educação para todos: Brasília, DF: BRASIL. Ministério da Educação, Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade, 2005. 236 p.

Silva, L. F. (Coord.). Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade. São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2000. 70 p.

SUÉCIA. Ministério das Relações Exteriores. Making it happen. Sweden's Report on the Millennium Development Goals. Estocolmo, 2004. 31p.

UN (United Nations). Declaração do Milênio. Lisboa: United Nations Information Centre, 2001. 20 p.

UNESCO. General Conference, 5., 1950, Florence. Anais... Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 1950. 154 p. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org>>. Acesso em: 09 mar. 2008.

ANEXO 1

O INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS RTDI



Esta pesquisa é parte integrante de dissertação do Programa de Mestrado em Gestão Empresarial da FGV/EBAPE.

O objetivo é estudar a pré-disposição das pessoas em agir diante da diversidade no ambiente de trabalho. A diversidade, entendida como sendo qualquer traço ou característica que a pessoa utiliza para afirmar que outra pessoa é diferente (gênero, raça, etnia, origem, nacionalidade, idade, traços físicos, deficiências físicas, tempo de empresa, conhecimentos, habilidades, experiências, valores pessoais, nível educacional, formação, pertencimento a redes de relacionamento, opção sexual, opção político-ideológica, opção religiosa, dentre outros).

Os resultados desta pesquisa serão apresentados de forma a não identificar qualquer participante, sendo-lhes assegurado total anonimato.

Os resultados consolidados além de serem utilizados na dissertação, serão disponibilizados à Volvo do Brasil, com o objetivo de colaborar com o desenvolvimento de suas práticas de promoção da diversidade. O relatório final estará à disposição, para consulta, na biblioteca da empresa.

A sua participação é muito importante!
Muito obrigado / Carlos Ogliari



**Assinale todas as palavras e sentenças abaixo que você frequentemente associa com DIVERSIDADE no ambiente de trabalho
(Procure assinalar o maior número possível de palavras que você associa à DIVERSIDADE)**

- | | | | |
|---|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Compaixão | <input type="checkbox"/> Ético | <input type="checkbox"/> Raiva | <input type="checkbox"/> Injusto(a) |
| <input type="checkbox"/> Ressentimento | <input type="checkbox"/> Sabedoria | <input type="checkbox"/> Insegurança | <input type="checkbox"/> Desenvolvimento |
| <input type="checkbox"/> União | <input type="checkbox"/> Burocrático(a) | <input type="checkbox"/> Orgulhoso(a) | <input type="checkbox"/> Justificado(a) |
| <input type="checkbox"/> Estresse | <input type="checkbox"/> Disputa | <input type="checkbox"/> Cooperação | <input type="checkbox"/> Feliz |
| <input type="checkbox"/> Apoio | <input type="checkbox"/> Ouvir mais | <input type="checkbox"/> Culpa | <input type="checkbox"/> Rivalidade |
| <input type="checkbox"/> Ruim | <input type="checkbox"/> Receio | <input type="checkbox"/> Conflito | <input type="checkbox"/> Confuso |
| <input type="checkbox"/> Descoberta | <input type="checkbox"/> Sensato | <input type="checkbox"/> Frustração | <input type="checkbox"/> Rotatividade |
| <input type="checkbox"/> Teimosia | <input type="checkbox"/> Grato(a) | <input type="checkbox"/> Injustificado(a) | <input type="checkbox"/> Harmonia |
| <input type="checkbox"/> Obrigação | <input type="checkbox"/> Espírito de Equipe | <input type="checkbox"/> Participar | <input type="checkbox"/> Vantagem |
| <input type="checkbox"/> Inovação | <input type="checkbox"/> Alto custo | <input type="checkbox"/> Esperançoso(a) | <input type="checkbox"/> Entendo |
| <input type="checkbox"/> Desnecessária(o) | <input type="checkbox"/> Benéfico(a) | <input type="checkbox"/> Sacrifício | <input type="checkbox"/> Não tem valor |
| <input type="checkbox"/> Não lucrativo(a) | <input type="checkbox"/> Boa/Bom | <input type="checkbox"/> Separação | <input type="checkbox"/> Proteção |
| <input type="checkbox"/> Justo(a) | <input type="checkbox"/> Pressão | <input type="checkbox"/> Tem valor | <input type="checkbox"/> Entusiasmado(a) |
| <input type="checkbox"/> Empolgação | <input type="checkbox"/> Colaboração | <input type="checkbox"/> Hostil | <input type="checkbox"/> Lucrativo(a) |
| <input type="checkbox"/> Confusão | <input type="checkbox"/> Imoral | <input type="checkbox"/> Norma | <input type="checkbox"/> Útil |
| <input type="checkbox"/> Resisto | <input type="checkbox"/> Artificial | <input type="checkbox"/> Apropriado(a) | <input type="checkbox"/> Discordo |
| <input type="checkbox"/> Transtorno | <input type="checkbox"/> Avanço | <input type="checkbox"/> Enriquecimento | <input type="checkbox"/> Apreensão |
| | <input type="checkbox"/> Oportunidade | <input type="checkbox"/> Amigável | |

ANEXO 2

O INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS WDS



Esta pesquisa é parte integrante da dissertação do Programa de Mestrado em Gestão Empresarial da EBAPE/FGV.

O objetivo é estudar a pré-disposição das pessoas em agir diante da diversidade no ambiente de trabalho. A diversidade, entendida como sendo qualquer traço ou característica que a pessoa utiliza para afirmar que outra pessoa é diferente (gênero, raça, etnia, origem, nacionalidade, idade, traços físicos, deficiências físicas, tempo de empresa, conhecimentos, habilidades, experiências, valores pessoais, nível educacional, formação, pertencimento a redes de relacionamento, opção sexual, opção político-ideológica, opção religiosa, dentre outros).

Os resultados desta pesquisa serão apresentados de forma a não identificar qualquer participante, sendo-lhes assegurado total anonimato.

Os resultados consolidados além de serem utilizados na dissertação, serão disponibilizados à Volvo do Brasil, com o objetivo de colaborar com o desenvolvimento de suas práticas de promoção da diversidade. O relatório final estará à disposição, para consulta, na biblioteca da empresa.

Os dados abaixo solicitados têm o único propósito de permitir a análise segmentada dos resultados. (intervalos de idade, gênero, escolaridade e tempo de empresa).

A sua participação é muito importante!
Muito obrigado / Carlos Ogliari

Idade	Gênero	Grau de Escolaridade	Tempo de Empresa
() 20 anos ou menos	() Feminino	() Ensino Fundamental completo	() Menos de 2 anos
() Entre 21 e 35 anos	() Masculino	() Ensino Médio em curso	() Mais de 2 e menos de 10 anos
() Entre 36 e 50 anos		() Ensino Médio completo	() Mais de 10 e menos de 20 anos
() Entre 51 e 65 anos		() Ensino Superior em curso	() Mais de 20 anos
() Mais de 65 anos		() Ensino Superior completo	
		() Pós-graduado(a)	

Para cada uma das frases abaixo indique, observando a escala informada, o número que melhor reflete a sua visão sobre a diversidade no ambiente de trabalho



		Discordo	Discordo em parte	Nem concordo, nem discordo	Concordo em parte	Concordo
		1	2	3	4	5
1	Eu acho justo termos diversidade.					
2	Lidar com a diversidade é estressante para mim.					
3	Eu me sinto entusiasmado(a) com a diversidade.					
4	A diversidade custa caro para as organizações.					
5	A diversidade traz harmonia para as organizações					
6	Eu me sinto frustrado(a) em relação à diversidade.					
7	Eu me sinto esperançoso(a) com a diversidade					
8	Eu acredito que a diversidade é inútil.					
9	Eu apoio as iniciativas relacionadas à diversidade nas organizações.					
10	Eu me afasto das ações de diversidade promovidas pela organização.					
11	A diversidade é recompensadora para mim.					
12	Eu sinto que há ressentimentos em relação a diversidade.					
13	A diversidade é um bem para as organizações.					
14	A diversidade me leva a fazer sacrifícios pessoais.					
15	Eu participo dos esforços da organização para promover a diversidade.					
16	Eu resisto aos esforços organizacionais para a diversidade.					
17	Eu acredito que a diversidade é boa.					
18	A diversidade não é lucrativa para as organizações.					
19	Para mim, a diversidade é enriquecedora.					
20	Eu acho que a diversidade no ambiente de trabalho não se justifica.					

