

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

**CACILDA NACUR LORENTZ**

**DIVERSIDADE E RECONHECIMENTO DA DIFERENÇA:**  
**UM ESTUDO NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL**

Belo Horizonte – MG  
Abril/2014

**CACILDA NACUR LORENTZ**

**DIVERSIDADE E RECONHECIMENTO DA DIFERENÇA:  
UM ESTUDO NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL**

Tese apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, CEPEAD, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho

Coorientador: Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri

Linha de pesquisa: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional

Belo Horizonte  
Faculdade de Ciências Econômicas/UFMG  
2014

Ficha Catalográfica

L868d Lorentz, Cacilda Nacur.  
2014 Diversidade e reconhecimento da diferença: um estudo no âmbito organizacional [manuscrito] / Cacilda Nacur Lorentz. – 2014.

376 f. : il., gráfs. e tabs.

Orientador : Antônio Del Maestro Filho.

Coorientador : Alexandre de Pádua Carrieri.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.

Inclui bibliografia (f. 332-350) e apêndices.

1. Comportamento organizacional – Teses. 2. Diversidade no local de trabalho – Teses. 3. Administração de pessoal – Teses. I. Maestro Filho, Antônio. II. Carrieri, Alexandre de Pádua. III. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. IV. Título

CDD: 658.314



**Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**

ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **CACILDA NACUR LORENTZ**, REGISTRO N° 117/2014. No dia 15 de abril de 2014, às 10:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 31 de março de 2014, para julgar o trabalho final intitulado "**Diversidade e Reconhecimento da Diferença: um estudo no âmbito organizacional**", requisito para a obtenção do **Grau de Doutor em Administração**, linha de pesquisa: **Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

( ) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

( ) REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 15 de abril de 2014.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho  
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias  
(FUMEC/MG)

Profª. Drª. Iris Barbosa Goulart  
(Centro Universitário UNA/ MG)

Profª. Drª. Maria Nivalda de Carvalho Freitas  
(Universidade Federal de São João Del Rey/ MG)

Profª. Drª Zélia Miranda Kilimnik  
(FUMEC/MG)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

*Aos meus filhos,  
Carolina e Matheus.*

## AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Professor Doutor Antônio Del Maestro, por ter me recebido no doutorado e se disponibilizado a me orientar neste longo percurso, apoiando-me e incentivando-me durante todo o curso. Seus conhecimentos e sua postura aberta e respeitosa me possibilitaram autonomia na escolha do tema e na condução da pesquisa.

Ao meu coorientador, Professor Doutor Alexandre Carrieri, por ter me acolhido entre seus orientandos e por ter me estimulado a incluir autores pós-estruturalistas no arcabouço teórico desta pesquisa. Seus conhecimentos, suas críticas e suas orientações foram fundamentais na elaboração desta tese.

A todos os meus professores do doutorado, pelos ensinamentos preciosos, que contribuíram significativamente com a minha formação acadêmica.

Aos funcionários da equipe do CEPEAD, pela disponibilidade, atenção e paciência no atendimento das minhas necessidades durante a realização do doutorado.

Aos dirigentes, gestores e funcionários das organizações, que aqui não posso citá-los nominalmente por questões de confidencialidade, meus sinceros agradecimentos por terem colaborado para a realização desta pesquisa, parte essencial da tese.

À minha família, muito obrigada pelo apoio, incentivo e por compreender minhas ausências durante o doutorado. Minha mãe, Yvone, com quem aprendi o valor do estudo; minhas irmãs, Michelle e Lutiana, pela amizade sincera, que representa o verdadeiro elo fraterno; e aos meus sobrinhos Lucas, Marcela e Thaís.

À minha filha, Carolina, por se interessar pelo meu tema de pesquisa, além de colaborar na coleta de dados, atuando como observadora em alguns grupos focais.

Ao meu filho, Matheus, pelo seu apoio e colaboração, inclusive na leitura correta de autores alemães, como: Axel Honneth, Habermas e Horkheimer.

Ao Luiz Cláudio, meu marido, que partilhou minhas angústias e conquistas acadêmicas durante este trajeto. Seu apoio e incentivo foram fundamentais e fizeram com que esta trajetória fosse um pouco mais leve.

Por fim, agradeço a Deus por ter me dado coragem para iniciar este percurso e persistência para concluí-lo.

## RESUMO

Esta tese discute questões relacionadas à diversidade no contexto organizacional. Tem como objetivo central identificar as relações estabelecidas entre as concepções da diversidade compartilhadas pela alta administração, pelos gestores e pelos profissionais responsáveis pelas políticas de diversidade e demais funcionários das organizações pesquisadas e analisar as consequências dessas inter-relações em termos de reconhecimento para as pessoas que nelas trabalham. O estudo da diversidade é complexo, amplo e paradoxal e encontra-se fragmentado e disperso sob a égide de classificações distintas, tais como raça, etnia, gênero, crenças religiosas, orientações sexuais, deficiências e nacionalidades (NKOMO; COX JR., 1998; BENTO, 2000; GALEÃO-SILVA; ALVES, 2002; HANASHIRO; CARVALHO, 2005; PEREIRA; HANASHIRO, 2007, 2010; HANASHIRO, 2008; CARVALHO-FREITAS, 2009; CONCEIÇÃO *et al.*, 2011; FREITAS, 2012; DINIZ *et al.*, 2013). Nesta pesquisa, a diversidade é abordada no escopo dos estudos sobre comportamento organizacional, em uma análise do indivíduo. Ainda que nos fóruns de debates organizacionais predomine a visão funcionalista sobre a diversidade e sua gestão, aqui são incorporadas discussões mais críticas e baseadas em uma perspectiva pós-estruturalista. Para tal, recorre-se à abordagem da desconstrução derridiana, que possibilita romper com a tradicional visão reducionista binária sobre os grupos diversos. Também, são incorporadas discussões sobre a teoria do reconhecimento, de Axel Honneth (2003). Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa quantitativa e qualitativa, que utiliza entrevistas em profundidade, grupos focais e questionários, submetidos à análise de discurso e à análise multivariada de dados, respectivamente. A amostra foi composta por quatro organizações dos segmentos de mineração e siderurgia. Na abordagem qualitativa, foram realizados 9 grupos focais e 15 entrevistas; na quantitativa, a amostra foi constituída por 759 questionários. Entre as conclusões, destacam-se: a) a identificação de sete dimensões significativas da diversidade – gênero, raça/cor, orientação sexual, PCDs, cultura, geração e religião –, cada uma com suas especificidades; b) a dimensão raça/cor mostrou-se a mais significativa na construção da concepção da diversidade – ou seja, para os sujeitos que participaram desta pesquisa a diversidade se refere prioritariamente às diferenças raciais; c) as diferentes concepções da diversidade manifestaram-se em função mais dos valores e das experiências individuais dos sujeitos entrevistados do que dos cargos (níveis hierárquicos) que ocupavam; d) diferença e diversidade foram associadas, sendo a primeira explicativa da segunda; e) ainda que na

maioria das vezes distanciando-se da práxis, a existência de políticas organizacionais em prol da diversidade favorece a percepção de práticas adequadas à convivência de grupos diversos no local de trabalho; e f) no ambiente organizacional há uma estreita relação entre as concepções de diversidade e a gestão da diversidade, cujos efeitos incidem sobre as percepções de reconhecimento. Entre as limitações desta pesquisa, destacam-se: a) delimitação aos segmentos estudados, que possuem características e especificidades; b) impossibilidade de aprofundar a compreensão da percepção dos funcionários cujas respostas foram oriundas dos questionários; e c) impossibilidade de verificar a percepção do reconhecimento de pessoas que pertencem a grupos minoritários. Como sugestão para a realização de novas pesquisas, propõe-se a reaplicação do questionário aqui desenvolvido, para verificar se há recorrência dos padrões de respostas.

**Palavras-chave:** Diversidade nas organizações. Gestão da diversidade. Teoria do reconhecimento. Grupos minoritários.



## ABSTRACT

This thesis discusses issues related to diversity in the organizational context. Its central objective is to identify relations established between the conceptions of diversity shared by senior management, by managers and professionals responsible for diversity policies and by other employees of the organizations surveyed and analyze the consequences of these inter-relations in terms of recognition for those who work in them. The study of diversity is complex, broad and paradoxical and it is fragmented and dispersed under the protection of different classifications, such as race, ethnicity, gender, religious beliefs, sexual orientation, disability, and nationalities (NKOMO; COX JR., 1998; BENTO, 2000; GALEÃO-SILVA; ALVES, 2002; HANASHIRO; CARVALHO, 2005; PEREIRA; HANASHIRO, 2007, 2010; HANASHIRO, 2008; CARVALHO-FREITAS, 2009; CONCEIÇÃO *et al.*, 2011; FREITAS, 2012; DINIZ *et al.*, 2013). In this research, diversity is treated in the scope of studies on organizational behavior, in an analysis of the individual. Although in organizational discussion forums a functionalist view on diversity and its management predominates, here are incorporated discussions more critical and based on a post-structuralist perspective. For such, one relies on the Derridean deconstruction approach, which allows to break with the traditional binary reductionist view on various groups. Also, discussions on the theory of recognition by Axel Honneth (2003) are incorporated. In terms of methodology, it is a quantitative and qualitative research using in-depth interviews, focus groups and questionnaires submitted to discourse analysis and multivariate data analysis, respectively. The sample consisted of four organizations of the mining and steelmaking industry. In the qualitative approach 9 focus groups and 15 interviews were conducted; in the quantitative, the sample consisted of 759 questionnaires. Among the conclusions, it is highlighted: a) the identification of seven significant dimensions of diversity - gender, race/color, sexual orientation, people with disability, culture, generation and religion - each of them with their specificities; b) the dimension race/color proved to be the most significant in the construction of the concept of diversity - that is, for the people who participated in this research diversity refers primarily to racial differences; c) the different conceptions of diversity were shown more in function of values and individual experiences the interviewees had than of the positions (hierarchical levels) they occupied; d) difference and diversity were associated, being the first one explicative of the second; e) even though most of the time moving away from the praxis, the existence of organizational policies for diversity favors the perception of

appropriate practices for coexistence of diverse groups in the workplace; and f) in the organizational environment there is a close relationship between the conceptions of diversity and diversity management, which effects relate to the perceptions of recognition. Among the limitations of this research, it is highlighted: a) delimiting to the segments studied, which have specificities and characteristics; b) not being able to deepen the understanding of the perception of employees whose responses were coming from the questionnaires; and c) not being able to verify recognition perception of people belonging to minority groups. As a suggestion for conduction of further research, it is proposed reapplying the questionnaires here developed, to verify if there is recurrence of responses patterns.

**Keywords:** Diversity in organizations. Diversity management. Theory of recognition. Minority groups.

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1 – Descrição do percurso metodológico dessa pesquisa .....</b>	<b>123</b>
<b>FIGURA 2 – Modelo estrutural .....</b>	<b>281</b>
<b>FIGURA 3 – Modelo estrutural completo.....</b>	<b>283</b>
<b>FIGURA 4 – Modelo estrutural com indicadores dos coeficientes de caminho – amostra total .....</b>	<b>288</b>

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Conceituando a diversidade – perspectivas distintas .....	47
QUADRO 2 – Gestão da diversidade: conceitos.....	48
QUADRO 3 – Estrutura das relações sociais de reconhecimento.....	80
QUADRO 4 – Características gerais da realização dos grupos focais .....	97
QUADRO 5 – Composição dos grupos de foco.....	101
QUADRO 6 – Caracterização dos entrevistados.....	105

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Números de respondentes e percentual por empresa .....	116
TABELA 2 – Distribuição dos respondentes por faixa etária.....	264
TABELA 3 – Distribuição dos respondentes, por gênero.....	265
TABELA 4 – Distribuição dos respondentes por nacionalidade .....	266
TABELA 5 – Distribuição dos respondentes segundo a auto classificação da raça/ cor .....	266
TABELA 6 – Distribuição dos respondentes, segundo a orientação sexual.....	267
TABELA 7 – Distribuição de respondentes com deficiências (PCDs).....	268
TABELA 8 – Distribuição dos respondente por religião .....	269
TABELA 9 – Distribuição dos respondentes, por escolaridade .....	270
TABELA 10 – Distribuição dos respondentes por nível hierárquico .....	271
TABELA 11 – Distribuição dos respondentes por área de atuação .....	271
TABELA 12 – Distribuição dos respondentes, por local de trabalho.....	272
TABELA 13 – ALFA, média por questão .....	273
TABELA 14 – BETA média, por questão .....	275
TABELA 15 – DELTA, média por questão .....	277
TABELA 16 – Avaliação do modelo de mensuração – amostra total.....	285
TABELA 17 – Avaliação do modelo – amostra total .....	286
TABELA 18 – Avaliação dos coeficientes de caminho – amostra total .....	286
TABELA 19 – Avaliação do modelo de mensuração – amostra Alfa .....	290
TABELA 20 – Avaliação do modelo – Alfa.....	291
TABELA 21– Avaliação dos coeficientes de caminho – Alfa .....	291
TABELA 22 – Avaliação do modelo de mensuração – amostra Beta.....	295
TABELA 23 – Avaliação do modelo estrutural – Beta .....	296
TABELA 24 – Avaliação dos coeficientes de caminho – Beta .....	296
TABELA 25 – Avaliação do modelo de mensuração – amostra Delta .....	299
TABELA 26 – Avaliação do modelo – Delta.....	300
TABELA 27 – Avaliação dos coeficientes de caminho – Delta.....	300
TABELA 28 – Diversidade cultural .....	302
TABELA 29 – Diversidade .....	302
TABELA 30 – Diversidade geracional .....	303
TABELA 31 – Diversidade de gênero .....	304
TABELA 32 – Diversidade de orientação sexual .....	305
TABELA 33 – Diversidade de habilidades – sobre a inserção das PCDs.....	306
TABELA 34 – Diversidade racial (raça/cor) .....	307
TABELA 35 – Diversidade religiosa.....	308
TABELA 36 – Reconhecimento profissional .....	309
TABELA 37 – Reconhecimento social.....	309
TABELA 38 – Percepção sobre o seu reconhecimento no trabalho .....	310
TABELA 39 – Teste Kruskal-Wallis .....	312
TABELA 40 – Teste Mann-Whitney – Alfa e Beta .....	312
TABELA 41 – Número de respondentes e média do rank de cada construto em relação por empresa pesquisada – Alfa e Beta.....	313
TABELA 42 – Teste Mann-Whitney Alfa e Delta .....	314

<b>TABELA 43 – Número de respondentes e média do rank de cada construto, por empresa pesquisada – Alfa e Delta.....</b>	<b>314</b>
<b>TABELA 44 – Teste Mann-Whitney – Beta e Delta.....</b>	<b>316</b>
<b>TABELA 45 – Número de respondentes e média do rank de cada construto por empresa pesquisada – Beta e Delta .....</b>	<b>317</b>

## SIGLAS

AD	Análise de Discurso
ANPAD	Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CEPEAD	Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
CFEM	Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais
CSN	Companhia Siderúrgica Nacional
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos
DNPM	Departamento Nacional de Produção Mineral
ENANPAD	Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
GF	Grupo focal
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRAM	Instituto Brasileiro de Mineração
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
MEE	Modelagem por Equações Estruturais
MP	Ministério Público
MPT	Ministério Público do Trabalho
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
NELO	Núcleo de Estudos em Liderança Organizacional
ONGs	Organizações Não Governamentais
PCD	Pessoa com deficiência
PCDs	Pessoas com deficiências
PEA	População Economicamente Ativa
PIA	População em Idade Ativa
PL	Participação nos lucros
PLS	Partial Least Squares
RH	Recursos humanos
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences.
TAC	Termo de Ajustamento de Conduta
TPM	Tensão pré-menstrual

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Diversidade .....</b>	<b>22</b>
<i>2.1.1 Antecedentes e contexto atual.....</i>	<i>22</i>
<i>2.1.2 Conceituações e abordagens da diversidade .....</i>	<i>32</i>
<i>2.1.3 Gestão da diversidade (GD) e seus desafios .....</i>	<i>50</i>
<b>2.2 Diversidade e a diferença.....</b>	<b>58</b>
<b>2.3 Diversidade e a teoria do reconhecimento .....</b>	<b>64</b>
<b>3 PERCURSO METODOLÓGICO .....</b>	<b>88</b>
<b>3.1 Combinação de métodos .....</b>	<b>90</b>
<b>3.2 Percurso qualitativo .....</b>	<b>93</b>
<i>3.2.1 Grupo focal.....</i>	<i>93</i>
<i>3.2.2 Entrevistas .....</i>	<i>103</i>
<i>3.2.3 Análise de discurso.....</i>	<i>106</i>
<b>3.3 Percurso quantitativo.....</b>	<b>113</b>
<i>3.3.1 População e amostra de pesquisa .....</i>	<i>114</i>
<i>3.3.2 O instrumento de coleta de dados .....</i>	<i>117</i>
<i>3.3.3 Coleta de dados.....</i>	<i>120</i>
<i>3.3.4 Tratamento estatístico dos dados .....</i>	<i>121</i>
<i>3.3.5 Procedimentos para a estimação dos parâmetros do modelo – Método PLS.....</i>	<i>122</i>
<b>3.4 Sobre os setores pesquisados – mineração e siderurgia: contextualização .....</b>	<b>123</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>127</b>
<b>4.1. Corpus da análise qualitativa .....</b>	<b>127</b>
<i>4.1.1 Caracterização das empresas .....</i>	<i>127</i>
<i>4.1.2 Diversidade e a diferença .....</i>	<i>139</i>
<i>4.1.3 Diversidade de gênero .....</i>	<i>151</i>
<i>4.1.3.1 Discutindo a inserção das mulheres nas organizações .....</i>	<i>152</i>
<i>4.1.3.2 Diversidade de orientação sexual .....</i>	<i>169</i>
<i>4.1.4 Diversidade racial.....</i>	<i>181</i>
<i>4.1.5 Diversidade e a inserção das PCDs nas organizações .....</i>	<i>192</i>
<i>4.1.6 Diversidade cultural .....</i>	<i>211</i>
<i>4.1.7 Diversidade geracional.....</i>	<i>217</i>
<i>4.1.8 Diversidade religiosa .....</i>	<i>225</i>
<i>4.1.9 Políticas e gestão da diversidade.....</i>	<i>232</i>
<i>4.1.10 Diversidade e reconhecimento .....</i>	<i>252</i>
<b>4.2 Corpus da análise quantitativa .....</b>	<b>264</b>
<i>4.2.1 Apresentação descritiva do perfil das amostras .....</i>	<i>264</i>
<i>4.2.2 Apresentação das médias por questão .....</i>	<i>273</i>
<i>4.2.3 Análise do modelo estrutural – amostra geral.....</i>	<i>281</i>
<i>4.2.3.1 Análise do modelo estrutural – empresa Alfa .....</i>	<i>289</i>
<i>4.2.3.2 Análise do modelo estrutural – empresa Beta .....</i>	<i>293</i>