ANEXO 03

Apresentação para a sensibilização do Grupo B



**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**

MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL

PROJETO DE DISSERTAÇÃO

**A ORIENTAÇÃO DAS PESSOAS EM RELAÇÃO À DIVERSIDADE DA FORÇA
DE TRABALHO – UM ESTUDO DE CASO NA VOLVO DO BRASIL**



OBJETIVO

Identificar um instrumento capaz de avaliar o grau com que as pessoas estão propensas a reagir em relação à diversidade da força de trabalho.



Propensas no sentido de inclinadas a reagir, com tendência a reagir.



O indicativo de tendência oferece à gestão elementos orientadores de práticas, políticas e programas organizacionais.



De que tipo de DIVERSIDADE estamos tratando?

“[...] a variação baseada em algum **atributo** que as pessoas usam para afirmar que outra pessoa é diferente” (MANNIX; NEALE, 2005, p. 33).





DIVERSIDADE DE GÊNERO



DIVERSIDADE DE RAÇAS





DIVERSIDADE DE ETNIAS / ORIGENS / NACIONALIDADE



DIVERSIDADE DE IDADE





DIVERSIDADE FÍSICA (DEFICIÊNCIAS)



DIVERSIDADE DE HABILIDADES, CONHECIMENTOS, COMPETÊNCIAS, EXPERIÊNCIAS ...





DIVERSIDADE DE FORMAÇÃO, PROFISSÃO, NÍVEL EDUCACIONAL ...

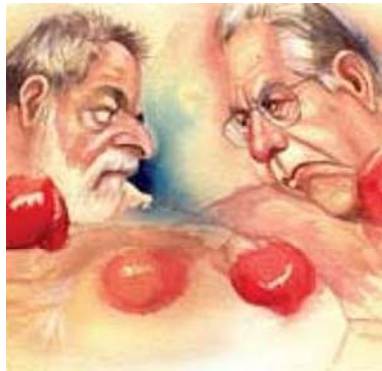


DIVERSIDADE DE CRENÇAS, RELIGIÃO, ...





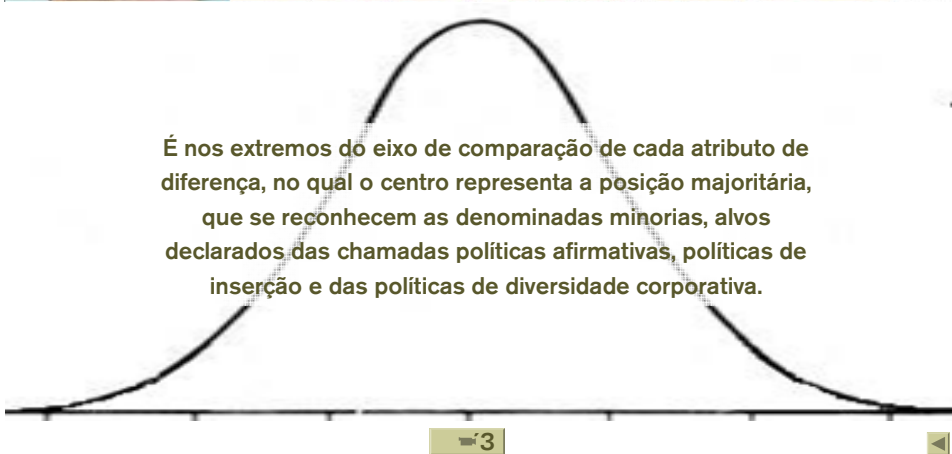
DIVERSIDADE IDEOLÓGICA, POLÍTICA, ...



As diferenças individuais em **vários atributos**, quando presentes em um time, departamento, ou organização, **criam diversidade.**

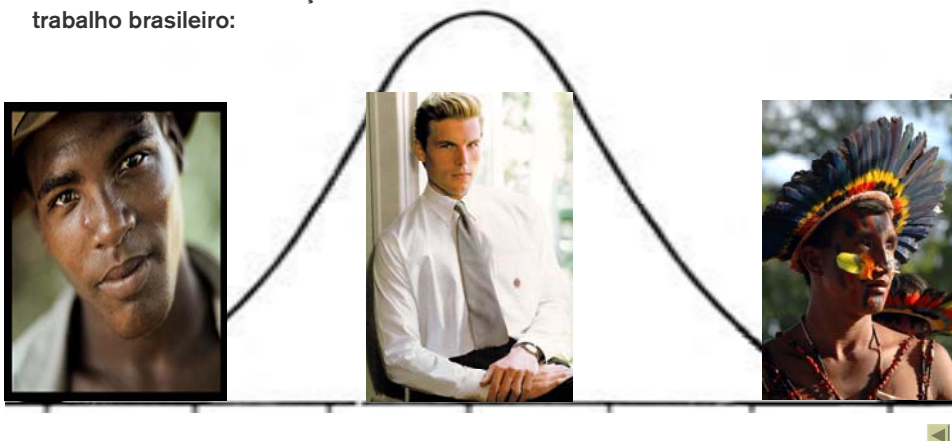
2





É nos extremos do eixo de comparação de cada atributo de diferença, no qual o centro representa a posição majoritária em dado contexto, que se reconhecem as denominadas minorias, alvos declarados das chamadas políticas afirmativas, políticas de inserção e das políticas de diversidade.

Por ex.: diversidade de raças no mercado de trabalho brasileiro:

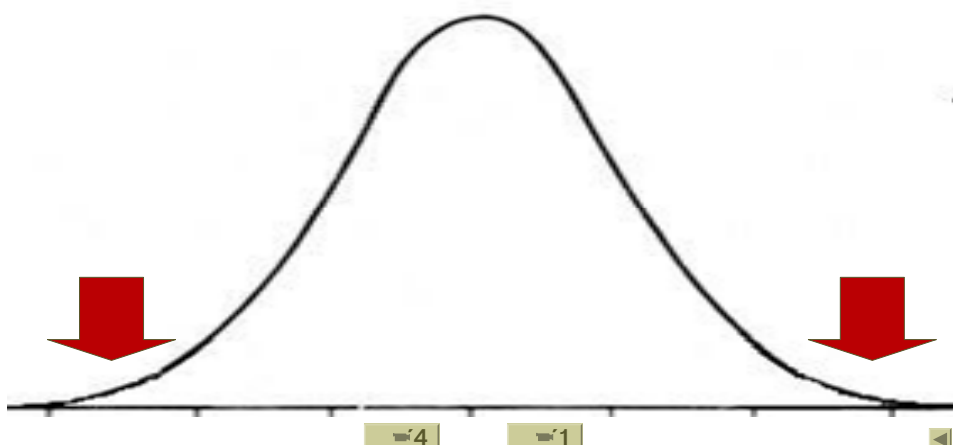


É nos extremos do eixo de comparação de cada atributo de diferença, no qual o centro representa a posição majoritária em dado contexto, que se reconhecem as denominadas minorias, alvos declarados das chamadas políticas afirmativas, políticas de inserção e das políticas de diversidade.

Por ex.: diversidade de idade no mercado de trabalho brasileiro:

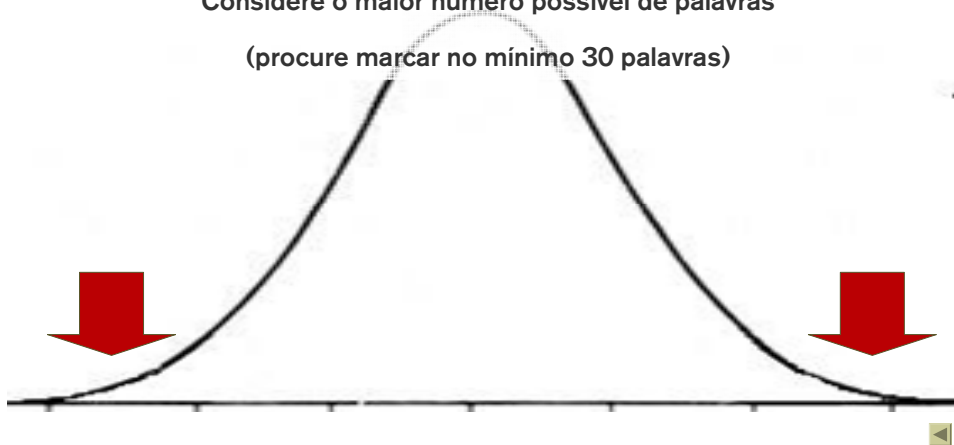


DIFERENÇAS ?!