4.2.3.3 Análise do modelo estrutural – empresa Delta.....	297
<i>4.2.4 Procedimentos de comparação entre médias dos construtos .....</i>	<i>301</i>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>320</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>332</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>351</b>
<b>APÊNDICE A – Modelo carta convite para participar do GF .....</b>	<b>351</b>
<b>APÊNDICE B – Ficha por participante.....</b>	<b>352</b>
<b>APÊNDICE C – Roteiro semiestruturado – Grupo Focal.....</b>	<b>353</b>
<b>APÊNDICE D – Roteiro Perguntas – Entrevista semiestruturada .....</b>	<b>354</b>
<b>APÊNDICE E – Carta de Anuência .....</b>	<b>355</b>
<b>APÊNDICE F – Questionário da pesquisa .....</b>	<b>356</b>
<b>APÊNDICE G – Percentual de respostas de cada item questionado, comparativamente por empresa .....</b>	<b>359</b>
<b>APÊNDICE H – Avaliação das cargas cruzadas – Modelo Geral .....</b>	<b>370</b>
<b>APÊNDICE I – Avaliação de cargas cruzadas – ALFA .....</b>	<b>371</b>
<b>APÊNDICE J – Avaliação de Cargas Cruzadas - BETA .....</b>	<b>372</b>
<b>APÊNDICE K – Avaliação de cargas cruzadas - DELTA.....</b>	<b>373</b>
<b>APÊNDICE L – Modelo estrutural de Alfa .....</b>	<b>370</b>
<b>APÊNDICE M – Modelo estrutural de Beta.....</b>	<b>374</b>
<b>APÊNDICE N – Modelo estrutural de Delta.....</b>	<b>375</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, nota-se que a palavra *diversidade* tem aparecido com certa frequência em propagandas veiculadas da gestão de organizações, campanhas de responsabilidade social, temas de congressos e debates acadêmicos. Dessa forma, pode-se dizer que este tema encontra-se em destaque no campo na gestão. Entretanto, estudar diversidade não se mostra tarefa fácil, a começar pelas dificuldades de demarcação e de definição que este tema envolve (NKOMO; COX JR., 1998; HANASHIRO, 2008). É comum observar a utilização do termo apenas como retórica, que, muitas vezes, não reflete a realidade das políticas e das práticas adotadas pela gestão das organizações (GALEÃO-SILVA; ALVES, 2002; IRIGARAY, 2007; SARAIVA; IRIGARAY, 2009c; DINIZ *et al.*, 2013).

O termo *diversidade* pode se referir a questões individuais, grupais e relacionais. É um fenômeno oriundo de uma construção social (NKOMO; COX JR., 1998). Trata-se, portanto, de um tema amplo e paradoxal, que pode ser analisado sob diferentes abordagens, configurando-se como uma questão multidisciplinar. Seus estudos e pesquisas encontram-se ancorados em distintas áreas do conhecimento, como Psicologia, Direito, Sociologia, Antropologia e Administração, dispersos sob a égide de classificações e agrupamentos distintos, relacionados a raça, etnia, gênero, crença religiosa, orientação sexual, idade, deficiência (físicas ou mentais) e nacionalidade, entre outras (NKOMO; COX JR., 1998; GALEÃO-SILVA; ALVES, 2002; LORENTZ, 2006; PEREIRA; HANASHIRO, 2007; HANASHIRO, 2008; CARVALHO-FREITAS, 2009; PEREIRA; HANASHIRO, 2010).

Diante dos desafios e paradoxos inerentes ao tema “diversidade”, Hanashiro e Carvalho (2005) destacam o caráter multifacetado, a complexidade e as ambiguidades que o permeiam. Se, de um lado, ressaltam-se os benefícios da diversidade no contexto empresarial, de outro, percebe-se a maior propensão a conflitos provenientes da convivência de grupos formados por pessoas com diferentes dimensões de diversidade. E em função de seus diferentes fatores, a percepção que se tem da diversidade é relativa e diferenciada entre os indivíduos, assim como também seus efeitos. A literatura aborda a diversidade sob diversos focos de análise (GALEÃO-SILVA; ALVES, 2002; PEREIRA; HANASHIRO, 2010).

Neste trabalho, o tema “Diversidade” será analisado, prioritariamente, através das lentes da administração, mais especificamente no âmbito dos estudos do Comportamento Organizacional. A temática da administração denominada comportamento organizacional configura-se como campo de estudos acadêmico dinâmico e multidisciplinar “que se refere aos atos e as atitudes das pessoas nas organizações” (SOTO, 2005, p. 27). Apoiar-se em conceitos e métodos oriundos das ciências comportamentais, como a psicologia, sociologia e ciências políticas e antropologia (WAIANDT, 2009).

Para Siqueira, (2002) o campo de estudos do comportamento organizacional, desde seu início, que remonta à década de 1970, recebeu conceituações diversas e é marcada pelas várias tentativas de lhe conferir uma delimitação precisa, contudo ainda hoje sem consenso nestes quesitos. Durante este percurso, progressivamente, o “Comportamento organizacional” foi adquirindo solidez, em função de publicações nos meios científico e acadêmico e de sua utilização como arcabouço teórico sobre as atividades organizacionais. Para essa autora, o comportamento organizacional configura-se como uma área complexa e difusa, que se refere a conhecimentos em ciências do comportamento.

O vasto campo conceitual e teórico do comportamento organizacional é comumente dividido em três níveis de estudos. O nível micro aborda processos relativos aos indivíduos, tais como aprendizagem, valores, motivação, personalidade, percepção e satisfação. O nível dos processos grupais, ou interpessoais, no contexto de trabalho, aborda processos como comunicação, liderança, conflitos, negociação e relações de poder. O nível macro, que incorpora a organização como um todo, reflete as forças organizacionais e ambientais. Portanto, analisa as estruturas organizacional, políticas e práticas de recursos humanos, desenvolvimento organizacional, processos de mudanças e outros (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006; SIQUEIRA, 2008). Estes três níveis de análise do comportamento organizacional mostram-se estreitamente interligados (VECCHIO, 2008; SIQUEIRA, 2008), podendo-se dizer que seus estudos constituem importante base de conhecimentos para apoiar e orientar as ações gerenciais.

Com base nos diferentes níveis de análise do comportamento organizacional, este estudo aborda o nível de análise do indivíduo (micro-organizacional), pois aqui se pretende explicitar a percepção das pessoas representadas por profissionais da alta administração, gerências intermediárias e funcionários, sobre a diversidade nas organizações.

Autores como Griffin e Moorhead (2006), Bowditch e Buono (2006) e Vecchio (2008), ao abordarem os desafios próprios da atualidade, discutem as alterações no perfil da força de trabalho e seus impactos no contexto organizacional. Dessa forma, pode-se afirmar que o tema “Diversidade” encontra-se incluso nas publicações mais recentes do campo do comportamento organizacional.

Ainda nesse sentido, segundo Hanashiro *et al.* (2011), desde o final do século passado e início deste poucos fenômenos sociais têm atraído tanta atenção quanto as questões referentes à diversidade. A heterogeneidade da força de trabalho requer habilidade na gestão e mudanças organizacionais, inclusive para a incorporação de comportamentos inclusivos (em suas diversas esferas e atores envolvidos). Corroborando nesse sentido, Carvalho-Freitas (2009), Saraiva e Irigaray (2009c) e Hanashiro e Torres (2010) ressaltam que o tema “Diversidade” vem ganhando notoriedade no contexto empresarial, tornado-se cada vez mais alvo de interesse dos estudos organizacionais. Desta forma, pode-se dizer que é de relevância atual.

A amplitude e a complexidade de que se reveste o tema têm despertado interesses distintos no contexto organizacional, principalmente daquelas abordagens voltadas para a compreensão e otimização do gerenciamento dos trabalhadores, com vistas a atingir melhor desempenho, produtividade e resultados organizacionais. A maioria destes estudos é originária e produzida nos Estados Unidos e foi impulsionada pelo fenômeno da globalização e pelas visíveis mudanças no perfil da força de trabalho americana (COX JR., 1991; WORK, 1996; THOMAS JR., 1996; BENTO, 2000; HANASHIRO, 2008, BRUNSTEIN; JAIME, 2009; CARVALHO-FREITAS, 2009; RIBEIRO; RIBEIRO, 2010).

Apesar de estarem em evidência, os estudos sobre diversidade revelam a existência de lacunas, deficiências e controvérsias. Nkomo e Cox Jr. (1998, p. 334) ressaltam a necessidade de realizar novas pesquisas e de aprofundar os estudos científicos sobre o tema. Segundo os autores, o estudo de diversidade é deficiente em termos de construção científica e tem absorvido grande parte do trabalho de profissionais das organizações.

No Brasil, estudiosos como Fleury (2000), Alves e Galeão-Silva (2004), Hanashiro e Godoy (2004), Carvalho-Freitas e Marques (2007), Hanashiro (2008) e Pereira e Hanashiro (2010), afirmam que os estudos sobre diversidade ainda são incipientes e, na maioria das vezes, utilizam pesquisas realizadas em realidades distintas. Neste ponto, o Brasil revela

especificidades e particularidades especialmente distintas da realidade estadunidense. Historicamente, é marcado pela miscigenação, que resulta em uma diversidade, especialmente a étnica, fruto do processo de colonização e base da formação do povo brasileiro. Entretanto, cabe ressaltar o aspecto ambíguo e contraditório da sociedade brasileira, que comporta valorização da heterogeneidade nos campos das artes, gastronomia e cultura entre outros, mas ainda mostra-se bastante estratificada, cujos acessos à educação e ao trabalho são determinados pela origem racial e econômica (FLEURY, 2000; BENTO 2000, 2002; HANASHIRO; CARVALHO, 2005; DANTAS, 2012).

Diante da importância e da complexidade do tema, da tendência à fragmentação de estudos sobre a diversidade e da carência de pesquisas locais, vários questionamentos causam inquietação nesta pesquisadora, por exemplo: Como os gestores percebem a diversidade? O que pensam os profissionais da área de RH sobre a diversidade no ambiente de trabalho? Quais dimensões da diversidade mostram-se significativas no contexto organizacional? A existência de políticas de diversidade contribuem para a criação um ambiente de valorização da diversidade? Políticas e práticas voltados para a diversidade fazem com que os funcionários se sintam reconhecidos no contexto de trabalho?

Inicialmente a preocupação central dos estudos da autora dessa tese estavam voltados para a compreensão da relação entre as políticas e as práticas de recursos humanos (RH) e a gestão da diversidade. Como profissional oriunda da área de RH, causava-lhe incômodo a pequena referência desta área aos estudos sobre diversidade (em geral, abordada de forma secundária). Quando ocorriam muitas vezes, eram alvo de críticas, decorrentes de inadequações em seus processos e do despreparo dos profissionais para lidar com questões de diversidade (BENTO, 2000; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; HANASHIRO, 2008). Neste ponto, a realidade brasileira se distancia da norte-americana, pois se percebe tendência nos estudos internacionais de pesquisadores se associarem aos profissionais de RH, “para estabelecer os parâmetros que sustentam as práticas de gestão da diversidade nas organizações” (CONCEIÇÃO *et al.*, 2011, p. 1).

A ideia defendida por Mathews (1998) de que a gestão da diversidade deve ser um princípio da área de Recursos Humanos e ação estratégica da organização é aqui preservada. Todavia, ao avançar nas leituras sobre diversidade e sua gestão, percebe-se que, como fenômeno, este perpassa a organização como um todo, inclusive a área de RH. Assim, mostra-se como uma

ação que precisa ser incorporada por todos na organização: dirigentes, líderes, gestores e demais funcionários. Desta forma, alterou-se o foco de análise desta pesquisa. Se antes seria sob o prisma da gestão de RH, agora se apresenta em uma abordagem do “Comportamento organizacional”, por esta se configurar como mais ampla, ainda que em uma análise micro-organizacional.

Diante deste contexto, esta pesquisa tem como **problemática central** os seguintes questionamentos: Quais são as relações estabelecidas entre as concepções da diversidade compartilhadas pela alta administração, pelos gestores, pelos profissionais responsáveis pelas políticas de diversidade nas empresas e pelos demais funcionários, e quais são as consequências destas inter-relações em termos de reconhecimento para as pessoas que trabalham nestas organizações?

O objetivo central desta tese é: Identificar as relações estabelecidas entre as concepções de diversidade compartilhadas pela alta administração, pelos gestores e pelos profissionais responsáveis pelas políticas de diversidade e demais funcionários das organizações pesquisadas (dos setores de siderurgia e mineração) e analisar as consequências dessas inter-relações em termos de reconhecimento para as pessoas que nelas trabalham.

Definem-se como **objetivos específicos**:

- Identificar as concepções de diversidade estabelecidas pelas pessoas de diferentes níveis organizacionais (dirigentes, gestores, profissionais de RH e funcionários);
- Identificar e analisar as políticas voltadas para a diversidade nas organizações pesquisadas;
- Analisar a percepção dos funcionários sobre os processos e as práticas utilizadas no gerenciamento da diversidade;
- Analisar as inter-relações entre as concepções de diversidade no contexto organizacional e as consequências destas em termos de reconhecimento para os envolvidos;
- Verificar se os funcionários das organizações estudadas se sentem reconhecidos em seu ambiente de trabalho;

Com esta pesquisa, buscam-se respostas para os questionamentos explicitados, a partir de uma revisão da produção acadêmica sobre o tema e da realização de uma pesquisa de campo (caracterizada pela abordagem quantitativa e qualitativa simultaneamente).

Este trabalho está dividido em seus respectivos capítulos, incluindo esta Introdução. No segundo capítulo, desenvolve o referencial teórico que fundamentou a pesquisa. No terceiro capítulo, aborda-se a metodologia utilizada, envolvendo o percurso metodológico, as abordagens e métodos. No quarto capítulo, procede-se à análise dos dados das respectivas abordagens qualitativa e quantitativa. No quinto capítulo, formulam-se as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico desta pesquisa está dividido em três tópicos. No primeiro, abordam-se questões sobre a diversidade, compreendendo os fatores que a antecedem e impulsionam, as distinções conceituais e teóricas nas distintas abordagens da diversidade, esclarecendo especialmente sua distinção em relação à gestão da diversidade. No segundo, abordam-se o tema e o conceito de diferença na perspectiva derridiana, aqui considerada necessária para compreender os grupos minoritários ou diversos em uma ótica que difere da visão funcionalista tradicional. No terceiro tópico, aborda-se a teoria do reconhecimento de Honneth, que se mostra útil para analisar os processos de identificação de indivíduos e grupos, por meio das três formas de reconhecimento mútuo, a emocional, a cognitiva e a social com destaque para as duas últimas, que se processam fora do âmbito privado.

### **2.1 Diversidade**

#### ***2.1.1 Antecedentes e contexto atual***

Diversidade, como campo de estudo, mostra-se um tema atual e de crescente utilização no contexto organizacional. Sua origem, atribuída aos Estados Unidos, na década de 1980 é comumente associada à globalização e às mudanças no perfil demográfico desta população. A partir de então, nota-se crescente interesse em compreender os impactos que as mudanças nas características da força de trabalho causam no âmbito organizacional, especificamente em sua eficácia (produtividade, desempenho e resultado). Estas questões mobilizaram a preocupação do círculo gerencial estadunidense e propiciaram notoriedade ao tema no campo dos estudos acadêmicos e gerenciais, apresentando-se ainda hoje como um dos temas mais discutidos nos EUA (NKONO, COX JR., 1998; HANASHIRO, CARVALHO, 2005; HANASHIRO, 2008).

Autores como Cox Jr. (1991), Wrigth et al. (1995), Work (1996), Thomas Jr. (1997), Bento (2000), Torres e Pérez-Nebra (2004); Hanashiro e Carvalho (2005), Griffin e Moorhead (2006), Bowditch e Buono (2006), Vecchio (2008), Hanashiro (2008), Hanashiro e Torres (2010), França e Lourenço (2010) e Ribeiro e Riberio (2010) associam a diversidade ao fenômeno da globalização e às mudanças sóciodemográficas que estão acontecendo nas sociedades e alterando a força de trabalho disponível.



Diante da globalização da economia e das constantes formações de alianças estratégicas intra e interdepartamental, tem-se um complexo ambiente organizacional. França e Lourenço (2010) ressaltam que a internalização de pessoas de diferentes culturas e a inserção de minorias no mercado de trabalho, fizeram com que a diversidade, inevitavelmente, fosse incorporada ao cotidiano das organizações contemporâneas, visto que atualmente a maioria das organizações está estruturada em equipes e grupos de trabalho, cujos processos são considerados centrais para a eficácia organizacional.

O ambiente organizacional reflete as demandas temporais que vivencia. Portanto, a necessidade de adequação no que tange às alterações na força de trabalho não é algo específico da era global, apesar de ter se evidenciado nela. Ribeiro e Ribeiro (2010) destacam que após a Segunda Guerra Mundial mudanças significativas ocorreram no perfil do contingente de trabalhadores disponíveis. O envio de soldados à guerra, a necessidade de completar quadros de funcionários e a disponibilidade das mulheres diante dos empregos ofertados, além das mortes contabilizadas e do retorno de parte dos soldados mutilados, abriram espaços para se pensar no aproveitamento produtivo de mulheres e pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Os referidos autores destacam que o impulso inicial para a inclusão de alguns grupos minoritários no mercado de trabalho foi gerado por questões de ordens diversas: utilitária, prática, econômica e social.

A análise histórica revelam movimentos de contratação de grupos considerados minoritários no sentido de suprir lacunas específicas e circunscritas contextualmente, mas não se pode negar a importância que a globalização exerceu em termos de abertura à diversidade organizacional, o que constitui um caráter progressivo. Para compreender o interesse organizacional sobre a diversidade, é necessário resgatar o fenômeno da globalização e as consequências que gera no contexto organizacional. A globalização econômica e o progressivo avanço tecnológico viabilizaram expansão dos negócios. Ao transporem os paradigmas de tempo e espaço, romperam com as tradicionais fronteiras organizacionais, trazendo impactos irreversíveis para o mundo corporativo em suas relações com o mercado e na forma de estruturação dos processos de trabalho.

Ainda neste sentido, Hanashiro e Carvalho (2005) e Hanashiro (2008) destacam como resultado da globalização a intensa competitividade, que obrigou as empresas a buscarem novos mercados, além de refletir nas preferências, expectativas e demandas distintas no que se

refere à procura por serviços ou produtos. Em outra vertente, o avanço tecnológico e a facilidade propiciada pelos canais de comunicação, especialmente aqueles *online*, propiciaram a contratação de trabalhadores dispersos em distintas partes do mundo e a realização de trabalhos virtualmente.

Em seu percurso, a globalização evidenciou as diferenças inter e intragrupos e os aproximou. A diversidade no contexto organizacional, portanto, pode ser considerado um fenômeno global, que se impõe de forma desafiadora aos gestores (PEREIRA; HANASHIRO, 2010; FRANÇA; LOURENÇO, 2010), pois, tradicionalmente ocorre a valorização de uma cultura organizacional homogênea, resquício da prevalência da lógica taylorista/fordista, que valorizou a padronização e rotinização no interior das organizações.

Antes da globalização, imperavam no contexto laboral comportamentos e atitudes que ignoravam ou excluía aqueles que poderiam ser considerados como diferentes do padrão predominante. Grupos diversos ou minoritários, sempre existiram, mas anteriormente (cabe aqui também a análise derridiana dos grupos marginais<sup>1</sup>) ficavam à margem do mercado de trabalho. Quando inseridos nas organizações, permaneciam segregados internamente e sem mobilizar maior atenção gerencial.

O conceito de minoria (ou de grupo minoritário) deve ser considerado para além dos aspectos quantitativos ou numéricos referentes ao tamanho do grupo. O escopo do termo *minoria* aqui utilizado segue a abordagem de autores como Torres e Pérez-Nebra (2004), Alves e Galeão-Silva (2004), Lorentz (2006) e Flores-Pereira e Eccel (2010), para quem minoria se relaciona a desigualdade de força e desvalorização de traços ou atributos a que estes grupos são submetidos. Mostra-se relacionado a status, poder e grau de vulnerabilidade de determinado grupo em relação a outros. Neste sentido o termo *minoria* também vai ao encontro das denominações aqui utilizadas de “grupos vulneráveis”, “grupos sub-representados” e “grupos heterogêneos”, ou ainda “grupos diversos”.

Voltando à perspectiva histórica, Ribeiro e Ribeiro (2010), ao analisarem a evolução dos processos de trabalho, atribuíram aos dois modelos de organização do trabalho, o taylorista/fordista e o toyotista/liberal, a responsabilidade por influenciar a construção social e laboral subjetiva dos indivíduos e, por consequência, a forma como posicionam em relação à

---

<sup>1</sup> Conceitos que serão trabalhados no capítulo 2.

diversidade no contexto de trabalho. Os referidos autores associam ao paradigma taylorista /fordista a padronização, a normatização, a previsibilidade e a homogeneidade, excluindo do contexto de trabalho todos os indivíduos que apresentassem características distintas do considerado “normal” ou do padrão do grupo dominante.

Eccel e Alcadipani (2012) relacionam o surgimento da administração, período taylorista/fordista, como um lócus predominantemente masculino, pois o trabalho era considerado na ótica da racionalidade e da instrumentalidade e as questões de gênero (no que se refere ao espaço das mulheres) eram secundárias e ignoradas. Em um período em que predominava o estereótipo do trabalhador ideal, a parte da população que pertencia a determinados grupos sociais permanecia à margem do mercado de trabalho, tais como,

[...] mulheres, os imigrantes, os afrodescendentes, as pessoas com transtornos mentais e as pessoas com deficiência, consideradas como pertencentes a grupos heterogêneos que não conseguiram se ajustar às regras do mundo do trabalho, cada qual por características diferentes, mas todos com uma impossibilidade semelhante (RIBEIRO; RIBEIRO, 2010, p. 123 e 124).

Estes autores destacam, ainda, que as modificações e a instabilidade perceptíveis do ambiente oportunizaram o surgimento do modelo toyotista/liberal, capaz de melhor se adequar às novas demandas impostas às organizações. A ruptura com estrutura homogênea e padronizada e a flexibilização no contexto de trabalho mostraram-se necessárias para assegurar produtividade elevada e competitividade. Portanto, este modelo abriu a possibilidade para a aceitação de grupos antes excluídos do contexto de trabalho.

Ainda com foco na globalização, Thomas Jr. (1997) ressalta que, para sobreviver em um ambiente empresarial global, cada dia mais competitivo, incerto e instável, as empresas precisam aprender a gerenciar um contingente de trabalhadores que apresentam diferenças entre si bastante acentuadas. Assim, lidar adequadamente com a diversidade da força de trabalho mostra-se como uma necessidade premente para as corporações. Pode-se dizer que a lógica capitalista vigente no início do século XXI demanda que as organizações aprendam a lidar melhor com a diversidade da sua força de trabalho e, numa perspectiva gerencialista, façam com que grupos heterogêneos possam atuar e contribuir conjuntamente para elevar a eficácia organizacional (COX JR., 1991, 2002; WORK, 1996, THOMAS JR., 1996; 1997; MILLER, 1998).

Nesta nova ordem, no contexto organizacional dirigentes e gestores precisam lidar com questões oriundas da diversidade. Assim, surgem desafios caracterizados por seus aspectos tanto positivos quanto negativos. Entre eles, destaca-se a necessidade de maior habilidade do gestor para lidar com conflitos próprios de grupos heterogêneos e ações para a retenção dos funcionários, assim como maiores contribuições em termos de criatividade e inovação para as organizações.

Corroborando com essa linha de pensamento, França e Lourenço (2010) ressaltam que na literatura não há consenso sobre o conceito de diversidade nem sobre seus efeitos, sejam positivos ou negativos, nos processos de grupo de trabalho. Todavia, gerenciar a diversidade pode configurar-se como uma alternativa para a organização obter vantagem competitiva. Isso porque um gerenciamento adequado pode representar redução de custos com rotatividade e absenteísmo (por proporcionar maior satisfação no grupo de funcionário), além de gerar maior criatividade e inovação (possibilitando conquistar clientes diversos), flexibilidade organizacional e melhorias nas tomadas de decisões. A diversidade organizacional também pode acentuar existências de conflitos.

Bowditch e Buono (2006) destacam que os gestores precisam se conscientizar de que a diversidade pode trazer problemas invisíveis e resistências a mudanças. Portanto, requer maior preparo e habilidade gerencial. Estes autores afirmam que, quando bem gerenciada, a diversidade é benéfica e pode melhorar os resultados organizacionais. Ou seja, quando bem administrada pode se tornar uma vantagem competitiva (COX JR., 1991; WORK, 1996, THOMAS JR, 1996; 1997; MILLER, 1998; CAPPELLIN, 2000; GRIFFIN; MOORHEAD 2006; BOWDITCH; BUONO 2006; VECCHIO, 2008; FRANÇA; LOURENÇO, 2010), o que vai ao encontro da afirmação de Silveira e Hanashiro (2009) de que a literatura, em geral, advoga que a diversidade bem administrada pode agregar benefícios ou vantagens à organização.

Também para Silva *et al.* (2013), indivíduos, grupos, organizações e, até, a sociedade podem obter benefícios de um gerenciamento adequado da diversidade, pois ela possibilita a inclusão de minorias (mulheres, negros e outros grupos) no mercado de trabalho, além de melhorar o desempenho organizacional a partir da inserção de pessoas que possuem diferentes percepções de mundo e de trabalho. Todavia, esses autores ressaltam que realizar uma gestão

de diversidade (GD) é fundamental para a identificação de potencialidades capazes de diferenciar a organização dos seus concorrentes.

Em uma visão ampliada, Parker (1998) ressalta que a globalização revolucionou distintas esferas da vida do homem. A integração do mundo trouxe mudanças nas esferas tecnológicas, políticas, econômicas, sociais e culturais. As organizações tiveram suas fronteiras tradicionais dissolvidas e se encontram imersas em novos desafios e oportunidades. As mudanças intensas e constantes oriundas da globalização influenciaram o contexto organizacional, mas, simultaneamente, numa perspectiva integrada, as organizações ganharam força e passaram a influenciar a integração global do mundo. Ensina a autora:

Organizações não são simplesmente afetadas pela globalização: as atividades combinadas de todos os tipos de organizações estimulam, facilitam, sustentam e expandem a globalização. Empresas de negócios, na busca por novos produtos e mercados, não distribuem apenas produtos para os consumidores, mas também ideias a respeito da criação de riquezas; ideias de como as pessoas devem viver e trabalhar; ideologias sobre autoridade política e administrativa. (PARKER, 1998, p. 400 e 401).

Parker (1998) reforça que, além do efeito revolucionário do mundo global, nota-se uma verdadeira evolução no contexto de trabalho e na vida das pessoas. Diante dessas constatações, observam-se estudos e abordagens distintas sobre este fenômeno e o interesse e a preocupação dos gestores na compreensão dos seus impactos no contexto organizacional. Se, de um lado, há estudos que associam a globalização à uniformidade e à homogeneidade mundial, outros ressaltam a crescente interdependência do mundo, ao mesmo tempo em que evidenciam as diferenças e diversidades culturais existentes.

A autora mencionada sustenta que a globalização levou a gestão das organizações a modificar suas estruturas, tornando mais complexo seu gerenciamento, na medida em que precisaram adotar estratégias com foco global, combinadas com a capacidade de responder localmente. Independentemente do porte, as empresas consideradas globais são aquelas capazes de transpor as fronteiras nacionais, temporais, espaciais, culturais, relacionais e aquelas referentes às estruturas internas das organizações, tais como hierarquias, departamentos e valores e atitudes. É comum encontrar empresas dispersas em distintas localidades, o que as leva a adotar políticas de valorização da diversidade de pessoas. Isso passou a ser considerado uma estratégia para se alcançar flexibilidade e adaptabilidade em um mundo em constante modificação.

As mudanças que acontecem no mundo, em uma perspectiva geral, não apagam questões históricas, ideológicas e culturais, associadas, muitas vezes, às tradições de um povo. Dantas (2012) ressalta que o Brasil é historicamente marcado pela diversidade, especialmente a étnica, resultado do processo de colonização e base da formação do povo brasileiro. Mas este fato não facilita a integração nem isenta a sociedade brasileira de atitudes preconceituosas e discriminatórias, fatores que dificultam e, mesmo, impedem a integração da diversidade nas organizações.

Nesta mesma ótica de análise, Fleury (2000) e Fleury e Jacomette (2000), Hanashiro e Carvalho (2005) ressaltam o aspecto contraditório da sociedade brasileira. Se, de um lado, há valorização da sua origem miscigenada no campo das artes, música, gastronomia e sincretismo religioso, de outro, esta sociedade mostra-se fortemente estratificada, em que o acesso à educação e ao trabalho é determinado pela origem racial e econômica (FLEURY, 2000).

Complementando, Bento (2000, 2002) destaca que, mesmo sendo o brasileiro fruto da miscigenação de raças, aqui prevalecem comportamentos discriminatórios camuflados pela aparente ausência de racismo e por uma retórica de existência de democracia racial. Ressalta, ainda, a premência de ações e intervenções nas questões raciais que minimizem os efeitos da segregação e exclusão dos negros do mercado de trabalho.

Se, de um lado, é óbvio que na raiz o povo brasileiro tem-se diversidade (BENTO, 2000; FLEURY, 2000; HANASHIRO; CARVALHO, 2005; HANASHIRO, 2008; DANTAS, 2012), de outro, não se pode dizer o mesmo em termos de representações sociais, culturais, econômicas e tampouco organizacionais.

No que se refere aos estudos sobre diversidade, apesar de este tema não se configurar como algo novo, pois há mais de três décadas sua discussão perpassa os círculos acadêmicos e empresariais norte-americanos, as discussões, os debates, os estudos e as pesquisas que envolvem diversidade no Brasil ainda podem ser considerados recentes. A despeito das alterações que se processam no padrão comportamental da sociedade brasileira em geral e, ainda das visíveis mudanças no perfil demográfico da população brasileira, que evidenciam maior diversificação dos grupos de trabalhadores, o país caracteriza-se pela carência de estudos locais. “A literatura em diversidade ainda não apresenta amadurecimento conceitual, tão pouco existe no Brasil uma tradição

constituída de estudo e pesquisa no tema, o que faz da investigação deste fenômeno uma importante lacuna a ser explorada” (HANASHIRO; GODOY, 2004, p. 1).

Percebe-se a tendência recorrente de buscar na literatura estrangeira, especialmente a estadunidense, referências para a compreensão sobre o tema, principalmente no que se refere aos aspectos da gestão da diversidade. Nota-se, também, que as iniciativas e as políticas públicas que abordam diversidade aqui iniciaram com atraso em relação à realidade norte-americana, o que é justificado pelo mito da democracia racial brasileira e da sociedade heterogênea e livre de preconceitos. Diante deste contexto, a necessidade de investir esforços em estudos e pesquisas locais sobre o tema mostra-se premente (TORRES; PEREZ-FLORES, 2004; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007; HANASHIRO, 2008; NERI; COSTA, 2009; PEREIRA; HANASHIRO, 2010; BRUNSTEIN; JAIME, 2009; HANASHIRO; TORRES, 2010).

Pereira e Hanashiro (2010), além de destacarem que no âmbito nacional as discussões acadêmicas mostram-se incipientes, frisam que, em sua maioria, as publicações brasileiras retratam uma visão utilitarista que enfatiza os aspectos positivos que a diversidade pode gerar para as organizações. Cabe ressaltar que este fato não causa surpresa, tendo em vista a tendência brasileira de seguir o padrão estadunidense, predominantemente funcionalista.

A maioria dos autores citados acima concorda que a produção nacional sobre o tema ainda é caracterizada como precária e insuficiente, salvo exceções. Reconhecem-se aqui o trabalho de pesquisa e as publicações da professora Hanashiro e seu grupo de pesquisa. Hanashiro é considerada uma referência no seio da produção nacional nos estudos sobre diversidade. Atualmente, coordena o Núcleo de Estudos em Liderança Organizacional (NELO)<sup>2</sup>, da universidade Presbiteriana Mackenzie, que vem desenvolvendo significativas pesquisas sobre o tema “Diversidade”.

---

<sup>2</sup> Site < <http://dgp.cnpq.br/buscaoperacional/detalhegrupo.jsp?grupo=0514602T0B3S5V>>. O NELO foi criado em 2002, com a missão de gerar conhecimento sobre liderança, com base na realidade cultural brasileira. Tem a finalidade de contribuir para a formação de gestores empresariais, além de realizar pesquisas que focam a liderança. O tema “Diversidade” despertou interesse deste grupo de pesquisadores. “A linha de pesquisa em diversidade vem despertando o desenvolvimento de vários projetos, no nível de análise individual, diádico, grupal e organizacional. Como expressão de tais estudos tem-se buscado explorar o conceito de diversidade para a realidade brasileira, identificar o estágio de desenvolvimento da gestão da diversidade nas empresas, entender o impacto da diversidade em times de trabalho e, ainda, compreender o processo de inclusão de grupos tradicionalmente sub representados nas empresas”.

Ainda que sejam apontadas lacunas nesse campo de estudos (KNOMO; COX JR., 1998; HANASHIRO, 2008, PEREIRA; HANASHIRO, 2010), não se podem negar certos progressos, mesmo que percebidos morosamente, como destaca Bento (2000). Esta autora ressalta que os estudos sobre diversidade, especificamente nas questões raciais, mostraram alguns avanços nas duas últimas décadas. Para ela, a discussão racial passou a englobar a participação de esferas políticas, governamentais e não governamentais, empresariais, sindicais e da sociedade cível. Todavia, destaca que, se de um lado, houve ampliação no escopo do debate público, o mesmo não se percebe no contexto empresarial. Ainda são poucas as empresas que elaboram, implantam e fazem acompanhamento dos resultados de programas direcionados à diversidade no contexto de trabalho. Quando existentes, configuram-se como incipientes e insuficientes para lidar com os preconceitos e desigualdades e garantir acesso e igualdade de oportunidades e carreira no ambiente de trabalho. Portanto, a autora também destaca a necessidade de investir e estimular a continuidade de progresso neste campo.