É considerando os extremos da diversidade que o convidado a identificar no formulário as palavras que você mais associa à diversidade no ambiente de trabalho.

Considere o maior número possível de palavras
(procure marcar no mínimo 30 palavras)



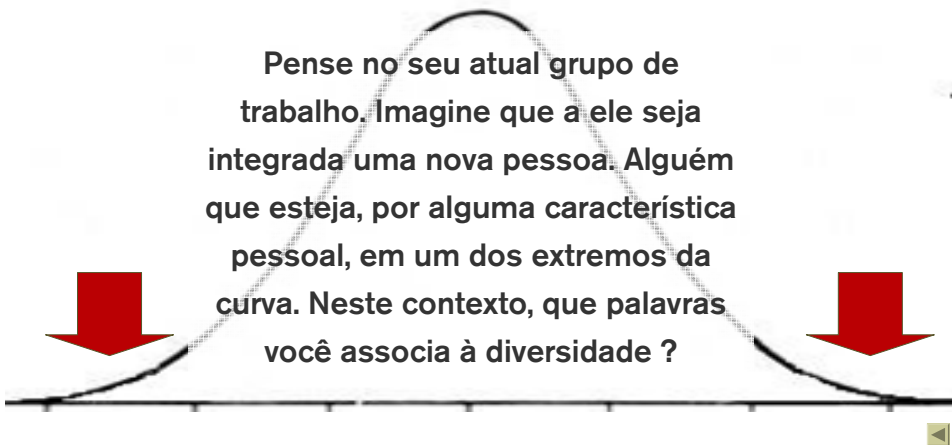
Assinale todas as palavras e sentenças abaixo que você frequentemente associa com DIVERSIDADE no ambiente de trabalho
(Procure assinalar o maior número possível de palavras que você associa à DIVERSIDADE)

- | | | | |
|---|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Compaixão | <input type="checkbox"/> Ético | <input type="checkbox"/> Raiva | <input type="checkbox"/> Injusto(a) |
| <input type="checkbox"/> Ressentimento | <input type="checkbox"/> Sabedoria | <input type="checkbox"/> Insegurança | <input type="checkbox"/> Desenvolvimento |
| <input type="checkbox"/> União | <input type="checkbox"/> Burocrático(a) | <input type="checkbox"/> Orgulhoso(a) | <input type="checkbox"/> Justificado(a) |
| <input type="checkbox"/> Estresse | <input type="checkbox"/> Disputa | <input type="checkbox"/> Cooperação | <input type="checkbox"/> Feliz |
| <input type="checkbox"/> Apoio | <input type="checkbox"/> Ouvir mais | <input type="checkbox"/> Culpa | <input type="checkbox"/> Rivalidade |
| <input type="checkbox"/> Ruim | <input type="checkbox"/> Receio | <input type="checkbox"/> Conflito | <input type="checkbox"/> Confuso |
| <input type="checkbox"/> Descoberta | <input type="checkbox"/> Sensato | <input type="checkbox"/> Frustração | <input type="checkbox"/> Rotatividade |
| <input type="checkbox"/> Teimosia | <input type="checkbox"/> Grato(a) | <input type="checkbox"/> Injustificado(a) | <input type="checkbox"/> Harmonia |
| <input type="checkbox"/> Obrigação | <input type="checkbox"/> Espírito de Equipe | <input type="checkbox"/> Participar | <input type="checkbox"/> Vantagem |
| <input type="checkbox"/> Inovação | <input type="checkbox"/> Alto custo | <input type="checkbox"/> Esperançoso(a) | <input type="checkbox"/> Entendo |
| <input type="checkbox"/> Desnecessária(o) | <input type="checkbox"/> Benéfico(a) | <input type="checkbox"/> Sacrifício | <input type="checkbox"/> Não tem valor |
| <input type="checkbox"/> Não lucrativo(a) | <input type="checkbox"/> Boa/Bom | <input type="checkbox"/> Separação | <input type="checkbox"/> Proteção |
| <input type="checkbox"/> Justo(a) | <input type="checkbox"/> Pressão | <input type="checkbox"/> Tem valor | <input type="checkbox"/> Entusiasmado(a) |
| <input type="checkbox"/> Empolgação | <input type="checkbox"/> Colaboração | <input type="checkbox"/> Hostil | <input type="checkbox"/> Lucrativo(a) |
| <input type="checkbox"/> Confusão | <input type="checkbox"/> Imoral | <input type="checkbox"/> Norma | <input type="checkbox"/> Útil |
| <input type="checkbox"/> Resisto | <input type="checkbox"/> Artificial | <input type="checkbox"/> Apropriado(a) | <input type="checkbox"/> Discordo |
| <input type="checkbox"/> Transtorno | <input type="checkbox"/> Avanço | <input type="checkbox"/> Enriquecimento | <input type="checkbox"/> Apreensão |
| | <input type="checkbox"/> Oportunidade | <input type="checkbox"/> Amigável | |

Considere o maior número possível de palavras

(procure marcar no mínimo 30 palavras)

Pense no seu atual grupo de trabalho. Imagine que a ele seja integrada uma nova pessoa. Alguém que esteja, por alguma característica pessoal, em um dos extremos da curva. Neste contexto, que palavras você associa à diversidade ?



ANEXO 04

Grupo de Foco – 1ª. Sessão – Tradução / Adaptação do RTDI

Palavra no idioma original (inglês)	<u>Dicionário Inglês-Inglês</u> http://www.thefreedictionary.com	Tradução Michaelis / Free Dictionary	TABULAÇÃO DOS RESULTADOS (05 PARTICIPANTES)
Compassionate	Feeling or showing compassion; sympathetic; Granted to an individual because of an emergency or other unusual circumstances	compassivo, clemente, compadecer-se de, ter dó ou compaixão	Compaixão (4) Compreensivo (1)
Resentment	Indignation or ill will felt as a result of a real or imagined grievance;	ressentimento; indignação; rancor	Ressentimento (4) Indignação (1)
Unity	The state or quality of being one; singleness; the state or quality of being in accord; harmony; the combination or arrangement of parts into a whole; unification; a combination or union thus formed; singleness or constancy of purpose or action; continuity	unidade, uniformidade, homogeneidade, união	Unidade (2) Uniformidade (2) União (1)
Stress	To subject to physical or mental pressure, tension, or strain; A physiologic reaction by an organism to an uncomfortable or unfamiliar physical or psychological stimulus. Biological changes result from stimulation of the sympathetic nervous system, including a heightened state of alertness, anxiety, increased heart rate, and sweating (the stimulus or circumstance causing such a reaction)	estresse; tensão, pressão	Estresse (4) Pressão (1)
Support	The activity of providing for or maintaining by supplying with money or necessities; something providing immaterial assistance to a person or cause or interest; give moral or psychological support, aid, or courage to; argue or speak in defense of;	apoiar, confirmar, sustentar, encorajar, fortalecer, auxiliar; suporte, apoio, assistência, ajuda, auxílio, amparo	Apoiar (3) Apoio (2)
Bad	Something that is below standard or expectations, as of ethics or decency; Usage Problem; In trouble or disfavor; Used to acknowledge that one is at fault; Having undesirable or negative qualities; not good; of poor quality; lacking skill or talent; harmful; evil or immoral ; ETC.	mau, mal, ruim, inferior, malvado, perverso, desagradável, incômodo, inoportuno, ...	Ruim (4) Incômodo (1)
Discovery	The act of discovering something (something that people do or cause to happen); the act of detecting something; catching sight of something; the act of determining the properties of something, usually by research or calculation;	descoberta, revelação, manifestação, descobrimento	Descoberta (3) Revelação (2)
Stubbornness	The trait of being difficult to handle or overcome; the trait of being hard to influence or control; resolute adherence to your own ideas or desires	teimosia, obstinação	Teimosia (5)
Liability	Someone or something that is a problem or embarrassment; the state of being legally responsible; the quality of being something that holds you back (that which is below standard or expectations as of ethics or decency; an attribute that is inadequate or deficient; disadvantage - the quality of having an inferior or less favorable position)	responsabilidade, dívida, dependência, sujeição, obrigação, deficiência	Responsabilidade (4) Obrigação (1) Dívida (CO)
Innovation	The act of starting something for the first time; a creation (a new device or process) resulting from study and experimentation	inovação	Inovação (3) Novidade (1)
Useless	Having no practical use; Being or having no beneficial use; futile or ineffective; Informal: ineffectual, weak, or stupid	inútil, desnecessário, vão	Inútil (2) Desnecessário (2) Não usual (1)
Unprofitable	Bringing in no profit or profits; Serving no useful purpose; Not producing any worthwhile results; Producing little or no gain	não proveitoso, não lucrativo, inútil, desvantajoso, ...	Não lucrativo (3) Desvantajoso (1) Caro (1)
Fair	Having or exhibiting a disposition that is free of favoritism or bias, impartial; just to all parties, equitable	justo, honesto, legítimo	Justo (5)
Excited	Being in a state of excitement; emotionally aroused	excitado, animado, empolgado	Animado (1) Empolgado (3) Entusiasmado (1)
Disorder	A lack of order or regular arrangement; confusion; A breach of civic order or peace; a public disturbance; An ailment that affects the function of mind or body: eating disorders and substance abuse; To throw into confusion or disarray; To disturb the normal physical or mental health of; derange; an illness	desordem, confusão, tumulto, perturbação, enfermidade, doença, transtorno	Desordem (2) Confusão (1) Transtorno (2)
Resist	To stand firm against or oppose; to refrain from in spite of temptation; to refuse to comply with: to resist arrest; To offer resistance	resistir, opor-se, repelir, impedir, deter	Resistir (4) Opor-se (1)
Sleeplessness	A temporary state in which you are unable (or unwilling) to sleep; Always alert or active; never resting: a sleepless district of the city	insônia, "sempre alerta", "tira o sono", ...	Insônia (1) Tira o sono (3) Preocupação (1)