A despeito da importância das questões raciais e de gênero, a maior parte dos estudos no âmbito da diversidade organizacional no Brasil nas últimas décadas refere-se a questões da inserção de pessoas com deficiências (PCDs) no contexto de trabalho. Provavelmente este fato se deve à legislação vigente (Lei de Cotas), que, apesar de gerar polêmica ao obrigar a contratação de pessoas deficientes no contexto organizacional, levantou a necessidade de maior conhecimento sobre os PCDs, de como gerenciá-los e de como lidar com as questões de diversas ordens que surgem no âmbito de sua contratação. Pode-se dizer que houve um estímulo para pesquisas, principalmente na área de Administração, que buscam respostas a estas novas demandas (SUZANO *et al.*, 2010).

Mesmo diante da relevância deste tema para os estudos organizacionais, Carvalho-Freitas e Marques (2007, p. 1) afirmam que a “questão da diversidade, com destaque para sua gestão nos locais de trabalho, é um tema relativamente recente nos estudos organizacionais, principalmente no que se refere à inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência”. Portanto, faz-se necessário investir maiores esforços neste intuito. Como uma dimensão dos estudos sobre diversidade, os estudos sobre PCDs contemplam aspectos diversos, tendo em vista as diferenças que marcam o interior deste grupo.



Outro ponto que merece destaque refere-se às alterações demográficas da população brasileira e seus impactos no contexto organizacional. Hanashiro (2008) destaca que o processo histórico de miscigenação do povo brasileiro favoreceu a heterogeneidade da sociedade, caracterizada como um mosaico étnico. A realidade brasileira se contrapõe ao processo de formação da população estadunidense, fato que justificou a preocupação anterior desta com as questões que envolvem diversidade. Todavia, no estágio atual percebe-se que as alterações significativas no perfil da força de trabalho brasileira requerem análise.

Para França e Lourenço (2010), ainda que historicamente o Brasil seja um país oriundo de raízes heterogêneas, tanto cultural como socialmente, somente recentemente, com o mercado global e competitivo, o tema “Diversidade” ganhou destaque. Todavia, ainda se nota falta de oportunidades de trabalho para pessoas de grupos minoritários, destacando-se as questões raciais e de gênero. Nesse contexto, salientam as empresas subsidiárias norte-americanas pela maior preocupação com a questão da diversidade. De forma distinta, para Hanashiro (2008, p. 52) as discussões sobre diversidade no Brasil, ainda não fazem parte das discussões empresarias estratégicas e “poucas são as empresas voltadas para à diversidade”.

Sobre as mudanças no perfil da força de trabalho brasileira, cabe recorrer aos dados estatísticos do último censo demográfico, realizado em 2010, o qual evidencia o crescimento e as alterações no perfil da população brasileira, que atingiu a marca de 190.755.799 habitantes. Destacam-se, o crescimento da população adulta, e o aumento da população feminina. No que se refere à faixa etária, ressalta-se o crescimento da participação da população idosa (acima de 65 anos). Notam-se assim, mudanças que geram impactos na força de trabalho disponível no mercado (IBGE, 2010a).

Ainda segundo o Censo Demográfico 2010, há no Brasil uma relação de 96,0 homens para cada 100 mulheres, resultando um excedente de 3.941.819 mulheres em relação ao número total de homens. Fica visível com este resultado a acentuação da histórica tendência da predominância feminina na população do Brasil, já que em 2000 o indicador era de 96,9 homens para cada 100 mulheres. Destaca-se hoje que 51,1% da população brasileira é composta por mulheres. No que se refere a raça/cor, 50,7% declararam-se como negros<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> O IBGE considera cor/raça negra a somatória das pessoas que se declararam pretas e pardas.

(7,6% pretos e 43,1% pardos) (IBGE, 2010a). Porém, ao analisarem as atuais características da população brasileira, Pereira *et al.* (2012) ressaltam que, mesmo com toda a heterogeneidade de gênero e raça visível na atual representação da população brasileira, essa não se faz presente na mesma proporção quando analisados os dados de composição demográfica das empresas no contexto organizacional brasileiro.

Corroborando nesse sentido, pesquisa realizada pelo Instituto Ethos envolvendo as 500 maiores empresas do Brasil revela que, apesar das modificações no perfil dos trabalhadores e dos avanços verificados em relação a períodos anteriores, ainda prevalece um quadro de desigualdade no que se refere à participação de determinados grupos sociais nos diversos níveis hierárquicos organizacionais. A pesquisa investigou grupos classificados por sexo, cor ou raça, faixa etária, tempo de empresa, escolaridade e presença de deficiências. De acordo com a pesquisa realizada por aquele Instituto

[...] a série histórica mostra também que houve uma evolução positiva da participação dos negros – pretos e pardos, de acordo com nomenclatura do IBGE adotada por este estudo. Certamente muito mais lenta que a evolução feminina, principalmente para um grupo que já representa uma parcela de 51,1% da população brasileira ou, em números absolutos, 98 milhões de indivíduos, de acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) de 2009. A disparidade e a sub-representação ainda são imensas. O mesmo acontece em relação às pessoas com deficiência, que, mesmo formando um contingente estimado pelo Censo de 2000, em 14,5% do total da população, não têm taxa de participação superior a 1,5%, verificada no quadro funcional das empresas da amostra. É grande a desigualdade entre homens e mulheres nas maiores empresas do país. A diferença é menor no quadro funcional, em que a presença feminina representa uma parcela de 33,1% dos postos de trabalho. Mas cresce progressivamente, com o declínio da participação das mulheres nos níveis hierárquicos mais elevados: 26,8% na supervisão, 22,1% na gerência e 13,7% no executivo. (INSTITUTO ETHOS, 2010, p. 13 e 14)

Estes dados revelam especificidades da realidade brasileira que não podem ser desconsideradas na análise e compreensão de diversidade organizacional, pois a compreensão da diversidade no âmbito organizacional envolve necessariamente as especificidades históricas, culturais e sociais do contexto na qual esta inserida.

### ***2.1.2 Conceituações e abordagens da diversidade***

O termo *diversidade* apresenta um largo escopo, pois pode referir-se a questões distintas nos âmbitos individual, grupal e também relacional (NKOMO; COX JR., 1998). Além da amplitude de estudos que esse tema abrange, devem-se destacar sua visão fragmentada e sua

complexidade. Sua tendência à fragmentação é percebida no âmbito de seus estudos e pesquisas, que, em geral, focam apenas um aspecto ou uma única dimensão da diversidade, como os estudos sobre gênero, raça, etnia e deficiências (NKOMO; COX JR., 1998; HANASHIRO, 2008; CARVALHO-FREITAS, 2009, ALMEIDA; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010).

A complexidade do tema, além dos fatores citados acima, ressalta as dificuldades de delimitações e, mesmo, a existência de divergências conceituais. Nkomo e Cox Jr. (1998, p. 334) destacam a necessidade de maior clareza no que se refere à conceituação sobre a diversidade nas organizações, afirmando que “em sua maior parte, o conceito de diversidade carece de rigor, desenvolvimento teórico e especificidade histórica”. Para estes autores, a vastidão que se encontra sob a denominação “diversidade” é a causa de dilemas, inclusive aqueles de ordem teórica. Fortalecendo essa visão, corroboram ainda as críticas de Galeão-Silva e Alves (2002) sobre o pouco rigor no desenvolvimento conceitual da diversidade e de Pereira e Hanashiro (2007, p. 4), que, sobre a diversidade, ressaltam que “seu significado não é imediato nem unívoco”. Dessa forma, pode-se dizer que na égide deste termo encontram-se estudos que envolvem questões distintas, o que confere fragmentação e lacunas que dificultam a compreensão global da diversidade, inclusive no contexto organizacional, foco deste trabalho.

A compreensão conceitual da diversidade é marcada pela ausência de consenso e pela multiplicidade de abordagens. Trata-se de conceito oriundo de uma construção social ainda em processo. Encontram-se desde definições mais restritas (que consideram apenas diferenças raciais e de gênero) até as mais ampliadas, que incluem toda a vasta gama de possibilidades das diferenças (tanto as imutáveis como também as mutáveis) entre os indivíduos e que, portanto, consideram que “todos somos” diferentes. Carente de especificidade e de delimitação precisa, observa-se, muitas vezes, a utilização indevida do termo diversidade, que ainda precisa ser distinguido de questões tais como gestão da diversidade, ações afirmativas, pesquisa de gênero ou de racioetnia e multiculturalismo. (NKOMO; COX JR., 1998; HANASHIRO; 2008; NERI; COSTA, 2009, FRANÇA; LOURENÇO, 2010).

*Diversidade* é um termo que abrange várias dimensões. Em última instância, pode-se dizer que no contexto organizacional refere-se às características da força de trabalho. Alguns autores, como Cox, Jr. e Smolinski (1994) e Nkomo, Cox Jr. (1998), Bento (2000, 2002), Soares (2000), Torres e Pérez-Nebra (2004) e Brunstein e Jaime (2009) relacionam

diversidade às dimensões de identidade pessoal. Portanto, para estes autores estudar e entender diversidade requerem compreender questões referentes à identidade dos grupos.

Neste sentido, Cox Jr. e Smolinski (1994, p. 12) definem a diversidade como a representação de pessoas de diferentes identidades de um grupo do mesmo sistema organizacional social. A identidade do grupo é a associação do indivíduo com um grupo que tem características identificáveis e que o distinguem dos demais grupos.

Na mesma linha de pensamento, Nkomo e Cox Jr. (1998) complementam que a identidade dos indivíduos é construída a partir da afiliação à grupos sociais e demográficos aos quais pertencem. Assim, para compreender conceitualmente diversidade e como isto afeta as relações de trabalho, é preciso compreender como são construídas as identidades dos indivíduos, pois consideram que “o conceito de identidade parece estar no âmago do entendimento de diversidade nas organizações” (NKOMO; COX JR., 1998, p. 335). Estes autores ao buscarem compreender a diversidade no contexto organizacional, recorrem a algumas teorias de identidade e, especificamente, analisam a teoria da identidade social, a teoria intergrupos incrustados, a demografia organizacional e a etnologia pelas respectivas contribuições na compreensão deste assunto. Todavia, ressaltam que nenhuma das correntes teóricas por eles estudadas é capaz de isoladamente, responder aos complexos questionamentos que se impõem à diversidade organizacional. Este fato tem levado os estudiosos a combinar informações de diferentes abordagens teóricas e elaborar modelos teóricos que, tendo por base a identidade, sejam capazes de analisar a diversidade (NKOMO; COX JR., 1998).

Entre os autores que analisam a diversidade da força de trabalho no contexto organizacional, a maioria de seus estudos fundamenta-se em pesquisas de categorizações demográficas, em uma análise mais voltada para o macro (organização) em detrimento do micro (individual) e que busca compreender os efeitos da distribuição ou composição demográfica dos trabalhadores pertencentes a uma organização. A ênfase recai nas identidades relativas a grupos culturais, de gênero, de raça e de funções exercidas no trabalho, que ainda pouco retratam a questão da identidade múltipla. (NKOMO; COX JR., 1998).

Veloso (2010, p. 2) ressalta a importância de se compreender a construção da identidade dos indivíduos, pois ela se reflete nos comportamentos, expectativas e representações do contexto de trabalho,

A identidade configura-se como uma das principais referências do indivíduo nas suas relações sociais e para se posicionar diante da sociedade e de suas transformações, uma vez que a identidade reflete como os sujeitos se percebem em relação aos outros e à sociedade como um todo.

A identidade de um indivíduo é construída ao longo de sua vida, por meio dos processos de sua interação com os demais seres humanos nos chamados “processos de socialização”. Podem-se distinguir dois tipos de processos de socialização: primário e secundário. Segundo Vieira (2004) e Veloso (2010), é durante a infância que acontece a socialização primária, tendo a família, em geral, uma responsabilidade crucial. É neste momento que se inicia a construção da identidade, caracterizando-se como um período de intensa assimilação e incorporação de valores e crenças. Neste ponto, é possível fazer uma analogia com a primeira forma de reconhecimento mútua proposta na teoria de Honneth<sup>4</sup>, que também ocorre na primeira infância, mediante as relações afetivas, e que se mostra imprescindível para a aquisição de autoconfiança, considerada pré-condição para posterior participação ativa na sociedade.

À medida que se ampliam as relações do indivíduo com o mundo, iniciam-se novos processos de socialização<sup>5</sup>, resultado da sua inclusão em novos grupos e setores. “A identidade é, pois, proveniente de relações estreitas com as instituições ou tipificações sociais que foram criadas ou vivenciadas pelos indivíduos em determinado período” (VELOSO, 2010, p. 14).

Também é preciso dar destaque às relações de trabalho e ao quão significativas elas são no processo de socialização do homem. Segundo Silva *et al.* (2013, p 88), o trabalho é “atividade humana por meio da qual o homem produz os seus meios de vida e modifica suas condições de existência, criando e transformando a si mesmo”. O trabalho envolve várias dimensões e significados e é fundamental na construção da identidade profissional do homem.

---

<sup>4</sup> O item 2.3 aborda a teoria de reconhecimento de Honneth

<sup>5</sup> Os processos de socialização e identificação serão abordados na perspectiva honnethiana no item 2.3. Aqui, cabe ressaltar especialmente as formas de reconhecimento jurídico e de solidariedade.

Nos estudos sobre identidade e, portanto, sobre a diversidade no contexto de trabalho, é preciso atenção, pois, segundo Nkomo e Cox Jr. (1998, p. 350), a maioria das pesquisas reflete “o pensamento dicotômico sobre identidade (por exemplo, negro *versus* branco; inglês *versus* latino, homem *versus* mulher, etc)”. Silva (2012) e Hall (2012) criticam esse reducionismo binário, que limita uma compreensão mais ampla das questões relacionadas à diversidade. Para esses autores, a identidade deve ser compreendida como um construto multifacetado, fragmentado, complexo, processual e construído socialmente. “A identidade é instável, contraditória, fragmentada, inconsistente, inacabada. A identidade está ligada a estruturas discursivas e narrativas. A identidade está ligada a sistemas de representação. A identidade tem estreitas conexões com relações de poder” (SILVA, 2012, p. 96 e 97). Os indivíduos têm identidade múltiplas, que sobrepõem umas às outras, construídas por meio da diferenças, e não fora dela (HALL, 2012). Considerar determinada identidade como padrão ou norma é uma maneira de privilegiar a hierarquização das identidades e das diferenças, revelando-se como um processo sutil de manifestação de poder. “Numa sociedade em que impera a supremacia branca, por exemplo, “ser branco” não é considerado uma identidade étnica ou racial” (SILVA, 2012, p. 83). Assim, é preciso romper com o pensamento dicotômico presente em grande parte da literatura, que oculta a extensão de relacionamentos de interdependência e que tende a reforçar uma posição de supremacia ou de dominação de um grupo sobre o outro. Neste ponto, recorre-se à *différance*,<sup>6</sup> de Derrida, e ao rompimento do dualismo dicotômico, que serão abordados no capítulo seguinte.

Não haverá aqui um aprofundamento nas questões de identidade na ótica dos autores acima, mas ressalta-se que sua interface com a diversidade é assegurada. Também, recorre-se aqui à abordagem da teoria de reconhecimento de Honneth<sup>7</sup>, que busca compreender a formação da identidade humana à luz da experiência do reconhecimento intersubjetivo.

É preciso destacar que existem outras perspectivas conceituais da diversidade. Em uma visão mais ampla, diversidade, segundo Thomas Jr. (1996, 1997), inclui compreender as diferenças e as semelhanças simultaneamente. Refere-se, assim, à mistura coletiva de pessoas ou indivíduos, que podem ser categorizados por múltiplas dimensões, que vão além das questões referentes à raça e gênero, tradicionalmente abordadas no âmbito da diversidade. Assim, define-se o escopo da diversidade como uma mistura ampla que também engloba

---

<sup>6</sup> A compreensão da palavra *différance* utilizada por Derrida será abordada no item 2.3.

<sup>7</sup> Que será abordado no item 2.2 .

[...] outros componentes menos tradicionais – idade, orientação sexual, questões profissionais e familiares, estabilidade na organização, personalidade, tolerância ao risco e a incerteza, origem geográfica e religião, para mencionar alguns – também são visto por algumas empresas como parte da mistura de diversidades da força de trabalho. Na verdade, entretanto, a situação é ainda mais complexa. A diversidade despida de sua bagagem cultural e política refere-se a qualquer mistura coletiva (pessoas, sistemas, funções, tipos de atividades e assim por diante) caracterizadas por semelhanças e diferenças (THOMAS JR, 1997, p. 353-354).

Este autor critica a atenção que algumas empresas americanas dispensam às questões de diversidade, uma vez que estas tendem a considerar diversos “os outros”, ou seja, aqueles que não são homens brancos, tradicionalmente preponderantes neste espaço, pois estes também fazem parte da “mistura”. Chama a atenção para o perigo de gerenciamentos voltados para a inclusão de grupos minoritários nas chamadas “iniciativas de discriminação positiva”, que, na pretensão de possibilitar acesso a grupos diversos, não incluem nos respectivos projetos grupos ou categorias majoritários nas organizações. Para este autor, diversidade refere-se a diferenças. Portanto, uma gestão adequada deve incluir todos os grupos existentes.