Palavra no idioma original (inglês)	Dicionário Inglês-Inglês http://www.thefreedictionary.com	Tradução Michaelis / Free Dictionary	TABULAÇÃO DOS RESULTADOS (05 PARTICIPANTES)	RESULTADO FINAL (2º ENCONTRO)
Ethical	Conforming to accepted standards of social or professional behavior; based on a system of moral beliefs about right and wrong; in accordance with principles of professional conduct; relating to ethics	ético, moral, decente	Ético (5)	Ético
Wisdom	The ability to use one's experience and knowledge to make sensible decisions or judgments; accumulated knowledge or learning	sabedoria, prudência, bom senso, juízo, cultura	Sabedoria (3) Bom senso (2)	Sabedoria
Bureaucratic	Of or relating to or resembling a bureaucrat or bureaucracy	burocrático	Burocrático (5)	Burocrático(a)
Fight	to act against (someone or something) with physical violence; to resist strongly; to take strong action to prevent; to quarrel; an act of physical violence between people; a struggle; action involving effort; the will or strength to resist	luta, batalha, briga, rixa, disputa, combate	Luta (2) Briga (1) Disputa (2)	Disputa
Listen	To make an effort to hear something; to pay attention; to give attention so as to hear (what someone is saying, etc); to follow the advice of	escutar, ouvir, prestar atenção, obedecer, atender	Escutar (3) Ouvir (2) Estar aberto (CO)	Ouvir mais
Fear	To be afraid or frightened of; To be uneasy or apprehensive about	medo, temor, susto, receio, apreensão, preocupação	Medo (1) Receio (4)	Receio
Sensible	Having or showing good sense or judgment; acting with or exhibiting good sense; capable of receiving sensation; capable of being perceived by the senses; perceptible to the mind	ajuízado, sábio, sensato, consciente, ciente, perceptível, sensível, sensitivo	Sensato (1) Sensível (3) - Descarte (sent. Negat.) Consciente (1)	Sensato
Grateful	Appreciative of benefits received; thankful; Expressing gratitude; Affording pleasure or comfort; agreeable	grato, agradecido, agradável, aceitável	Grato (3) Agradecido (2)	Grato(a)
Team-building	The term 'team building' can refer generally to the selection and motivation of teams. The process of team building includes, (a) clarifying the goal, and building ownership across the team and (b) identifying the inhibitors to teamwork and removing or overcoming them, or if they cannot be removed, mitigating their negative effect on the team.	formação de times, composição de times, construção de times/equipes	Composição de Times (2) Construção de Times (1) Espírito de Equipe (1) Formação de Equipes (1)	Espírito de Equipe
Expensive	Requiring a large expenditure; costly; Marked by high prices; Costing a great deal of money	caro, oneroso, dispendioso, custoso	Caro (2) Oneroso (1) De alto custo (1)	Alto custo
Rewarding	Offering or likely to offer satisfaction or gratification; affording profit, remunerative; providing personal satisfaction; giving pleasure and satisfaction; yielding material gain or profit	recompensador, benéfico,	Recompensador (2) Benéfico (2) Compensador (1)	Benéfico(a)
Good	well-behaved; not causing trouble etc; correct, desirable etc; of high quality; skilful; able to do something well; kind; helpful; beneficial ; ...	bem, bom, justo, útil, admirável, desejável, sincero,...	Bem (2) Bom (3)	Boa/Bom
Pressure	The state of pressing or being pressed; the application of force by one body on the surface of another; urgent claims or demands; a condition that is hard to bear; Physics - the force applied to a unit area of a surface; to use influence or authority to persuade	pressão, aperto, opressão, aflição	Pressão (5)	Pressão
Collaborate	Work together on a common enterprise of project; work together, team up, join forces	colaborar, trabalhar em conjunto	Colaborar (2) Trabalhar em conjunto (3)	Colaboração
Immoral	Morally wrong; corrupt; sexually depraved or promiscuous	imoral, desonesto	Imoral (4) Desonesto (1)	Imoral
Unnatural	Strange and slightly frightening because it is not usual; abnormal; not in accordance with accepted standards of behaviour; affected or forced; inhuman or monstrous	inatural, artificial, estranho, desnaturado	Artificial (3) Estranho (1) Não natural (1)	Artificial
Advancement	A forward step; an improvement; development, progress; a promotion, as in rank; the act of moving forward; gradual improvement or growth or development	progresso, avanço, promoção	Progresso (3) Avanço (2)	Avanço
Opportunity	A favorable or advantageous circumstance or combination of circumstances; a favorable or suitable occasion or time; a chance for progress or advancement	oportunidade, ocasião própria, ensejo	Oportunidade (5)	Oportunidade
Anger	A strong feeling of displeasure or hostility; To make angry; enrage or provoke	raiva, ira, cólera, ódio	Raiva (5)	Raiva
Insecurity	The state of being subject to danger or injury, exposed to risk or anxiety; The anxiety you experience when you feel vulnerable and insecure	insegurança, insegurança, incerteza	Insegurança (3) Incerteza (2)	Insegurança
Proud	Feeling pleasurable satisfaction over an act, possession, quality, or relationship by which one measures one's stature or self-worth; Feeling or showing justifiable self-respect; Filled with or showing excessive self-esteem; Of great dignity; honored	orgulhoso, vaidoso, magnífico, esplêndido, ...	Orgulhoso (5)	Orgulhoso(a)
Cooperate	To assist or be willing to assist; to form an association for common benefit	cooperar	Cooperar (4) Cooperação (1)	Cooperação
Blame	To hold responsible; To find fault with, censure; To place responsibility for (something); The state of being responsible for a fault or error; culpability; Censure, condemnation	culpa, censura, repreensão	Culpa (4) Censura (1)	Culpa
Clashes	To come into conflict; To be incompatible; A state of opposition between persons or ideas or interests;	choque, confronto, colisão, conflito, desacordo, discordância, oposição	Conflito (4) Desacordo (1)	Conflito
Frustration	The act of frustrating or an instance of being frustrated; The state of being frustrated; Something that serves to frustrate	frustração, decepção	Frustração (5)	Frustração
Unjustified	Not necessary or reasonable; lacking justification or authorization	injustificado, indevido	Injustificado (3) Indevido (1) Sem motivo (1)	Injustificado(a)
Participate	To take part in something; to share in something; to become actively involved in; to be one of a group of people actively doing something	participar; compartilhar	Participar (4) Compartilhar (1)	Participar
Hopeful	Having or manifesting hope; Inspiring hope; promising; A person who aspires to success or who shows promise of succeeding	esperançoso, auspicioso, cheio de esperança	Esperançoso (4) Cheio de esperança (1)	Esperançoso(a)

Palavra no idioma original (inglês)	Dicionário Inglês-Inglês http://www.thefreedictionary.com	Tradução Michaelis / Free Dictionary	TABULAÇÃO DOS RESULTADOS (05 PARTICIPANTES)	RESULTADO FINAL (2º ENCONTRO)
Sacrifice	The act of offering something to a deity in propitiation or homage, especially the ritual slaughter of an animal or a person; A victim offered in this way; Forfeiture of something highly valued for the sake of one considered to have a greater value or claim; Relinquishment of something at less than its presumed value; Something so relinquished; A loss so sustained	sacrifício, renúncia, perda, vítima, ...	Sacrifício (4) Renúncia (1)	Sacrifício
Withdrawal	The act or process of withdrawing, as: a retreat or retirement; detachment, as from social or emotional involvement; a removal from a place or position of something that has been deposited	retraimento, afastamento, retirada	Afastamento (4) Retraimento (1) Separação (CO)	Separação
Merit	Superior quality or worth, excellence; a quality deserving praise or approval, virtue; an admirable or advantageous quality	mérito, merecimento, valor, recompensa, virtude	Mérito (2) Merecimento (1) Valor (1) Recompensa (1)	Tem valor
Unfriendly	Not disposed to friendship; Indicating a bad prospect, unfavorable; not friendly; hostile	descortês, inamistoso, inamigável, hostil, pouco amável	Inamigável (1) Hostil (1) Pouco amável (1) Grosso/Grosseiro (1) Desfavorável (1)	Hostil
Regulations	A rule that governs procedure or behaviour; the act of regulating; in accordance with rules or conventions	regulamento, regra, norma	Regra (1) Norma (4)	Norma
Proper	Real or genuine; appropriate or usual; suited to a particular purpose; correct in behaviour; excessively moral; being or forming the main or central part of something	próprio: peculiar, distintivo, característico, apropriado, adequado, oportuno, exato, correto, decente, respeitável,...	Próprio (1) Apropriado (3) Adequado (1)	Apropriado(a)
Enrichment	Act of making fuller or more meaningful or rewarding; the act of improving something;	enriquecimento	Enriquecimento (4)	Enriquecimento
Friendly	Characteristic of or befitting a friend; inclined to help or support; not antagonistic or hostile; easy to understand or use; of or belonging to your own country's forces or those of an ally	amigável, amável, amigo, aliado, amistoso, favorável, propício, conveniente, oportuno	Amigável (3) Aliado (1) Favorável (1)	Amigável
Unfair	Unequal or unjust; dishonest or unethical	incorreto, injusto, desonesto, desleal	Injusto (4)	Injusto(a)
Progress	Movement, as toward a goal; advance; development or growth; steady improvement, as of a society or civilization; to advance, proceed; to advance toward a higher or better stage; improve steadily	progresso, avanço, desenvolvimento, aperfeiçoamento	Progresso (2) Desenvolvimento (3)	Desenvolvimento
Justified	To demonstrate or prove to be just, right, or valid; To declare free of blame; absolve; To demonstrate sufficient legal reason for (an action taken); These verbs mean to be a proper or sufficient reason for	justificado, comprovado, corroborado	Justificado (4)	Justificado(a)
Happy	Characterized by good luck; fortunate; Enjoying, showing, or marked by pleasure, satisfaction, or joy; Being especially well-adapted; felicitous: a happy turn of phrase; Cheerful; willing	feliz, contente, satisfeito, próspero, ...	Feliz (3) Satisfeito (2)	Feliz
Rivalry	The act of competing or emulating; The state or condition of being a rival	rivalidade, concorrência, disputa, ...	Rivalidade (3) Concorrência (1) Disputa (1)	Rivalidade
Confused	Lacking a clear understanding of something; disordered and difficult to understand or make sense of	confuso, desordenado, perplexo	Confuso (5)	Confuso
Turnover	The number of workers hired by an establishment to replace those who have left in a given period of time; The ratio of this number to the number of employed workers.	rotatividade de empregados	Rotatividade de empregos (2) Rotatividade (1) Giro/Movimento (1)	Rotatividade
Harmony	A state of peaceful agreement and cooperation; agreement in feeling or opinion; compatibility in opinion and action	harmonia; concordância	Harmonia (4) Concordância (1)	Harmonia
Asset	Anything useful or valuable; an advantage	haver; ativo; bens; recurso; tino; vantagem	Bem (2) Recurso (1) Vantagem (2)	Vantagem
Understand	Know and comprehend the nature or meaning of; perceive (an idea or situation) mentally; make sense of a language; believe to be the case;	compreender, entender, saber, reconhecer, ouvir, tomar conhecimento	Compreender (2) Entender (3)	Entendo
Worthless	Without value or usefulness; without merit	sem valor, imprestável, inútil	Sem valor (3) Inútil (2) Imprestável (CO)	Não tem valor
Patronize	To act as a patron to; support or sponsor; To go to as a customer, especially on a regular basis; To treat in a condescending manner, treat as inferior, treat like a child, be lofty with	proteger, patrocinar, defender, suportar	Proteger (2) Patrocinar (1) Defender (1) Suportar (1)	Proteção
Enthusiastic	having or showing great excitement and interest; having or expressing strong emotions; displaying animation	entusiástico, muito interessado	Entusiástico (1) Muito interessado (1) Entusiasmado (3)	Entusiasmado(a)
Profitable	Yielding profit; advantageous or lucrative; making money or gaining an advantage or benefit;	proveitoso, lucrativo, útil, benéfico, vantajoso	Lucrativo (3) Benéfico (1) Vantajoso (1)	Lucrativo(a)
Useful	Producing or capable of producing an intended result; serving to promote your interest; yielding material gain or profit; ready for service or able to give long service; capable of a particular function	proveitoso, profícuo, útil	Proveitoso (2) Útil (2) Usual (1)	Útil
Disagree	To have differing opinions or argue about (something); to fail to correspond; conflict; to cause physical discomfort to	discordar, divergir, diferir	Discordar (5)	Discordo
Apprehensive	Anxious or fearful about the future; uneasy; Capable of understanding and quick to apprehend; mentally upset over possible misfortune or danger, etc.	apreensivo, preocupado	Apreensivo (2) Preocupado (3)	Apreensão

ANEXO 05

Grupo de Foco - 2ª. Sessão– Tradução / Adaptação do RTDI

Coloque nos parêntesis, ao lado de cada frase, a sua opinião quanto a tradução, considerando a escala abaixo. Não se trata de avaliar se você concorda ou não com a afirmação (se ela lhe é verdadeira ou não), mas de avaliar se a frase FAZ SENTIDO e se a TRADUÇÃO, no contexto da diversidade, será adequadamente entendida na cultura VdB.

- (5) Entendo que esta frase FAZ SENTIDO e será MELHOR entendida na cultura VdB, com a adoção da palavra nela sublinhada, quando comparada com as demais opções (este conceito só pode ser atribuído uma vez);
- (3) Entendo que esta frase FAZ SENTIDO e será BEM entendida na cultura VdB, com a adoção da palavra nela sublinhada (este conceito pode ser atribuído a mais de uma opção simultaneamente);
- (0) Entendo que esta frase NÃO FAZ SENTIDO e/ou NÃO SERÁ BEM ENTENDIDA na cultura VdB, com a adoção da palavra nela sublinhada (este conceito pode ser atribuído a mais de uma opção simultaneamente);

▪ ATENÇÃO - EM CADA SLIDE:

- Você somente poderá usar uma vez o conceito (5);
- Os conceitos (3) e (0) você poderá usar quantas vezes desejar.

Coloque nos parêntesis abaixo a sua opinião, considerando a seguinte escala:

- (5) Entendo que esta frase FAZ SENTIDO e será MELHOR entendida na cultura VdB, com a adoção da palavra nela sublinhada, quando comparada com as demais opções. Esta palavra, isoladamente, representa MUITO BEM esta frase (este conceito só pode ser atribuído uma vez);
- (3) Entendo que esta frase FAZ SENTIDO e será BEM entendida na cultura VdB, com a adoção da palavra nela sublinhada. Esta palavra, isoladamente, representa RAZOAVELMENTE BEM esta frase (este conceito pode ser atribuído a mais de uma opção simultaneamente);
- (0) Entendo que esta frase NÃO FAZ SENTIDO e/ou NÃO SERÁ BEM ENTENDIDA na cultura VdB, com a adoção da palavra nela sublinhada. Esta palavra, isoladamente, NÃO REPRESENTA esta frase (este conceito pode ser atribuído a mais de uma opção simultaneamente);

> ASSET

- () A diversidade da força de trabalho é um bem e, por isto, pode ser um grande ganho para a organização.
- () A diversidade da força de trabalho é uma vantagem e, por isto, pode ser um grande ganho para a organização.
- () A diversidade da força de trabalho é um recurso e, por isto, pode ser um grande ganho para a organização.