Para Miller (1998), a diversidade descreve a constituição de um grupo, e as pessoas como seres únicos, pertencem a distintos grupos de identidade. Diversidade é um atributo de cada grupo. Este autor distingue diversidade e inclusão e destaca que, para a diversidade ser considerada fonte de eficácia organizacional é preciso um processo de inclusão, que acontece quando as diferenças são consideradas um valor para a organização. Em um ambiente inclusivo, tanto individual como grupal, as diferentes vozes são consideradas e utilizadas como oportunidade para acrescentar valor à organização.

Seguindo essa mesma linha de raciocínio, Pless e Maak (2004) e Ferdman *et al.* (2010) destacam a importância do processo inclusivo nos grupos, uma vez que ter diversidade não significa que há uma inclusão de seus membros. Esses últimos consideram que a diversidade relaciona-se com a quantidade de heterogeneidade que está presente no grupo. De outro lado, a inclusão refere-se a um processo que envolve as relações humanas e as experiências dos indivíduos que participam dessas relações. A inclusão, em sua essência, envolve a criação de condições para que os indivíduos se sintam seguros, valorizados e engajados no contexto de trabalho e, ao mesmo tempo, preservem sua autonomia, identidade e individualidade. Esses autores propõem que a experiência de inclusão coletiva de um grupo afeta positivamente seu desempenho global. Ressaltam, ainda, que em uma equipe diversificada a inclusão é um preditor de desempenho, pois o grupo tem acesso a mais recursos de seus diferentes membros,

na proporção em que eles experimentam um sentimento de pertença, segurança, voz e participação na tomada de decisão (FERDMAN *et al.*, 2010).

Pereira e Hanashiro (2010) associam a compreensão da diversidade organizacional aos estudos das atitudes dos indivíduos. Para tal, recorre à psicologia como arcabouço teórico. As atitudes se configuram como construtos que só podem ser investigados por meio das suas manifestações comportamentais. São compostas por três componentes distintos, porém interligados: o cognitivo, o afetivo e o comportamental. Estas autoras discorrem sobre o impacto do componente cognitivo (ideias, crenças e valores) nas atitudes dos indivíduos para compreender os respectivos posicionamentos ou a forma de agir diante das práticas utilizadas nas organizações relacionadas à gestão da diversidade.

Para outros autores, como Carvalho-Freitas e Marques (2006, p. 4) a definição de diversidade constituiu-se historicamente e

[...] é considerada como um produto emergente de um processo histórico de classificação e atribuição de características que distingue pessoas, grupos, comunidades e sociedades tendo por parâmetro matrizes de interpretação construídas historicamente e calcadas em concepções de homem, mundo, sociedade e conhecimento que ofereciam e oferecem a justificação para as posições sociais diferenciadas desses grupos.

Ainda no tocante às vertentes de pensamento para o estudo da diversidade, Pereira e Hanashiro (2007) destacam que existem pelo menos três vertentes de pensamento que definem a diversidade. A utilizada com mais frequência compreende a diversidade a partir da identidade social; ou seja, considera as diferenças existentes entre grupos de indivíduos. Assume o pressuposto que a diversidade é identificada por meio de atributos ou categorias que fazem essa diferenciação entre grupos. A segunda vertente compreende a diversidade a partir da identidade pessoal, ou seja, das diferenças entre as pessoas, incluindo características de personalidade, estilo de comportamento, valores, formação educacional e outros. A terceira vertente, ainda pouco explorada, defende a ideia de que a diversidade compreende as diferenças e similaridades dos indivíduos. Ou seja, refere-se a uma mistura de indivíduos. Traz o pressuposto de que a diversidade é um processo a ser compreendido.

Essas distintas concepções da diversidade impactam a forma como os processos de gestão da diversidade são estruturados nas organizações, que se alternam no sentido da valorização das



diferenças ou da promoção da dissolução dessas. Nas organizações que entendem ser necessário valorizar as diferenças, percebem-se práticas que propiciam condições de tratamento especial para atender às necessidades específicas dos diversos grupos sociais sub-representados, visando a preservação da identidade social dos indivíduos. Essas práticas podem fomentar reações desfavoráveis por parte dos indivíduos não beneficiados. A gestão da diversidade fundamentada na dissolução das diferenças tende a negar a identidade social dos indivíduos, privilegiando a meritocracia como quesito para avaliação de desempenho (PEREIRA; HANASHIRO, 2007)

Não há como determinar qual é a melhor ou mais adequada concepção existente sobre o tema, mas é fato que as várias conceituações de diversidade no campo organizacional refletem a variedade de abordagens e as perspectivas de análise que recaem sobre ela.

Com relação ao gerenciamento da diversidade, Torres e Perez-Nebra (2004) apontam dois potenciais caminhos referentes à diversidade da força de trabalho nas organizações: um disfuncional, em virtude dos conflitos que suscita; e outro funcional, que confere vantagem competitiva. Destacam que é a forma de gerenciamento utilizada que irá definir qual dos dois irá imperar em uma dada organização.

Ainda nesse sentido, Pereira e Hanashiro (2010) destacam a existência de duas correntes distintas sobre a gestão da diversidade. Uma vê a diversidade como positiva para o crescimento e desenvolvimento das organizações, facilitando o acesso a novos segmentos no mercado e fomentando a criatividade e produtividades dos trabalhadores. Ou seja, é percebida como uma forma de conseguir assegurar vantagem competitiva à organização. A outra afirma que as práticas ou gestão da diversidade no contexto organizacional são inócuas, pois seus resultados, especificamente aqueles referentes aos lucros e competitividade, ainda são pouco conhecidos.

A valorização do termo *diversidade* também tem sido utilizada com certa frequência como estratégia organizacional indicativa de responsabilidade social, assim como para tentar minimizar questões internas de desigualdade e discriminação (CAPPELLIN, 2000; INSTITUTO ETHOS, 2000; FILETTE, 2001; SUCUPIRA, 2001, DINIZ *et al.*, 2013). Ainda nesse sentido, mas com uma abordagem mais crítica, Diniz *et al.*, (2013) ressaltam que o movimento de responsabilidade social se configurou como um impulso para a inserção do

tema “Diversidade” nas organizações, com respaldo em questões sejam éticas e ou econômicas.

Também com um olhar crítico, Flores-Pereira e Eccel (2010) ressaltam que a diversidade é um assunto polêmico, que comporta tanto a visão utilitarista, a qual considera predominante e que fundamenta a maioria dos estudos, como uma visão que considera de um enfoque crítico-humanista. Adeptas desta última, estas autoras destacam que, muitas vezes, as organizações apresentam um discurso de valorização e apoio à diversidade, inclusive estampando na mídia sua “responsabilidade social”, mas suas práticas revelam falácia em relação aos valores vigentes. Entendem diversidade como:

[...] um conceito que remete à multiplicidade, no entanto, é muito mais do que o formato dos corpos, cor de pele, orientação sexual, crença religiosa ou política. É, também, assumir que existem outras formas de viver de acordo com valores e opiniões diferentes, com várias vivências pessoais e profissionais que não compatíveis com a lógica da produtividade e competitividade. Não relativizar critérios, por exemplo, de gestão de pessoas, acaba por distanciar uma organização de um real processo de inserção da diversidade (FLORES-PEREIRA; ECCEL 2010, p. 338).

Considerando as várias conceituações existentes sobre diversidade e os distintos graus de amplitude, ressalta-se que elas são alvo de críticas por parte de Hanashiro (2008). Para esta autora, as conceituações generalistas do termo, ou seja, quando este é utilizado para referir-se a grupos de pessoas que apresentam algum fator de semelhança entre si, ao mesmo tempo em que o distingue dos demais, englobando tanto diferenças visíveis ou as mais sutis, é uma forma simplista de tratar diversidade, pois não se adentra nos problemas e particularidades dos distintos grupos. Também as conceituações estreitas mostram-se problemáticas, pois tendem a focar apenas uma dimensão de diversidade, deixando de reconhecer as interações entre categorias dimensionais. Assim, estas conceituações também deixam a desejar, pois é necessário reconhecer a multiplicidade dimensional do conceito de diversidade.

Na visão de Griffin e Moorhead (2006), Hanashiro e Godoy (2004), Pereira e Hanashiro (2007) e Hanashiro (2008), as dimensões da diversidade são múltiplas. Eles ressaltam que o estudo da diversidade envolve vários fatores que traduzem a heterogeneidade humana e que podem ser agrupados ou classificados em: Dimensões primárias e dimensões secundárias. Caracterizam-se como dimensões primárias os fatores inatos ou biologicamente determinados do indivíduo, tais como idade, raça, etnia, sexo e capacidades físicas e mentais. Estes fatores

exercem grande influência nos processos de socialização dos indivíduos, possuindo significativa importância nos processos de construção da identidade. Sobre eles se tem pouco controle, na medida em que são previamente determinados e, geralmente, não permitem alterações ou modificações. Sobre esta dimensão observa-se maior número de estudos, especificamente aqueles que abordam as diferenças referentes a raça, sexo e capacidades físicas e mentais, sendo alvo, inclusive, de ações afirmativas que visam minimizar a segregação e preconceitos.

A dimensão secundária engloba fatores ou características que podem ser alterados, adotados ou adaptados pelo indivíduo mediante decisão ou esforço consciente. Caracterizam-se como fontes de diversidade que são menos duradouras do que aqueles que compõem a dimensão primária. Neste agrupamento podem-se destacar fatores como: escolaridade, localização geográfica, estado civil, crença religiosa, renda, formação profissional e experiência no trabalho (HANASHIRO,2008).

Já Fleury (2000) abordou o tema “Diversidade” em sua perspectiva cultural, enquanto expressão de valores adotados pela sociedade e de relações de poder. Destaca que a diversidade cultural deve ser analisada e compreendida em seus diferentes níveis de análise: da sociedade, da organização, do grupo e do indivíduo envolvido.

Fazendo um contraponto, Hanashiro (2008, p. 59) critica o uso da expressão como sinônimo de “diversidade cultural” e destaca que a diversidade trata-se de um conceito mais amplo, na medida em que incorpora o conceito de diversidade cultural, mas não pode ser confundido e nem limitado a este. “A diversidade cultural refere-se à representação em um sistema social de pessoas com afiliações grupais de significância cultural distinta”. É um fator que merece destaque no contexto organizacional, tendo em vista a globalização e a necessidade de adequação dos processos de gestão, pois os indivíduos se comportam no local de trabalho conforme padrões culturais produzidos no país de origem e assimilados ao longo dos processos de socialização do indivíduo.

Autores como Thomas e Ely (1996), Daas e Parker (1999) e Ely e Thomas (2001) analisam diversidade segundo abordagem distinta, baseando-se em três perspectivas de análise para compreender a diversidade no contexto de trabalho: perspectiva da discriminação e justiça; perspectiva de acesso e legitimidade; e a perspectiva da integração e aprendizado.

Estes autores destacam que estas diferentes perspectivas sobre diversidade impactam a forma como os gestores lidam com a diversidade no contexto organizacional. Observaram que a perspectiva da discriminação e justiça, e a de acesso e legitimidade mostram-se as mais frequentes no contexto organizacional. Todavia, é a perspectiva da integração e aprendizado que consegue agregar maior fundamentação e orientação a um gerenciamento sustentável da diversidade.

Na perspectiva da integração e aprendizagem, as organizações empreendem esforços no sentido de valorizar as diferenças culturais e o pluralismo. Implica aprendizagem e adaptação na realização das tarefas, reconfiguração do trabalho e obtenção de vantagem competitiva, em virtude da capacidade de seus membros de aprender uns com os outros e de cada um se desenvolver com o outro uma série de competências culturais, para que todas elas, depois, possam somar para a organização. Nesta perspectiva sobre diversidade os trabalhadores de grupos de trabalho sentem-se valorizados e respeitados por seus colegas (ELY; THOMAS, 2001).

Segundo Thomas e Ely (1996), o que predomina no contexto organizacional é a perspectiva da discriminação e justiça, a qual tem como fundamentação a igualdade de oportunidades, o tratamento justo, as ações de recrutamento e a observância da legislação (ações afirmativas), que preconizam igualdade de oportunidades de emprego. Em geral, as organizações que adotam esta perspectiva têm como foco central uma preocupação simples com números. Nesta perspectiva, no entanto, progressos na gestão da diversidade (GD) são avaliados pela forma como a empresa realiza seu recrutamento e pelo número de contratações realizadas. Todavia, estes mesmos autores criticam esta perspectiva ao afirmarem que se pode dizer que o pessoal é diversificado (no sentido de pertencer a diversos grupos), mas que o trabalho não se caracteriza como tal.

Os conceitos de diversidade e de gestão de diversidade (GD) mostram-se próximos e imbricados. Apesar de tênue, a distinção se faz presente, sendo necessário esclarecê-la. Se, de um lado, a diversidade pode ser considerada como a presença de diferentes grupos ou categorias dentro de uma organização ou ainda, como as características próprias ou específicas da força de trabalho; de outro, a gestão da diversidade (GD) refere-se ao gerenciamento ou à resposta da organização à presença dos grupos considerados diversos em

seus quadros (COX JR., 1991). Neste ponto, cabe antecipar<sup>8</sup> o processo de desconstrução de Derrida, compreendido aqui como uma reorganização do discurso e do funcionamento da organização de maneira diferente da usual. Busca-se, de certa forma, uma inversão na estrutura hierárquica predominante. Contudo, na visão derridiana ainda se ressalta, que nos estudos de diversidade não se deve posicionar de forma partidária em relação a determinado grupo específico em detrimentos de outros; deve-se evitar reducionismo de qualquer espécie (homens, mulheres; brancos, negros; heterossexuais, homossexuais; eficiente, deficiente, etc.).

Pode-se, então, aproximar-se de autores pós-estruturalistas, que trazem as diferenças como base temática. A ideia a partir daqui seria buscar a diversidade das diferenças como base conceitual importante para uma gestão estratégica nas organizações. Como afirma Silva (2012), o tema da diferença poderia levar a questionar o que está em jogo no gerenciamento das organizações.

Thomas e Ely (1996) reconhecem que a contratação de pessoas representativas de categoria diversas pode representar um primeiro esforço na direção da implantação da GD, mas destacam que uma GD configura-se como algo que vai para além do aumento de número de diferentes grupos representantes de determinadas categorias no quadro funcional da organização.

Ter no quadro funcional de uma empresa pessoas de grupos diversos, seja PCDs, negros, mulheres, homossexuais ou pessoas de distintas nacionalidades, entre outros, não significa necessariamente integração, aceitação ou, mesmo, a valorização da diversidade naquela organização. Ressalta-se, portanto, que uma GD vai além da simples presença ou contratação de pessoas consideradas pertencentes a minorias.

Seguindo esta linha de raciocínio, segundo Cox Jr. (1991), para verificar se em uma dada organização há uma adequada integração estrutural de grupos diversos, é preciso olhar além dos dados numéricos de pessoas que representam distintos grupos sociais. É preciso examinar a mistura cultural por nível das funções e trabalhos de grupos, pois alguns grupos podem permanecer segregados no interior das organizações.

---

<sup>8</sup> Pauta do próximo item deste capítulo.

Ainda neste sentido, Siqueira e Oliveira-Simões (2010), ao analisarem especificamente a situação dos PCDs no contexto de trabalho, vão além ao descreverem degradações e humilhações a que são submetidos em algumas organizações, como um grupo que, de forma recorrente, é vítima de violência moral, estes autores destacam, inclusive, inadequações de alguns processos seletivos, que precisam ser revistos. Corroborando com a visão de que contratar grupos minoritários no contexto organizacional, por si só, não significa valorizar a diversidade, afirmam que as organizações precisam implantar uma GD para promover um ambiente de trabalho adequado à inclusão e integração aos PCDs:

Cabe, neste sentido, a necessidade de se desenvolver programas internos de gestão da diversidade, que envolvam também pessoas com deficiência, de modo a garantir condições satisfatórias de trabalho, um bom clima organizacional, a equidade de tratamento, além da acessibilidade, fundamental para parcelas significativas das pessoas com deficiência. (SIQUEIRA; OLIVEIRA-SIMÕES, 2010, p. 191)

Com relação aos estudos da diversidade, nota-se maior número de pesquisas e artigos sobre os aspectos da dimensão primária da diversidade, especificamente aqueles que abordam as diferenças referentes a raça, gênero e capacidades físicas e mentais. Nos EUA, destacam-se os estudos sobre multiculturalismo. No caso específico do Brasil a legislação focou de maneira mais efetiva os grupos de pessoas com algum tipo de deficiência (seja física ou mental), com base no sistema, ou política de cotas ou na reserva de postos de trabalho para o grupo de pessoas com deficiências (PCDs) (LORENTZ, 2006).

Essa imposição legal, alinhada à efetiva fiscalização do Ministério Público no sentido de forçar as organizações a cumprirem a lei, implicou uma maior concentração de discussão e reflexões sobre práticas de gestão que envolvem as PCDs e estimulou maior número de estudos e pesquisas sobre este tema. Dessa forma, pode-se dizer que foi a partir da obrigatoriedade da legislação que as discussões sobre a inclusão das PCDs no mercado de trabalho ganharam relevância no país. (FLORES-PEREIRA; ECCEL, 2010; RIBEIRO; RIBEIRO, 2010; LIMA *et al.*, 2013)

Todavia, contratar PCDs para cumprir uma imposição legal não significa necessariamente preocupação nem valorização da diversidade, e muito menos uma GD. Autores como Anache (1996), Tanaka e Manzini (2005), Sasaki (2006) e Ribeiro e Ribeiro (2010) afirmam que a legislação é insuficiente para garantir um processo de inclusão. A Lei de Cotas é polêmica. Se de um lado, conseguiu aumentar o número de contratações de PCDs, de outro, não significa a

adoção de políticas organizacionais de valorização destas pessoas nem mesmo rompimento com medidas discriminatórias ou preconceituosas. Esclarecem Ribeiro e Ribeiro (2010):

A obrigatoriedade das leis que foram surgindo se constituíram num avanço, contudo, se por um lado há inclusão, por outro não há garantia de consciência social, nem de ruptura de estereótipos e preconceitos, podendo se tornar mecanismo perverso de segregação, pois garante uma oportunidade, entretanto, não viabiliza a integração e ainda pode gerar situações de constrangimentos e exploração perpetuando o status de “vulnerabilidade social” (RIBEIRO; RIBEIRO, 2010, p. 124)

Corroborando neste sentido, Nohara, Acevedo e Fiammetti (2007, 2010) relatam que no Brasil, a contratação de deficientes retrata apenas uma obrigação que visa escapar de multas e que há pouco cuidado e preparação para uma inclusão de fato.