ANEXO 06

Quadro indicativo da evolução das mulheres (PEA e renda)

ANO	MULHERES			Rendim. médio mensal (R\$)		
	PIA	PEA	PEA/PIA	Mulheres (M)	Homens (H)	Relação H/M
1992	58.422.000	27.585.646	47,2%			
1993	59.682.633	28.074.306	47,0%			
1995	62.234.202	29.947.180	48,1%	146	368	2,52
1996	63.758.345	29.295.334	45,9%	172	415	2,41
1997	64.410.852	30.381.120	47,2%	181	434	2,40
1998	65.782.245	31.271.707	47,5%	191	445	2,33
1999	67.076.057	32.834.366	49,0%	197	436	2,21
2001	71.860.070	35.150.079	48,9%	241	500	2,07
2002	73.398.228	36.897.969	50,3%	270	542	2,01
2003	74.758.021	37.895.536	50,7%	299	588	1,97
2004	77.560.633	40.027.425	51,6%	328	632	1,93
2005	79.036.266	41.789.180	52,9%	371	695	1,87
2006	80.957.152	42.618.737	52,6%	423	764	1,81
2007	82.308.551	43.091.498	52,4%	451	819	1,82

Fonte: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) de 1992, 1993, 1995 a 1999, 2001a 2007.

Nota 1: PIA - População com Idade Ativa (mulheres com 10 anos ou mais)

Nota 2: PIA - População Economicamente Ativa (somente mulheres)

ANEXO 07

ORGANIZAÇÕES FEMINISTAS NO BRASIL

As Jornadas pelo Direito ao Aborto Legal e Seguro são uma articulação nacional, criada em fevereiro de 2004 por organizações feministas e do movimento de mulheres em diálogo com parceiros de diversos campos.

Seus objetivos são:

- Promover o debate público sobre o direito ao aborto;
- Incidir política e socialmente para a mudança da lei que criminaliza o aborto;
- Impedir retrocessos nas conquistas dos direitos sexuais e direitos reprodutivos.

Fazem parte das Jornadas 18 articulações políticas de âmbito nacional e 42 organizações feministas de diferentes regiões do país.

Redes e Articulações

- Articulação de Mulheres Brasileiras
- Articulação de Organizações de Mulheres Negras Brasileiras
- Católicas pelo Direito de Decidir - Brasil
- Centro Latino-americano de Sexualidade e Direitos Humanos/CLAM
- Comitê Latino-americano e do Caribe para a Defesa dos Direitos da Mulher - Brasil/CLADEM Brasil
- Fórum de Mulheres do Mercosul
- Liga Brasileira de Lésbicas
- Movimento Articulado de Mulheres da Amazônia/MAMA
- Movimento de Adolescentes do Brasil
- Projeto Dawn/Abia
- Rede de Homens pela Equidade de Gênero/RHEG
- Rede de Mulheres no Rádio
- Rede de Trabalhadoras Rurais Latino-americana e do Caribe/RedeLAC
- Rede Jovens Brasil Direitos Sexuais e Direitos Reprodutivos/RJB
- Rede Nacional de Parteiras Tradicionais
- Rede Nacional Feminista de Saúde, Direitos Sexuais e Direitos Reprodutivos
- Relatoria de Saúde da Plataforma pelos Direitos Humanos, Econômicos, Sociais e Culturais/Plataforma DhESC
- Secretaria Nacional de Mulheres Trabalhadoras da CUT
- União Brasileira de Mulheres/UBM

ORGANIZAÇÕES

- Ações em Gênero Cidadania e Desenvolvimento/AGENDE (DF)
- Associação Cultural de Mulheres Negras/ACMUN (RS)
- Associação Lésbica Feminista Coturno de Vênus (DF)
- Bamidelê - Organização de Mulheres Negras da Paraíba (PB)
- Casa da Mulher Catarina (SC)
- Centro da Mulher 8 de Março (PB)

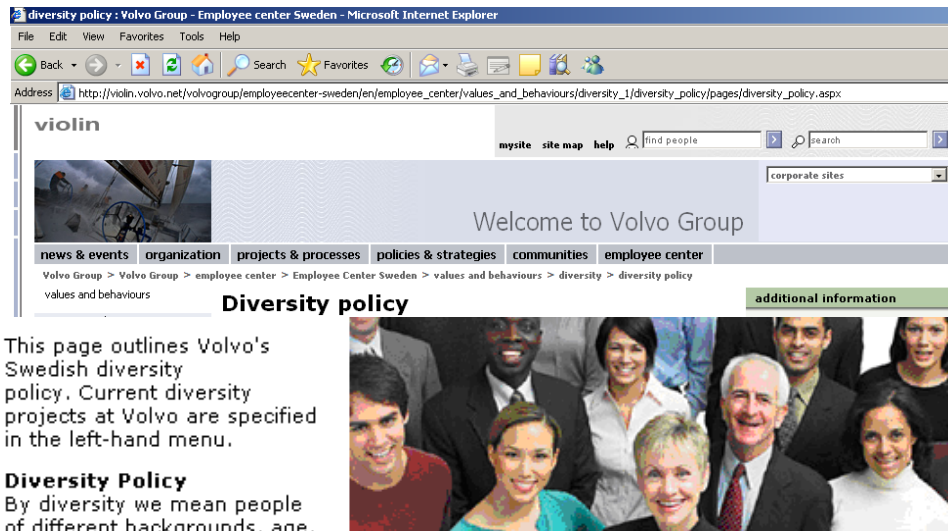
- Centro de Atividades Culturais Econômicas e Sociais/CACES (RJ)
- Centro Feminista de Estudos e Assessoria/CFEMEA (DF)
- CEPIA Cidadania, Estudo, Pesquisa, Informação, Ação (RJ) |
- Coletivo Feminista Sexualidade e Saúde/CFSS (SP)
- Coletivo Leila Diniz - Ações de Cidadania e Estudos Feministas (RN)
- Comissão de Cidadania e Reprodução/CCR (SP)
- Criola (RJ)
- Cunha Coletivo Feminista (PB)
- Ecos Comunicação em Sexualidade (SP)
- Fórum de Mulheres Cearenses (CE)
- Fórum de Mulheres da Amazônia Paraense (PA)
- Fórum de Mulheres de Salvador (BA)
- Grupo Curumim - Gestação e Parto (PE)
- Grupo de Mulheres Negras Malunga (GO)
- Grupo de Teatro Loucas de Pedra Lilás (PE)
- Grupo Feminista Autônomo Oficina Mulher (GO)
- Grupo Transas do Corpo (GO)
- Instituto de Bioética, Direitos Humanos e Gênero/ANIS (DF)
- Instituto Mulheres pela Atenção Integral à Saúde e aos Direitos Sexuais e Reprodutivos/IMAI (BA)
- Instituto Papai (PE)
- Instituto Patrícia Galvão Comunicação e Mídia (SP)
- Ipas - Brasil
- Jovens Feministas de São Paulo (SP)
- Maria Mulher Organização de Mulheres Negras (RS)
- Mídia Radical (DF)
- Movimento de Mulheres do Nordeste Paraense/MMNEPA (PA)
- Movimento do Graal no Brasil (MG)
- Movimento Popular da Mulher/MPM
- Mulheres em União (MG)
- Mulheres Jovens Trocando Idéias (MG)
- MUSA - Programa de Estudos em Gênero e Saúde (BA)
- MUSA - Mulher e Saúde (MG)
- Núcleo de Juventude do CEMINA/REDEH (RJ)
- Rede de Desenvolvimento Humano/REDEH (RJ)
- SOS Corpo - Instituto Feminista para a Democracia (PE)
- Themis Assessoria Jurídica e Estudos de Gênero (RS)

Fonte: Secretaria Executiva das Jornadas: Católicas pelo Direito de Decidir

Disponível em: http://www.providafamilia.org.br/site/_arquivos/2008/361__organizacoes_feministas.pdf. Acesso em: 28 dez. 2008.

ANEXO 08

Política de Diversidade do Grupo Volvo



This page outlines Volvo's Swedish diversity policy. Current diversity projects at Volvo are specified in the left-hand menu.

Diversity Policy
By diversity we mean people of different backgrounds, age, gender, properties, prerequisites, experiences and competence. It is not the differences themselves that make diversity a key success factor, but rather the interplay between the people displaying these differences.