Carvalho-Freitas e Marques (2006) destacam que a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho apresenta dificuldades relacionadas à própria inserção, à segregação dos PCDs em cargos e locais de baixa qualificação e à dificuldade de ascensão ou progressão profissional no contexto organizacional. A inadequação das condições de trabalho, a acessibilidade e a baixa qualificação dos PCDs são, na maioria das vezes, justificativas utilizadas pelas organizações para a implantação de uma GD.

Em outra dimensão da diversidade, encontram-se grupos que se distinguem (ou se aproximam, dependendo da ótica de análise) segundo suas orientações sexuais. Os movimentos de defesa dos homossexuais apresentam avanços. Todavia, no círculo corporativo ainda são remotos, e estes tendem a receber de atenção menos efusiva do que o discurso legal pela contratação dos PCDs. As questões inerentes ao preconceito podem ser explicadas em virtude da pouca e ainda acanhada visibilidade que estes se permitem. Siqueira e Andrade (2012, p. 105) discutem a divisão sexual no ambiente de trabalho e destacam que no contexto de trabalho os homossexuais, comumente, são vítimas de homofobia e de agressões, sejam explícitas ou veladas. Destacam as contradições existentes no ambiente corporativo, que dificultam discutir questões relativas a diferenças e alteridade. “No contexto do imaginário organizacional moderno, prioriza-se a homogeneização do comportamento humano, sem que haja espaço para a transgressão e o diferente”.

Destaca-se que não é possível dissociar o ambiente organizacional daquilo que ocorre no contexto social mais amplo. Estão interligados. Esta análise é condizente com uma visão

crítica da administração, pois, conforme ressaltam Davel e Alcadipani (2003, p. 75), a organização deve ser considerada “como uma construção sócio-histórica, tornando-se importante compreender como as organizações são formadas, consolidadas e transformadas no interior e no exterior”.

As questões de desigualdade social e de dominação de um grupo sobre outros, no âmbito social, não podem ser desconsideradas, pois impactam de diversas maneiras, como no acesso à informação, na qualificação, na educação e, conseqüentemente, no mercado de trabalho. Todavia, a busca de igualdade social não encerra a questão, haja vista as discussões sobre processos de distribuição e reconhecimento (HONNETH, 2007; FRASER, 2007a, 2007b). Preconceitos, discriminações e os valores predominantes que permeiam a sociedade tendem a ser reproduzidos (conscientemente ou não) no contexto organizacional. Assim, nos estudos sobre diversidade é preciso analisar esta questão sob ótica mais ampla, que considere os contextos histórico, político e cultural da sociedade, neste caso, a brasileira (BENTO, 2000; CONCEIÇÃO *et al.*, 2011). Houve avanços nos movimentos e lutas (simbólicas ou não) de grupos minoritários em prol de reconhecimento na esfera jurídica para o exercício da cidadania. E destaca-se, estes ainda prosseguem. O reconhecimento na esfera da solidariedade e a conquista da autoestima, seja no contexto social ou organizacional, também são estabelecidos cotidianamente. Humilhações, degradações, assédios (sexual e moral) e intimidações, entre outras formas de não reconhecimento individual e grupal, mostram-se em alguns contextos de trabalhos, como questões consideradas habituais.

A invisibilidade fez (e ainda faz) parte da história e do percurso social de vários grupos minoritários. O mesmo se percebe no âmbito organizacional. A visibilidade de grupos minoritários não resolve, mas é um passo. Nas organizações, é preciso reconhecer a diversidade, mas faz-se necessário ir além de implementar uma gestão de diversidade.

Para facilitar a distinção dos termos diversidade e gestão da diversidade apresentam-se no Quadro 1 formulado por autores sobre a diversidade e, no Quadro 2, sobre gestão da diversidade.



**Quadro 1 – Conceituando a diversidade – perspectivas distintas**

<b>Autor(es)</b>	<b>Conceito de Diversidade</b>
Thomas Jr. (1996)	Diversidade inclui todos. Não é algo que seja definido pela raça ou gênero. Compreende idade, formação educacional, história pessoal e profissional, formação educacional, função e personalidade. Também inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviços e outros.
Nkomo e Cox Jr., 1998	<p>“Definimos diversidade como um misto de pessoas com identidades de grupo diferentes dentro de um sistema social” (p. 335).</p> <p>Diversidade está associada ao conceito de identidade; ou seja, tem como base a afiliação com grupos sociais e demográficos. No estudo sobre diversidade, é significativo compreender como as diferentes identidades afetam as relações sociais nas organizações.</p> <p>“Deve-se reconhecer que diversidade é uma descrição da força de trabalho total, não um nome para membros de grupos minoritários”. Representa um conceito amplo, voltado para compreender a estrutura multidimensional e os efeitos das diferenças nas organizações (p. 353).</p>
Fleury (2000, p. 23)	Diversidade se relaciona ao respeito à individualidade dos empregados e ao reconhecimento desses.
Alves, Galeão-Silva (2004, p. 22)	“A partir da análise de conteúdo realizada com os periódicos acadêmicos em Administração, pode-se observar que “diversidade” refere-se a uma variedade de atributos de indivíduos e grupos. Segundo essa perspectiva, as organizações deveriam perceber as qualidades de seus consumidores e funcionários”.
Griffin e Moorhead (2006, p. 36)	Diversidade da força de trabalho caracteriza-se por semelhanças e diferenças em fatores como idade, sexo, herança étnica, habilidades físicas e deficiências, raça e orientação sexual entre os funcionários de organizações.
Pereira e Hanashiro (2007, p. 3)	“Entende-se a diversidade como uma variável dependente da cultura e como um conceito discutível e relativo, pois somente se origina a partir do momento em que há uma dicotomia entre pelo menos dois grupos, onde um se enxerga diferente do outro a partir de algumas dimensões (tais como, raça, gênero, etnia e nacionalidade), mas não pelas dimensões em si, mas pelo significado e valor cultural que elas atribuem ao grupo.”
Hanashiro (2008)	<p>“Diversidade refere-se a grupos de pessoas que se distinguem de outras, por algum fator mais visível ou menos visível”( p. 45).</p> <p>É um fenômeno socialmente construído. O conceito de diversidade está relacionando às diferenças entre as pessoas. “Diz respeito às dimensões de heterogeneidade humana” (p. 59) As dimensões ou categorias da diversidade referem-se as fontes da diversidade, tais como gênero, raça, idade, atributos físicos, estado civil, formação, crenças religiosas, localidades e outras.</p>
Ribeiro e Ribeiro (2010, p. 126)	Qualquer atributo visível ou invisível saliente de uma pessoa que o faça ser percebido como diferente dos outros (raça, gênero, etnia, religião, idade, atributos físicos), como presença da diferença numa estrutura pretensamente homogênea ou um misto de pessoas com identidade grupais diferentes no interior de um mesmo grupo psicossocial.
Flores-Pereira e Eccel (2010, p 338)	Diversidade se “remete à multiplicidade, no entanto, é mais do que formato dos corpos, cor de pele, orientação sexual, crença religiosa ou política. É também assumir que existem outras formas de viver de acordo com valores e opiniões diferentes, com várias vivências pessoais e profissionais que não necessariamente são compatíveis com a lógica da produtividade e competitividade”.
Conceição <i>et al.</i> (2011)	Consiste em diferenças visíveis e não visíveis que incluem fatores como gênero, idade, experiências e vivências, raça-etnia, eficiência, personalidade, estilos de atuação no trabalho.
Silva <i>et al.</i> (2013, p. 91)	“Questões relacionadas a gênero, a raça e a etnia, experiências e valores, dentre outras características, criam diversidade dentro de uma organização. Essas características incluem idade, personalidade, diversidade geográfica, diversidade estrutural (como, por exemplo, o cargo e a responsabilidade funcional), religião, classe social e orientação sexual.”

Fonte: Elaborado pela autora

No Quadro 1, apresentam-se definições sobre o termo *diversidade*, algumas mais amplas e outras mais restritas. Nas definições ou conceituações deste termo, algumas palavras são utilizadas de maneira mais recorrente, tais como *multiplicidade*, *variedade*, *diferenças* e *heterogeneidade*, cujos significados mostram-se semelhantes. Também cabe destacar a associação da diversidade à identidade de grupos e ao fato de se referir as diferenças entre pessoas e grupos.

**Quadro 2 – Gestão da diversidade: conceitos**

Autor(es)	Conceitos de Gestão da Diversidade (GD)
Cox Jr. (1991)	A gestão da diversidade trata do gerenciamento ou da resposta da organização à presença dos grupos considerados diversos na organização.
Thomas Jr. (1996)	Processo versátil o suficiente para lidar simultaneamente com as questões referentes à mistura de pessoas (que inclui diferenças e semelhanças).
Thomas e Ely (1996)	Na perspectiva da integração e aprendizado, o modelo de GD permite à organização internalizar diferenças entre trabalhadores, de modo a aprender e a crescer por causa delas.
Mathews (1998)	Uma GD envolve mudanças na forma de pensar e pressupostos das pessoas. Envolve educação permanente que favoreça o reconhecimento da importância da diversidade para a estratégia do negócio da empresa. Portanto, a adoção da GD deve ser considerada como um princípio de gestão de recursos humanos.
Fleury (2000, p. 23 )	Gerenciar a diversidade implica o desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento e sucesso do negócio, adicionando valor à organização.
Alves, Galeão-Silva (2004, p. 22)	Diz respeito a uma prática gerencial. “Entende-se por gestão da diversidade a adoção de medidas administrativas que garantam que os atributos pessoais, ou de grupo, sejam considerados recursos para melhorar o desempenho da organização”.
Pereira, Hanashiro (2007, p. 11 )	A “gestão da diversidade tem um caráter multifacetado por possuir pelo menos duas dimensões: a da valorização e a da dissolução das diferenças”.
Hanashiro (2008, p. 67)	GD não deve ser confundida como um conjunto de programas ou práticas vinculadas a ações de diversidade. É muito mais do que isto. Gerenciar a diversidade significa aproveitar o melhor de cada pessoa, valorizando-a. Lidar com este desafio requer um plano estratégico de recursos humanos, que inclui método para elevar a diversidade e promover a produtividade da força de trabalho. Tem como resultado criação de uma cultura que reconhece as diferenças como ativo.
Conceição <i>et al.</i> (2011, p. 5)	“O conceito básico de gestão da diversidade encerrava a ideia de que a força de trabalho é formada por um grupo diversificado de pessoas.” GD também já foi concebido como um programa voluntário das organizações para fomentar ambiente de trabalho em que todos expressassem sua individualidade e identidade cultural.
Hanashiro <i>et al.</i> (2011, p. 4)	A gestão da diversidade se refere “a um conjunto de políticas e práticas voltadas a pessoas pertencentes a grupos de identidade social diferentes do <i>mainstream</i> , com o objetivo de integrá-las nos sistema organizacional, o que não ocorreria espontaneamente”.
Silva <i>et al.</i> (2013)	Relaciona-se a práticas de estímulo à tolerância das diferenças e expressão das características dos indivíduos. A GD refere-se à administração da diversidade e é importante para as organizações elaborarem e manter práticas com alto nível de envolvimento e desempenho.

Fonte: Elaborado pela autora

Nas análises do Quadro 1 e do Quadro 2, ainda que alguns autores mostrem semelhanças quanto à compreensão conceitual dos termos, não há um consenso nem delimitação precisa sobre suas definições, assim como também há certa sobreposição entre esses conceitos de diversidade e da GD. Este fato resulta de distintos posicionamentos ou abordagens por parte dos estudiosos. É o que acontece na estruturação do arcabouço teórico da diversidade e consequentemente, da GD. Tal que ressaltado por Pereira e Hanashiro (2007), há diferentes significados e conceituações sobre o tema “diversidade”. Consequentemente, o mesmo ocorre com o conceito de gestão da diversidade. Ou seja, é a concepção que se tem sobre diversidade que irá delimitar o entendimento sobre a GD. Além disso, nota-se que, apesar de distintos, há certa sobreposição entre diversidade e GD. Portanto, pode-se dizer que são fenômenos intimamente interligados.

Nos conceitos da GD apresentados no Quadro 2, a ênfase é no gerenciamento de grupos de pessoas que se agrupam em virtude de características que os distinguem dos demais. Trata-se de um processo que demanda o envolvimento de profissionais de áreas distintas e que resulta na aprendizagem coletiva e na integração de todos. É por meio da gestão que é possível transformar, ou não, a diversidade em um valor para a organização.

Antes de discutir as questões referentes à GD a serem abordadas do item seguinte, é preciso esclarecer alguns posicionamentos aqui adotados. A diversidade está intimamente relacionada à identidade, e nesse ponto a visão aqui compartilhada mostra-se condizente com a perspectiva de Silva (2012) e Hall (2012), como também com a derridiana<sup>9</sup>. Embora o caminho seja longo, é preciso avançar para a compreensão da diversidade e sua gestão na perspectiva de integração e aprendizagem (ELY; THOMAS, 2001) e no sentido de valorizar as diferenças (PEREIRA; HANASHIRO, 2007). Além disso é preciso promover um processo inclusivo (MILLER, 1998; PLESS; MAAK, 2004; FERDMAN *et al.*, 2010, HANASHIRO *et al.* 2011). Também se pretende com esse estudo fomentar discussões e reflexões distintas da perspectiva predominante funcionalista (ainda que citada), trazendo à baila uma abordagem mais crítica.

---

<sup>9</sup> Que será apresentada no tópico 2.2

### 2.1.3 Gestão da diversidade (GD) e seus desafios

As diversas definições e delimitações no âmbito da diversidade e, conseqüentemente, da GD são fatores que por si só incrementam a complexidade de tais questões. As visões e as abordagens que antecedem tais conceituações precisam ser elucidadas, mesmo que aqui não se adentre nos embates e aprofundamento referentes aos parâmetros epistemológicos. Apesar da variedade de abordagens, por aproximação de posturas ideológicas, serão apresentadas duas perspectivas diversas de análise: a crítica e a funcionalista.

Para Davel e Alcadipani (2003, p. 74), uma abordagem crítica refere-se “a uma forma de atuação que favorece a reflexão, o questionamento e a renovação de situações e estruturas que impedem o desenvolvimento progressivo da autonomia e da responsabilidade social das pessoas”. Destacam que comungam desta perspectiva os estudos que promulgam uma visão desnaturalizada da administração (consideram a formação sócio históricas em suas análises), apresentem intenções desvinculadas da *performance* e tenham ideal emancipatório, no sentido refletir criticamente sobre as práticas organizacionais. Entende-se aqui que uma abordagem mais crítica (pós-estruturalista) se faz necessária para compreender, questionar, refletir e, até mesmo, alterar o *status quo* de grupos minoritários no contexto organizacional.

Nesse ponto, também cabe promover a abordagem de desconstrução derridiana<sup>10</sup> como uma abordagem pós-estruturalista que possibilite romper com a tradicional visão reducionista binária sobre os grupos diversos. Todavia, há carência de estudos críticos na realidade brasileira, tendo em vista a preponderância de artigos fundamentados em referenciais funcionalistas e positivistas (DAVEL; ALCADIPANI, 2003).

No que tange especificamente à diversidade no contexto organizacional não há surpresas, pois, conforme Flores-Pereira e Eccel (2010, p. 338), a abordagem que prevalece nos estudos de diversidade e GD é pautada em uma perspectiva gerencialista ou funcionalista. Nesta via, a “diversidade é mais um elemento a ser gerido pela empresa”. Assim, a diversidade é vista como uma estratégia em busca de maior competitividade organizacional. Concordando nesse sentido, também para Conceição *et al.* (2011) a principal corrente de

---

<sup>10</sup> Tal questão é abordada no item 2.2

estudos sobre GD baseia-se na premissa de que a valorização das diferenças estimula um ambiente produtivo.

Vários autores, como Cox Jr. (1991, 2002), Thomas Jr. (1996, 1997) e Miller (1998), associam a diversidade à vantagem competitiva da organização, mas para tal destacam que é o gerenciamento da força de trabalho diversa que possibilita tal ganho. Ou seja, uma GD mostra-se necessária. Apesar de não ser uma tarefa fácil (ao contrário, os desafios são inúmeros), os autores citados se esforçam para indicar passos ou etapas que viabilizam tal processo.

Cox Jr. (2002) levanta algumas questões que merecem atenção no que tange ao gerenciamento da diversidade, destacando-se a importância dos líderes, os quais devem entender as implicações da diversidade e fazer revisões periódicas da performance da equipe, comunicar as prioridades ao grupo e orientar nos processos de diversidade. Destaca também a relevância dos processos educacionais (treinamento, coaching) como facilitadores para a integração de grupos diversos.