Why diversity?

To successfully match and fulfil our customers' needs, preferences and requirements, we need to be aware of and understand each other's differences and similarities. This is one of the prerequisites for boosting competitiveness not only in the global marketplace, but also internally in our own corporation. Awareness and understanding that people are and always will be different makes it easier for us to show one another respect. A diverse workforce boosts creativity and contributes to a more flexible problem-solving process.

Purpose

Increased diversity makes Volvo a more dynamic, profitable and attractive company where competence is fully utilised and each individual is given the opportunity to develop. Our view of diversity builds on the values in The Volvo Way and will be integrated throughout the organisation. This means that our company is characterised by respect, humility, and understanding of other people. Our co-workers are encouraged to be creative, open to change and willing to learn from each other.

Volvo's vision

Volvo expects its co-workers to share and embrace values such as respect and understanding of other people, irrespective of gender, age, background and experience, etc. Everyone – manager and co-worker alike – believes in the advantages of a diverse workforce. As a result of its diversity profile, Volvo has earned a reputation as an attractive employer. We are respected for our ability to embrace people of different gender, age, religion, experience, nationality, etc and are therefore fully equipped to work on the global arena. Our organisation is known for its open and respectful climate where differences are regarded as an asset.

Our strategy

Diversity activities are to be long-term and linked to the business plan as well as to for instance HR and other operational strategies. It is the responsibility of all managers to ensure that diversity is an active part of a living strategy at the department. Similarly, as co-workers at Volvo we are all responsible for contributing and carrying out tasks and assignments that are fully in line with our corporate values. We go from word to action by:

- emphasising our diversity policy in the recruitment process;
- broadening the recruitment base and attracting the best employees in the market;
- developing and retaining competence within the company;
- fully utilising our co-workers' potential;
- highlighting diversity when establishing project groups and other working groups.

(VOLVO GROUP, 2009)

ANEXO 09

Employee Networks

Volvo Employee Association for Gays and Lesbians

Volvo-EAGLE is a group of LGBT Employees and supporters from various AB Volvo companies who seek to support one another in our professional growth and development and help promote respect for all individuals in the Volvo Group.

The Volvo Group Code of Conduct includes 'sexual orientation' in its non-discrimination statement. We feel proud to work for a company that has made it a priority to say it will not discriminate against employees on this basis. While the Code of Conduct is an important step, we know that many employees still live in fear that their family situation or orientation will be known to their colleagues or managers and that this will have a negative impact on their employment or on their career.

Our group hopes both to give support and confidence to the employees who are in this situation and give feedback to management as to how the work environment could give people more peace of mind. It is easy to understand the negative impact such fear can have on productivity and in extreme cases on an employee's well-being.

Members plan to gather for lunch from time to time at the various sites to get to know one another and work towards their goals.

Individuals of the group may remain anonymous and all members are required to respect the privacy of others. It is open to all AB Volvo employees who share our goals and who respect the confidentiality of the group.

Similar groups exist at other major corporations, including Boeing, IBM, Deutsch Bank, Microsoft and Ford Motor Company, owner of Volvo Cars.

Objectives
Provide a network and support for LGBT employees of Volvo Group, especially those who may be experiencing discrimination based on sexual orientation or identity.
Be a resource for and provide feedback to Volvo Group companies and business units/ areas as to how policies affect LGBT personnel.
Works towards a full application of Volvo's Code of Conduct and the Volvo Way.

Actions
Monthly lunch discussion at each site to get acquainted and talk about the group's objectives.

Joining the Group is Free and Anonymous

(VOLVO GROUP, 2009)

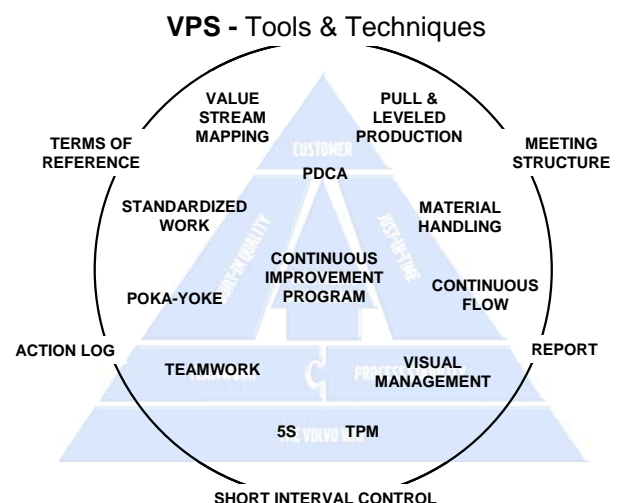
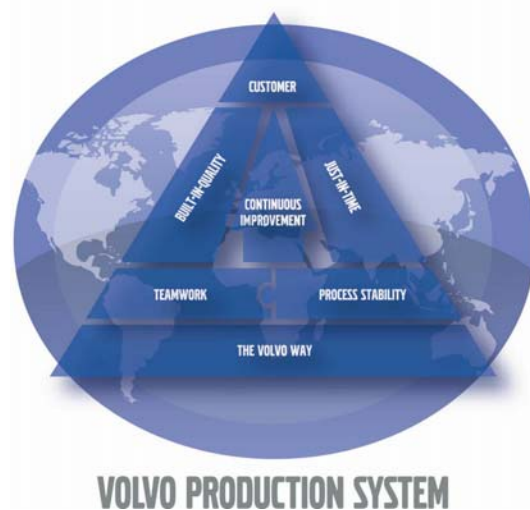
ANEXO 10

VPS – Volvo Production System

VPS é o Sistema de Gestão da Produção, organizado, estruturado e formalizado, que define e orienta a aplicação de conceitos, ferramentas e técnicas da produção enxuta, buscando um desempenho superior nos processos, produtos e serviços.

Os principais objetivos a serem alcançados são:

- Estabelecer princípios e ferramentas comuns e garantir a sua observância;
- Padronizar rotinas, procedimentos e instruções;
- Garantir e estimular a busca da excelência em qualidade, produtividade, flexibilidade e pontualidade;
- Estimular a busca da melhoria contínua e de inovações;
- Buscar a eliminação dos sete desperdícios (eliminando atividades e processos que não agregam valor): inventários; transporte; excesso de produção; espera; processos desnecessários; movimentação; defeitos.



ANEXO 11

FOLHA DE CÁLCULO

ÍNDICE DE CORRELAÇÃO ENTRE OS RESULTADOS DO RTDI E DO WDS

1. Dados

Tabela 1 - Resultados da aplicação dos instrumentos WDS e RTDI ao Grupo C

Indivíduo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
WDS	25	28	26	5	19	29	25	25	36	15	34	25	31	21
RTDI	28	16	23	7	9	24	13	26	28	11	20	8	19	14

2. Hipóteses

$H_0: \rho = 0$ (não há correlação linear significativa entre o RTDI e o WDS)

$H_1: \rho \neq 0$ (há correlação linear significativa entre o RTDI e o WDS)

3. Estatísticas do Teste

De acordo com Bussab e Morettin (2006, p. 403), “Para amostras retiradas de uma população para a qual $\rho = 0$, pode-se provar que a estatística

$$T = r \sqrt{\frac{n - 2}{1 - r^2}}$$

tem distribuição t de Student com $n - 2$ graus de liberdade.” Em assim sendo, no nosso caso a estatística terá distribuição t ($14 - 2$) = t (12).”

4. Região Crítica

Trata-se de um teste bilateral. Consultando a tabela com a distribuição t de Student (BUSSAB; MORETTIN, 2006, p. 499), temos para $\alpha = 0,01$,

$$RC = (-\infty, -3,055] \cup [3,055, +\infty).$$

5. Cálculo do Coeficiente de Correlação para os dados constantes da tabela 1 acima

Tabela 2

Indivíduo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
RTDI x WDS	700	448	598	35	171	696	325	650	1008	165	680	200	589	294
WDS ²	625	784	676	25	361	841	625	625	1296	225	1156	625	961	441
RTDI ²	784	256	529	49	81	576	169	676	784	121	400	64	361	196

De acordo com o demonstrado por Bussab e Morettin (2006, p. 86), a correlação entre duas variáveis pode ser calculada pela seguinte equação:

$$\text{corr}(X, Y) = \frac{\sum x_i y_i - n \bar{x} \bar{y}}{\sqrt{(\sum x_i^2 - n \bar{x}^2)(\sum y_i^2 - n \bar{y}^2)}}$$

Sendo que no nosso caso: X = RTDI e Y = WDS. Aplicando os dados das tabelas 1 e 2:

$$\text{corr}(X, Y) = \frac{6559 - 6044,57}{\sqrt{(5046 - 4322,57)(9266 - 8452,57)}} = 0,6706$$

Há, portanto, correlação de 67,06% entre os resultados do RTDI e do WDS na amostra.