Thomas Jr (1996, 1997) afirma que para o gerenciamento da diversidade o gestor deve fazer uma abordagem das contingências que permeiam a organização. Para tal, sugere uma sequência de etapas, que se inicia com a identificação e visão clara do problema (clareza sobre a visão, missão, negócio e cultura da organização). Também, é preciso identificar e definir a situação em termos de mistura de diversidades em todas as suas dimensões para proceder ao planejamento. O gestor deve investigar se existem tensões ou conflitos de diversidade (associada com as interações dos elementos envolvidos) e, por fim, revisar a forma da abordagem em vigor, substituindo aquelas que não estão funcionando conforme esperado.

Diante das questões relativas à diversidade no contexto organizacional, os gestores têm opções de ações que vão desde incluir, excluir, negar, assimilar, suprimir, isolar, tolerar, estabelecer relações e, até promover adaptação mútua. Cabe apontar que *a priori* nenhuma destas ações é positiva ou negativa. Sua utilização depende do contexto e do propósito. Observa-se, ainda, a possibilidade da utilização combinadas de ações. Todavia, apenas a promoção da adaptação mútua apoia de fato a diversidade (THOMAS Jr., 1996,1997).

Autores como Cox Jr. (1991), Thomas e Ely (1996), Miller (1998) e Pless e Maak (2004) destacam a importância da cultura organizacional na GD, e a necessidade de promover mudanças que visem viabilizar uma GD. Especificamente para Miller (1998) a diversidade é considerada um recurso fundamental para criar um elevado desempenho e uma cultura de trabalho que permita que todos os membros da organização possam fazer o seu melhor. Assim, considera que é a diversidade que impulsiona uma mudança cultural nas organizações.

Para Pless e Maak (2004) a diversidade pode se tornar uma vantagem competitiva (aqui se referindo ao potencial inovador e criativo próprio de uma força de trabalho diversificada) para a organização, mas destacam que isso só é viável mediante a promoção de uma cultura de inclusão nas organizações. Tal discussão vai além das questões oriundas da lógica competitiva do mercado global, pois a atrelam a uma reflexão ética de promoção do respeito e do reconhecimento dos grupos minoritários no ambiente de trabalho. Denominam uma cultura inclusiva quando o ambiente organizacional é pautado em princípios de reconhecimento, respeito, compreensão mútua, pluralidade, confiança e integridade, permitindo a integração de diferentes e múltiplas vozes nas tomadas de decisão e processos de resolução de problemas. Assim, os indivíduos pertencentes aos diversos grupos têm um papel ativo na formação da cultura, e no fomento da criatividade e inovação e, eventualmente, na agregação de valor ao desempenho da empresa.

Para construir uma cultura inclusiva, é fundamental propiciar um ambiente corporativo que favoreça o reconhecimento mútuo<sup>11</sup> dos indivíduos, a abertura para diferentes vozes e opiniões, gerando diálogo participativo, a existência de liderança democrática, o rompimento de paradigmas e a promoção de mudanças. Além disso, ressaltam a importância do alinhamento das políticas, princípios e práticas de gestão. Nesse ponto, destacam a importância do envolvimento dos profissionais da área de RH, adotando processos e práticas com equidade de tratamento e oportunidades no contexto corporativo, além de buscar desenvolver competências de inclusão. Para promover um ambiente inclusivo e de valorização da diversidade, ressaltam a necessidade de promover mudanças em seus princípios e processos (PLESS, MAAK, 2004).

---

<sup>11</sup> O item 2.3 aborda a teoria do reconhecimento, de Honneth, que sustenta a argumentação desses autores.

Em geral, os autores destacam a necessidade de as organizações promoverem uma cultura aderente à diversidade, o que requer estratégias para as mudanças. Cox Jr. (1991) destaca a importância dos gestores e das práticas de recursos humanos como mobilizadores para tal mudança. Este autor ressalta que, para promover a transformação de uma organizacional plural em uma organização multicultural (isto é, que valorize e aproveite o potencial de pessoas pertencentes a grupos diversos), os gestores devem se apoiar nas políticas de recursos humanos para facilitar esta transição.

Ainda neste sentido, Cox Jr. e Blake (1991) e Thomas e Ely (1996) afirmam que uma GD requer transformação no contexto organizacional, a começar pela modificação da visão dos dirigentes, que precisam compreender diversidade em uma perspectiva mais ampla. Além disso, uma GD implica mudanças de atitudes e de comportamentos por parte de todos, em especial das principais lideranças, as quais devem aprender a avaliar suas atitudes em relação à diversidade e realizar mudanças que favoreçam sua atuação no gerenciamento da diversidade.

Várias críticas podem ser feitas a esses autores. A principal é a ideia de que há uma cultura organizacional. Neste sentido, como observam Carrieri, Cavedon e Leite-da-Silva (2008), a GD estaria ligada ao tema das diversas culturas organizacionais, e não de uma só cultura. A diversidade cultural seria o foco principal. De outro lado, as diferenças trazidas por esta diversidade poderiam produzir mudanças nas formas de gerir os negócios, as organizações.

Outra perspectiva de análise sobre o gerenciamento de pessoas diferentes no contexto de trabalho foi aquela ressaltada por Wright *et al.* (1995). Esses autores destacam que uma das principais dificuldades para a implementação de uma GD é a existência de preconceitos e discriminação, o que se configura como uma barreira invisível que, frequentemente, impede a igualdade de oportunidades ou tratamentos aos denominados grupos “diversos”.

Os processos de discriminação podem ser classificados como “pessoal” e “institucional” (COX JR., 1991). Para esse autor, a discriminação institucional relaciona-se com a cultura organizacional, traduzida em suas políticas, práticas e estilos de gestão, que podem indevidamente gerar desvantagens a membros de grupos minoritários.

Em uma abordagem crítica, Ribeiro e Ribeiro (2010) também ressaltam a importância da implementação de uma GD, mas enfatizam que implementar uma GD, muitas vezes, requer um processo desconstruir (e aqui cabe compreendê-lo também no sentido da desconstrução derridiano<sup>12</sup>), o que estes autores denominam de “cultura organizacional”, quando esta está pautada em estereótipos e preconceitos. Trata-se de um processo de aprendizagem gradativo, para propiciar a incorporação de processos que valorizem as diferenças. Consideram que adotar uma GD configura-se como

[...] um processo complexo e construído no cotidiano organizacional, por isto deve estar incorporado a todas as ações da empresa (do recrutamento ao acompanhamento e avaliação de funcionários), que devem estar integradas, além de serem disponibilizados suportes materiais e pessoais como mudanças estruturais do ambiente, desenvolvimento de networks, trabalhos de mentoring, programas de qualificação, treinamentos on-the-job, integração e estimulação do diálogo. (RIBEIRO; RIBEIRO, 2010, p. 129).

Destaca-se que no Brasil a existência de preconceito e de discriminação em virtude da raça (em especial ao negro), do gênero (à mulher), de pessoas com deficiências (PCDs), e de homossexuais, dentre outros, é ressaltado por muitos autores (DAMATTA, 1993; BENTO, 2000; SOARES, 2000; FLEURY, 2000; GUIMARÃES, 2002; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; BATISTA, 2004, LORENTZ, 2006; SIQUEIRA; FERREIRA; ZAULI-FELLOWS, 2006; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2006, 2007; IRIGARAY; FREITAS, 2009; MOREIRA *et al.*, 2009; SARAIVA; IRIGARAY, 2012; NOHORA; ACEVEDO, FIAMMETTI, 2007, 2010; ALMEIDA; CARVALHO-FREITAS, MARQUES, 2010; CARVALHO, 2010a; FLORES-PEREIRA; ECCEL, 2010, QUIRINO, 2010; RIBEIRO; RIBEIRO, 2010; SASSAKI, 2010; FREITAS, 2012; IRIGARAY, SARAIVA, CARRIERI, 2010; FARIA; CARVALHO, 2011; CHACHAM, 2012; SIQUEIRA; ANDRADE, 2012; CARRIERI, DINIZ, BICALHO, 2010; DANTAS, 2012, MACEDO *et al.*, 2012; ROESE, 2012; SARAIVA, 2012; DINIZ *et al.*, 2013; SILVA *et al.*, 2013).

Para combater a discriminação e o preconceito, Bento (2000) destaca a importância de ações ou programas educacionais dentro das organizações que estimulem a valorização da diversidade. “Uma ação educativa e persuasiva pode contribuir para a diminuição do preconceito e para revisão dos estereótipos levando à valorização das diferenças e da diversidade” (BENTO, 2000, p. 21). Ressalta-se aqui que nas organizações em geral os

---

<sup>12</sup> Conceito que será abordado no próximo item 2.2.



programas de educação ou capacitações são de responsabilidade tanto dos profissionais da área de Recursos Humanos, como dos gestores das áreas demandantes.

Corroborando neste sentido, as políticas e as práticas de recursos humanos podem (ou poderiam) ajudar a superar os desafios que a GD impõem as organizações.

Para que sejam superadas as dificuldades, uma parte da literatura aponta mecanismos prescritivos que facilitariam a gestão da diversidade. Alguns, por exemplo, preconizam uma reestruturação das políticas de recursos humanos, focalizando o desenho de planos de carreira, a valorização da família; a criação de formas de tutoria – *mentoring*– grupos de discussão – *diversity councils*– e compensações para adoção da diversidade; e o estabelecimento de garantias sobre a lisura dos processos de valorização da diversidade. (GILBERT; STEAD; IVANCEVICH, 1999 *apud* ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004)

Em outra vertente, nota-se nas críticas às prática de recursos humanos que seus profissionais encontram-se despreparados para lidar com questões da diversidade. Nesta condição, corroboram para a perpetuação de preconceitos e discriminações (BENTO, 2000; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004), pois, ao invés de facilitar, dificultam a implementação ou, mesmo, uma efetiva GD.

Ainda neste sentido, Hanashiro (2008), ao analisar as práticas vigentes, ressalta a necessidade de rever as políticas e os processos de recursos humanos, especialmente aqueles relacionados ao tratamento dispensado aos colaboradores;

O conceito de tratar a todos de forma igual é agora repensado pela ênfase no tratamento individualizado. Para isto, é relevante considerar as diferenças culturais, educacionais, étnicas e de gênero que representam a atual força de trabalho. As políticas de recursos humanos terão de refletir as necessidades singulares dos indivíduos em vez de focar somente em um molde para todos os empregados. (HANASHIRO, 2008, p. 47)

Mathews (1998) associa o tema “Diversidade” às ações da área de Recursos Humanos como necessário para a eficácia da GD. Este autor ressalta que a GD deve ser princípio da área de Recursos Humanos. Destaca ainda que uma GD implica desafios e sua implantação requer planejamento e alinhamento ao plano estratégico da organização. Entre os desafios, ressalta que, para viabilizar a execução de uma GD, os gestores de recursos humanos devem construir relações de parcerias com os demais gestores da organização, de forma a otimizar a produtividade e promover mudanças na cultura organizacional.

Para Hanashiro (2008, p. 66), “a gestão da diversidade não deve ser confundida como um conjunto de programas ou práticas vinculadas a ações de diversidade. É muito mais do que isto”. Requer estratégias organizacionais, envolvimento dos dirigentes, ações dos gestores, auditorias de diversidade para identificar problemas, alinhamento do planejamento e práticas adequadas de recursos humanos.

Esta autora ressalta que as organizações norte-americanas mais avançadas já perceberam a importância da diversidade e de seus impactos no contexto corporativo. Em um movimento de adequação, analisam e estimulam mudanças nas políticas de recursos humanos capazes de minimizar as dificuldades provenientes da introdução de grupos culturalmente diversos nos espaços antes ocupados predominantemente por grupos tradicionalmente valorizados. Além do enfoque de buscar reduzir os efeitos negativos dos chamados “grupos diversos”, ao envolverem a área Recursos Humanos, as empresas estadunidenses buscam um gerenciamento adequado que aperfeiçoe os resultados da diversidade (HANASHIRO, 2008).

A maior parte dos estudos e pesquisas existentes sobre a diversidade refere-se justamente aos processos de gerenciamento (abordagem funcionalista), aos quais se associa uma “adequada” gestão de diversidade da força de trabalho para a aquisição de vantagem competitiva para as organizações. Aqui, ressaltam-se os benefícios referentes a maior criatividade, inovação, ampliação da capacidade de resolução de problema, aquisição de competências e aproximação com mercados e clientes diversos, entre outros (CONCEIÇÃO *et al.*, 2011). Nesta perspectiva, saber gerenciar adequadamente uma força de trabalho diversa mostra-se como uma necessidade premente para as corporações. Assim, quando bem gerenciada, a diversidade é benéfica e pode melhorar os resultados organizacionais. Ou seja, quando bem administrada pode se tornar uma vantagem competitiva (THOMAS JR., 1996; GRIFFIN; MOORHEAD, 2006; BOWDITCH; BUONO, 2006; VECCHIO, 2008; CAPPELLIN, 2000). Mas esses autores destacam que uma GD requer maior preparo e habilidade gerencial.

Cabe aqui questionar: O que é uma “adequada” gestão da diversidade? Conceição *et al.* (2011) destacam a contraposição de estudiosos pertencentes a uma abordagem mais crítica, que questionam, além dos métodos utilizados pelo *mainstream*, os fundamentos ideológicos que ancoram seus estudos de GD. Ainda neste sentido, Alves e Galeão-Silva (2004) ressaltam a importância das abordagens críticas para refletir e desvendar as ideologias que sustentam os programas de GD nas organizações, principalmente no caso brasileiro, que tende a adotar

programas de GD importados, sem considerar especificidades locais. “A gestão da diversidade, quando importada para o contexto brasileiro, é convertida tendo por base duas ideologias tipicamente nacionais, a saber: a ideologia tecnocrática e a ideologia da democracia brasileira” (ALVES, GALEÃO-SILVA, 2004, p. 24).

Flores-Pereira e Eccel (2010) apontam que na perspectiva funcionalista, além de buscar ganho produtivo, a temática da diversidade serve para legitimar o que é considerado politicamente correto. Saraiva e Irigaray (2009c) destacam que a GD tornou-se uma forma instrumental de converter a preocupação social em resultados.

A GD parece, neste ponto, polarizada em duas alternativas paradoxais: de um lado, a instrumental, gerencial, econômica; de outro, a crítica, social, humana. Utilizando-se de uma ou outra abordagem, não se pode negar o mérito dos programas GD ao beneficiar (pelo menos no que se refere ao acesso ou contratação nas organizações) pessoas pertencentes a grupos minoritários (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Esta polarização este antagonismo são abordados por Riberio e Ribeiro (2010, p. 128):

Esta dicotomia tem sido questionada na literatura especializada que indica a possibilidade de uma gestão da diversidade pautada em questões econômicas, ou seja, quando os benefícios da inclusão superam seus custos, partindo do princípio que uma empresa é prioritariamente, uma instituição econômica, mas que tenha consequências nas construções psicossociais, marcando seu lugar como instituição social.

A dimensão econômica contrapõe à sociocultural. Aqui, recorre-se à *différance* de Derrida, que não significa oposição, mas um movimento de espaçamento que recusa reducionismos binários. Se a GD foi incorporada pelas perspectivas funcionalistas, também prosseguem avanços nas perspectivas críticas. A existência de uma está atrelada à da outra, assim como as diferenças e as diversidade que se tornam visíveis nas relações e processos de reconhecimento mútuo (na visão honnethiana). Mostra-se necessário ampliar os estudos no campo da diversidade e incorporar outras dimensões, pois, como um tema no âmbito dos estudos organizacionais (ou, como preferem alguns, do comportamento humano nas organizações), a diversidade no contexto organizacional envolve todos, dirigentes, líderes, gestores e funcionários (de grupos minoritários ou não).

Cabe trazer à baila as abordagens de autores mais críticos, Derrida e Honneth, até esse momento apresentados apenas em pequenas inserções e comentários, o que se justifica na medida em que se busca contribuir para um estudo mais crítico, tendo em vista predominância de estudos gerencialistas ou funcionalistas. Para tal, é necessário apresentar separadamente as principais visões teóricas desses autores para possibilitar a compreensão da diversidade em uma abordagem crítica (e diversa da usual). Suas contribuições agregam fundamentação teórica e conceitual para sair da visão reducionista binária que prevalece nas discussões sobre os grupos diversos e, também, para pensar a relação da formação da identidade dos indivíduos e sua relação com as questões de reconhecimento na esfera do trabalho. Ou seja, espera-se ampliar as discussões sobre os grupos diversos.

## **2.2 Diversidade e a diferença**

A despeito das dificuldades e da variedade conceitual sobre diversidade apresentadas no item anterior, iniciam-se aqui as discussões sobre diversidade e diferença, procurando compreender diversidade em sua acepção semântica. No senso comum, diversidade refere-se a variedade, multiplicidade, aquilo que é diverso, que se destaca pela diferença. Diferença denota o oposto daquilo que é igual. É comum considerar diversidade como uma expressão contrária a igualdade. Diversidade, portanto, cotidianamente, leva o indivíduo a pensar em termos de diferenças. Tais diferenças marcam, definem, caracterizam, delimitam, distanciam e ou aproximam um grupo de outro(s). Assim, pode-se dizer que refletir sobre as diferenças é esperado no âmbito deste tema. Todavia, a proposta aqui é refletir sobre a diferença na perspectiva derridiana.

Derrida é um pensador contemporâneo que ficou conhecido pelo seu modelo, ou melhor, proposta de desconstrução. Apesar de não ser o único nem o primeiro pensador a abordar o tema, sendo apenas um dos percussores, é, muitas vezes nomeado como o “filósofo da desconstrução” (BENNINGTON, DERRIDA 1996; WOLFREYS, 2009; PEDROSO JR., 2010), mas é oportuno dizer que a ele também é atribuída a denominação de “filósofo da diferença”. Cabe ressaltar que compreender a obra de Derrida mostra-se tarefa árdua, tendo em vista a necessidade de realizar sua leitura e releitura pausadamente. Compartilham desta ideia autores como Handdock-Lobo (2007) e Wolfreys (2009). O segundo ressalta que a dificuldade para compreender o pensamento de Derrida ocorre porque não lhe é possível enquadrá-lo em uma arquitetura clássica, linear e dedutiva, em virtude, inclusive, da

dificuldade de apontar com exatidão qual é o início ou o começo de sua obra. Destaca que alguns de seus textos foram escritos quase que simultaneamente. Além disto, nota-se o entrelaçamento entre eles, na medida em que, frequentemente, remetem-se uns aos outros. Portanto, realizar uma leitura cronológica de Derrida revela-se difícil.