6. Resultado da Amostra

Como o coeficiente de correlação para os dados acima é igual a 0,6706, temos que a estatística do teste é:

$$t_o = (0,6706) \sqrt{\frac{14 - 2}{1 - 0,6706^2}}$$

$$t_o = 3,132$$

7. Conclusão

Como $t_o \in \text{RC}$, rejeitamos H_0 ao nível de significância de 1% e concluímos que há evidência amostral suficiente para apoiar a afirmação de que existe correlação linear entre o WDS e o RTDI.

ANEXO 12

RESULTADOS DO GRUPO A (ÍNDICE RTDI)

Indivíduo	Dimensão					Total
	Org.	Ind.	Comp.	Julg.	Emoc.	
1	2	-2	3	0	-1	2
2	5	7	6	4	1	23
3	-1	0	-1	-3	1	-4
4	6	7	6	6	6	31
5	-1	-4	2	2	-4	-5
6	-2	-2	3	1	0	0
7	-5	-5	-6	-6	-4	-26
8	-3	-6	-3	-7	-6	-25
9	2	4	4	6	-3	13
10	-1	-2	3	1	2	3
11	-4	-6	-3	-3	-6	-22
12	-1	0	-3	-5	1	-8
13	-1	-1	0	-1	-2	-5
14	3	3	5	3	3	17
15	3	1	4	2	3	13
16	1	0	0	2	0	3
17	3	2	1	4	-2	8
18	0	-1	0	5	1	5
19	0	0	0	0	0	0
20	6	2	5	7	2	22
21	3	2	4	2	5	16
22	3	1	3	-1	5	11
23	-1	-1	2	1	3	4
24	5	3	4	6	3	21
25	0	-3	1	-1	-3	-6
26	-4	-7	-5	-7	-7	-30
27	0	-1	0	1	3	3
28	-1	-5	5	2	-1	0
29	6	7	6	7	6	32
30	1	-3	1	2	3	4
31	1	3	3	5	0	12
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
TOTAL	25	-7	50	35	9	112
Média	0,8	-0,2	1,6	1,1	0,3	3,6

Distribuição do Índice RTDI em intervalos

Intervalos RTDI	Frequência	%	%
-35 a -12	4	13%	29%
-11 a -1	5	16%	
0 a +11	12	39%	71%
+12 a +35	10	32%	
Total	31	100%	100%

Intervalos Dim. Org.	Frequência	%	%
-7 a -3	4	13%	39%
-2 a -1	8	26%	
0 a +2	9	29%	61%
+3 a +7	10	32%	
Total	31	100%	100%

Intervalos Dim. Ind.	Frequência	%	%
-7 a -3	8	26%	48%
-2 a -1	7	23%	
0 a +2	9	29%	52%
+3 a +7	7	23%	
Total	31	100%	100%

Intervalos Dim. Comp.	Frequência	%	%
-7 a -3	5	16%	19%
-2 a -1	1	3%	
0 a +2	10	32%	81%
+3 a +7	15	48%	
Total	31	100%	100%

Intervalos Dim. Julg.	Frequência	%	%
-7 a -3	6	19%	29%
-2 a -1	3	10%	
0 a +2	12	39%	71%
+3 a +7	10	32%	
Total	31	100%	100%

Intervalos Dim. Emoc.	Frequência	%	%
-7 a -3	7	23%	35%
-2 a -1	4	13%	
0 a +2	10	32%	65%
+3 a +7	10	32%	
Total	31	100%	100%

ANEXO 13

RESULTADOS DO GRUPO B (ÍNDICE RTDI)

Indivíduo	Índice RTDI por Dimensão					RTDI Total
	Org.	Ind.	Comp.	Julg.	Emoc.	
1	-1	-2	-4	-3	-3	-13
2	0	-5	1	1	1	-2
3	3	5	5	3	1	17
4	4	5	4	7	6	26
5	3	-5	2	3	-1	2
6	0	-1	-1	-1	0	-3
7	1	-2	4	2	0	5
8	5	5	7	7	5	29
9	-1	-5	2	-1	-5	-10
10	2	0	3	0	-1	4
11	4	3	6	3	3	19
12	4	2	3	7	2	18
13	5	7	6	7	6	31
14	2	-3	3	0	-2	0
15	5	0	4	3	1	13
16	-4	-1	-3	2	-2	-8
17	0	-3	0	2	1	0
18	2	2	3	4	2	13
19	-3	-2	0	-1	1	-5
20	2	5	3	5	4	19
21	-3	-7	-7	-6	-7	-30
22	6	7	7	6	1	27
23	0	-2	-4	-2	-2	-10
24	1	1	2	3	2	9
25	-2	0	3	1	4	6
26	5	3	1	3	2	14
27	3	0	3	1	1	8
28	6	5	6	6	5	28
29	4	2	4	3	0	13
30	3	5	4	1	1	14
31	2	5	3	3	1	14
32	-3	-6	-4	-3	-7	-23
33	3	3	2	5	4	17
34	1	-3	3	1	2	4
35	4	4	5	5	4	22
TOTAL	63	22	76	77	30	268
Média	1,8	0,6	2,2	2,2	0,9	7,7

Distribuição do Índice RTDI em intervalos

Intervalos RTDI	Frequência	%	%
-35 a -12	3	9%	26%
-11 a -1	6	17%	
0 a +11	9	26%	74%
+12 a +35	17	49%	
Total	35	100%	100%

Intervalos Dim. Org.	Frequência	%	%
-7 a -3	4	11%	20%
-2 a -1	3	9%	
0 a +2	12	34%	80%
+3 a +7	16	46%	
Total	35	100%	100%

Intervalos Dim. Ind.	Frequência	%	%
-7 a -3	8	23%	40%
-2 a -1	6	17%	
0 a +2	8	23%	60%
+3 a +7	13	37%	
Total	35	100%	100%

Intervalos Dim. Comp.	Frequência	%	%
-7 a -3	5	14%	17%
-2 a -1	1	3%	
0 a +2	8	23%	83%
+3 a +7	21	60%	
Total	35	100%	100%

Intervalos Dim. Julg.	Frequência	%	%
-7 a -3	3	9%	20%
-2 a -1	4	11%	
0 a +2	10	29%	80%
+3 a +7	18	51%	
Total	35	100%	100%

Intervalos Dim. Emoc.	Frequência	%	%
-7 a -3	4	11%	26%
-2 a -1	5	14%	
0 a +2	17	49%	74%
+3 a +7	9	26%	
Total	35	100%	100%

ANEXO 14

RESULTADOS CONSOLIDADOS - GRUPOS A + B (ÍNDICE RTDI)

Intervalos RTDI	Frequência	%	%
-35 a -12	7	10,6%	27%
-11 a -1	11	16,7%	
0 a +11	21	31,8%	73%
+12 a +35	27	40,9%	
Total	66	100,0%	100%

Intervalos Dim. Org.	Frequência	%	%
-7 a -3	8	12,1%	29%
-2 a -1	11	16,7%	
0 a +2	21	31,8%	71%
+3 a +7	26	39,4%	
Total	66	100,0%	100%

Intervalos Dim. Ind.	Frequência	%	%
-7 a -3	16	24,2%	44%
-2 a -1	13	19,7%	
0 a +2	17	25,8%	56%
+3 a +7	20	30,3%	
Total	66	100,0%	100%

Intervalos Dim. Comp.	Frequência	%	%
-7 a -3	10	15,2%	18%
-2 a -1	2	3,0%	
0 a +2	18	27,3%	82%
+3 a +7	36	54,5%	
Total	66	100,0%	100%

Intervalos Dim. Julg.	Frequência	%	%
-7 a -3	9	13,6%	24%
-2 a -1	7	10,6%	
0 a +2	22	33,3%	76%
+3 a +7	28	42,4%	
Total	66	100,0%	100%

Intervalos Dim. Emoc.	Frequência	%	%
-7 a -3	11	16,7%	30%
-2 a -1	9	13,6%	
0 a +2	27	40,9%	70%
+3 a +7	19	28,8%	
Total	66	100,0%	100%