Diante desta impossibilidade, resta ao entrevistador a tentativa de tematizar o estilo, pois o que impressiona em um pensamento como este é a dificuldade de situar o estilo de seu comentário e definir o estatuto de seu discurso. Isto porque o filósofo esforça-se para se manter no limite do discurso filosófico, o que somente é possível através duplo gesto que comporta os dois momentos da atividade desconstrutiva, a saber, a inversão e o deslocamento (HADDOCK-LOBO, 2007, p. 69).

Birman (2007) e Wolfreys (2009) destacam que o leitor de Derrida, para compreendê-lo, deve se permitir romper com as narrativas recebidas, fato que por si só já remete à proposta de desconstrução de Derrida.

Derrida (2002) critica a estrutura rígida do estruturalismo, e nesta crítica o faz merecedor de reflexões, justamente pelas lacunas e irreflexões que apresenta: “nele é preciso pensar no que *poderia* significar” (p. 14). Sua proposta consiste em pensar em uma alternativa de análise da escritura inserida na estrutura. Para tal utilizou da palavra *desconstrução*. Segundo Pedroso Jr. (2010), sob a égide da desconstrução coadunam questões de ordens diversas, tais como filosóficas, literárias e políticas, que desafiam o pensamento metafísico ocidental, uma vez que esta rompe com as relações binárias e as ordens hierárquicas ou de supremacia de um termo sobre o outro.

Ressalta-se, portanto, que desconstrução no sentido derridiano difere do oposto do termo *construção* nem se enquadra como sinônimo de “destruição”, “desmantelar”, “aniquilar”, entre outros, uma vez que não visa destruir, mas sim conferir uma estrutura e funcionamento diferente da usual. Refere-se, pois, a um procedimento de questionamento e reorganização dos discursos. Não representa como um conceito fechado ou concluído e tampouco comporta uma definição precisa ou exata. Pode-se dizer que a desconstrução de Derrida opera no campo da ambiguidade, da dualidade e da dubiedade, recusando o reducionismo binário (dentro/fora, incluir/excluir, corpo/mente, fala/ escrita, presença/ ausência, forma/ sentido, e bom/mau) próprio da metafísica ocidental, considerada logocêntrica e dominante (PEDROSO JR., 2010; WOLFREYS, 2009; RODRIGUES, 2010).

Wolfreys (2009) destaca que para Derrida o propósito da desconstrução sinaliza uma prática crítica, uma forma de interpretação e, até mesmo, de metodologia (apesar de o próprio Derrida recusar tal conotação). Este autor aponta que a expressão *desconstrução* é utilizada metaforicamente para implicar uma forma de leitura ou interpretação.

Ao abordar temas tradicionalmente considerados marginais ou secundários (BENNIGTON, DERRIDA, 1996; DERRIDA, 2002), tais como signos e a escritura (modalidades de escritas essencialmente não fonéticas), este filósofo se desvia do habitual e propõe uma análise inversa ou deslocada, fato que já se caracteriza como um movimento próprio da desconstrução.

Na inversão, tudo aquilo que foi recalcado, reprimido, abafado ou marginalizado pela filosofia é enfatizado e, deste modo, dá-se em um primeiro momento um olhar especial à escrita, ao significante, à mulher, à loucura etc., em detrimento de tudo que foi defendido pela tradição filosófica: a fala, o falo, a razão, o significado e assim por diante. No entanto, o que a desconstrução almeja mesmo é efetuar um deslocamento das oposições para além da dicotomia da metafísica dualista. Assim, se há antes uma certa “aposta” no feminino, na escritura ou em qualquer um dos pólos esmagados pela tradição, isso se dá em razão deste pólo ser justamente a possibilidade de se romper com a própria polaridade (HADDOCK-LOBO, 2007, p. 69).

Ao conceder às margens um lugar de destaque, Derrida abala a dominação de centro (PEDROSO JR, 2010). Cabe ressaltar que na desconstrução derridiana não há centrismo de qualquer espécie. Como resalta Haddock-Lobo (2007, p. 71), para isso “é necessário que a escrita literalmente não-queira-nada-dizer”. Para Derrida, isso não significa (se é que isso *signifique*) que a escrita seja *absurda*. Longe disso, “simplesmente ela se tenta, ela se tende, ela tenta deter-se no ponto de esgotamento do querer-dizer”. Neste sentido, pode-se dizer que o pensamento de Derrida provoca inquietude, desconforto e, até mesmo, angústia.

[...] Desde então deve-se sem dúvida ter começado a pensar que não havia centro, que o centro não podia ser pensado na forma de um sendo-presente, que o centro não tinha um lugar natural, que não era um lugar fixo mas uma função, uma espécie de não-lugar no qual se faziam indefinidamente substituições de signos. Foi então o momento em que a linguagem invadiu o campo problemático universal; foi então o momento em que, na ausência de centro ou de origem, tudo se torna discurso – com a condição de nos entendermos sobre essa palavra – isto é, sistema no qual o significado central, originário ou transcendental, nunca está absolutamente presente fora de um sistema de diferenças (DERRIDA, 2002, p. 232).

Ao romper com a estrutura centralizada e fechada, Derrida formula uma nova estrutura que é marcada pela abertura. Neste intuito, utilizou novos signos e apresentou os termos *différence* e *différance*, distintos apenas graficamente pela letra “a” e dificilmente

traduzidos em sua essência em outros idiomas (desta forma, serão aqui utilizados conforme sua grafia original).

O neografismo de *différance*, perceptível apenas na escrita e inaudível foneticamente<sup>13</sup>, pretende lhe conferir uma conotação que reúne o entrelaçamento de diferentes direções, um sistema geral de economias, como um desvio. A diferença marcada pela alteração das letras “a” substituindo “e” remete-se a uma ordem que resiste à oposição própria da filosofia, entre sensível e o inteligível.

A ordem que resiste a esta oposição, e resiste-lhe porque a sustenta, anuncia-se num movimento da *diferance* (com um *a*) entre duas diferenças ou entre duas letras, diferença que não pertence nem á voz nem á escrita no sentido corrente e que se mantém, como um espaço estranho que aqui nos reunirá durante uma hora, *entre* palavra e escrita mais além da familiaridade tranquila que nos liga a uma e outra e nos apazigua às vezes na ilusão de que elas são coisas diferentes (DERRIDA, 1991, p. 36)

*Différance* não pode ser considerada propriamente uma palavra e tampouco um conceito. Em sua análise semântica, aproxima-se ao verbo *diferir* (considerando seus sentidos tanto no latim como também no grego). Portanto, incorpora, além do sentido de discernível, não ser idêntico e ser outro, o sentido de temporalização e espaçamento. “Através da *différance* a historicidade seria restabelecida pela dinâmica escritural, que inscreveria o tempo na própria espacialidade da escrita. O *espaçamento*, como signo eloqüente da escrita, seria marcado, enfim, pela temporalidade do *diferir*” (BIRMAN, 2007, p. 281).

Para Derrida (2004, p. 34), *différance* possibilita pensar o processo de diferenciação sem limites de quaisquer espécies, sejam culturais, linguísticos ou humanos. *Différance* não é uma distinção, oposição ou dialética, mas sim um movimento de espaçamento do tempo, uma referência à alteridade, a uma heterogeneidade que não é essencialmente posicional; “é uma reafirmação do mesmo, uma economia do mesmo em sua relação com o outro, sem que seja necessário, para que ela exista, congelá-la ou fixa-la numa distinção ou num sistema de oposições duais”. Segundo Haddock-Lobo (2007, p. 75) a compreensão do movimento de desconstrução de Derrida ocorre justamente a partir do seu pensamento da *différance*. “Compreender, tangenciar, ilustrar esta economia é, de fato, pensar a desconstrução. Não é por acaso que este termo é um dos mais recorrentes no léxico derridiano até os dias de hoje”.

---

<sup>13</sup> No francês, seu idioma original, a troca da letra “e” pela letra “a” não é perceptível na fala.

Derrida (2002) pensa a diferença em um sentido insólito. Para ele, a diferença não pertence nem à história nem à estrutura. Estrada (2010) destaca que a diferença derridiana não se configura como diferença opositiva entre coisas; caracteriza-se mais como uma diferencialidade em constante movimento que produz efeitos de sentido. Dito de outra forma, um movimento diferencial. Com base no raciocínio de Derrida, pode-se dizer que não existem verdades absolutas. Estas são encaradas por meio de um viés duplo, como ressalta Pedroso Jr. (2010). Para legitimar tais verdades, utilizam-se termos ou expressão impregnadas de duplicidade, que aqui se refere não à obrigatoriedade de escolhas entre um ou outro, mas à concomitância ou simultaneidade destas.

Para Pedroso Jr. (2010), o movimento de desconstrução de Derrida, ao privilegiar as margens ou as diferenças, abriu espaço para a realização de estudos de literatura emergentes ou de grupos minoritários, o que representou uma abertura revolucionária nos estudos literários, como ideologia democrática, e não preconceituosa. Rodrigues (2010) também destaca a abertura que a proposta de desconstrução de Derrida e seus questionamentos sobre as posições binárias e metafísicas possibilitou para discussões sobre a dualidade do sexo e suas respectivas representações de masculino e feminino. Sobre o antagonismo que envolve as questões de gênero, o filósofo considera ser esta uma oposição convencional sustentada por uma hierarquia social patriarcal que o tem o masculino como universal. Desconstruir a posição metafísica requer a inversão da estrutura hierárquica predominante. Dessa forma, Derrida rompe com os discursos classificatórios de gênero, seja o machista dos heterossexuais ou o libertário feminista ou homossexual (HADDOCK-LOBO, 2007).

Birman (2007) destaca que Derrida, com suas ideias, traz de volta aquilo que foi excluído dos debates e discussões. Ainda nesse sentido, Wolfreys (2009, p. 32) ressalta: “Se pudéssemos resumir Derrida de algum modo, então, é como pensador desta aporia, como um pensador do espaço, da fenda, do desvio ou virada em qualquer ontologia, significado ou identidade”. Ele coloca em discussão temas propositalmente “esquecidos”.

Ao discutir as políticas da diferença, Derrida revela preocupação com movimentos de grupos minoritários, solidarizando-se com estes em suas lutas e em prol do fim de processos de discriminação de qualquer ordem. Mesmo assim, não deixa de assinalar a necessidade de desconfiar das reivindicações identitárias enquanto tal. Justifica que se deve manter atenção tanto ao particularismo quanto ao relativismo (DERRIDA; ROUDINESCO, 2004) A ser



criticado por não empreender esforços na defesa irrestrita em favor destes grupos, o filósofo justifica-se ao manter a coerência com seu processo de desconstrução;

Derrida é criticado por alguns “movimentos” pelo fato de não defendê-los irrestritamente. De fato, o filósofo apóia qualquer movimento das “minorias” até o ponto em que ele se torne realmente um movimento, pois aí sim já deve ser alvo de suspeita, logo, de desconstrução (o que quer dizer que só se deve apoiar uma *posição* e nunca uma tomada de *partido*, pois quando uma posição se torna um “partido” ela já está se fazendo representar nos mesmos moldes do “opressor” que tanto fora combatido pelo recém-formado “partido”) (HADDOCK-LOBO, 2007, p 69).

Nota-se que a proposição de estudar diversidade no contexto organizacional manteve-se durante muito tempo à margem dos estudos tradicionais, se é que ainda não o é (conforme a lógica derridiana da *différance*). Derrida propõe compreender os ditos grupos minoritários no contexto da sociedade para além do reducionismo dicotômico dualista, em uma perspectiva mais ampla, capaz de agregar concomitantemente os demais grupos e seus movimentos de busca de emancipação, mas ressalta que neste processo de inversão deve-se cuidar para que estes, ao conquistarem o polo opositor, não se tornem exatamente igual aqueles que os subordinava. Ou seja, aponta que existe sempre a possibilidade de que estes almejem conquistar a supremacia em termos hierárquicos e, neste movimento, troquem de lugar com aqueles que os oprimia, portanto, tornando-se os novos opressores. Tal como Derrida, pretende-se aqui apoiar claramente uma posição favorável aos grupos minoritários, também denominados “vulneráveis”, na conquista de um espaço nas organizações e no contexto de trabalho, sem, contudo, tomar o partido destes (nota-se que este termo aqui é empregado no sentido derridiano de partidarismo).

No escopo das questões sobre diversidade e seus respectivos grupos, ressalta-se que o pensamento deste filósofo não apenas viabiliza, como também amplia estes debates. Poder-se-ia dizer que questões referentes a etnocentrismo, culturalismo, homossexualismo e feminismo, entre outros, podem ser analisadas no âmbito da *différance*. Observa-se que *différance* não se configura como um conceito específico, mas sua aproximação semântica incorpora dois conceitos distintos: diferir (*differre* no latim) no sentido de mediação temporal e temporizada da consumação e satisfação do desejo, realizando-o de um modo que anula ou minimiza o efeito; e diferir no sentido que lhe confere diferencialidade, visto que realça, destaca, e diferencia as características de um grupo em relação a outro(s).

Assim, a *différance* de Derrida incorpora em seu escopo a correspondência de um grupo não ser idêntico a outro, ser justamente um outro. Neste sentido, valoriza suas especificidades, que, por serem próprias a ele a torna um outro, um ser distinto. A expressão *différance* no título deste trabalho visa, além de conferir uma conotação derridiana na compreensão da diversidade, procurar romper com a análise funcionalista e tenta compreender este fenômeno em uma abordagem mais pós-estruturalista.

O próximo item apresenta a teoria de reconhecimento de Honneth, que também traz contribuições para as discussões sobre identidade e diferença, mas em uma perspectiva que traz no seu cerne a questão do reconhecimento, considerada útil para os propósitos desta pesquisa.

### **2.3 Diversidade e a teoria do reconhecimento**

O tema “Reconhecimento” tem sido utilizado com frequência nos estudos das sociedades democráticas nos âmbitos da filosofia, sociologia e ciências políticas para explicar questões referentes a cidadania, multiculturalismo, políticas inclusivas nas esferas públicas e movimentos emancipatórios de grupos sociais.

Para Lucas e Oberto (2010, p. 27), “o reconhecimento é uma categoria que se tem revelado muito utilizada para realizar o debate sobre a questão da identidade e da diferença, de modo que sua relevância torna-se incontestável em vários domínios”. Destacam, ainda, que o conflito social é ponto central da teoria crítica de Honneth, que se propõe a compreender a realidade social com foco na luta pela dignidade humana, pela integridade física e pelo reconhecimento do valor das diversas culturas e modos de vida.

Na visão de Honneth (2007), nas duas últimas décadas o crescente interesse pelo tema “Reconhecimento”, visíveis nos novos movimentos sociais que buscam a eliminação de situações degradantes e desrespeitos, é consequência do aumento da sensibilidade moral do homem. Este autor considera questões voltadas para o reconhecimento e a dignidade dos indivíduos e ou grupos como parte intrínseca do conceito de justiça.

Destaca-se que no Brasil as questões referentes a distribuição e reconhecimento têm sido tratadas como distintas, sendo que problemas de distribuição e desigualdade social,

tradicionalmente, receberam mais atenção que a segunda. Pinto (2008, p. 46) ressalta que a “noção de reconhecimento foi introduzida no país junto com as discussões sobre a diferença, bastante próxima das questões feministas e as dos movimentos *gays*, e está embebida de ideias pós-estruturalistas inspiradas em Derrida” e outros teóricos. Todavia, tanto as questões relacionadas à diferença quanto ao reconhecimento tornaram-se questão de justiça social, alavancadas principalmente pelos movimentos negros e sociológicos que discursam sobre o tema (PINTO, 2008).

O atual cenário da diversidade e os movimentos coletivos em busca de reconhecimento identitários reforçam a importância de acoplar o tema “Reconhecimento” nesta pesquisa. O pertencimento a determinado grupo ou categoria social é parte estruturante e intrínseca da identidade de um indivíduo. Uma melhor compreensão da diversidade no contexto organizacional requer uma análise ampla e cuidadosa, pois estas questões impactam tais grupos. Vários autores, como Fraser (2001), Mattos (2004), Assis (2007), Cepêda, Magrini (2008), Pinto (2008), Carvalho (2010b), Schulz (2010) e Lucas e Oberto (2010) apontam a importância de estabelecer uma conexão entre os grupos considerados diversos (também denominados “grupos de minorias”, sejam relacionadas às questões éticas, raciais, de gênero, de orientação sexual ou da existência de deficiências, que aqui se encontram denominada sob a égide da diversidade) e as teorias críticas de reconhecimento. Honneth (2007) destaca a necessidade de os indivíduos, ou de diversos grupos sociais, serem aceitos e respeitados em suas diferenças.

Fraser (2001, p. 245) ressalta que a “luta por reconhecimento tornou-se rapidamente a forma paradigmática de conflito político no fim do século XX”. Grupos sociais diversos têm se organizado em prol do reconhecimento de suas diferenças. Esta autora afirma, ainda, que as identidades grupais, em substituição às lutas de classes, tornaram-se os principais mobilizadores dos movimentos políticos atuais. Já para Assis (2007, p. 22) grupos identitários são compostos de pessoas que compartilham mais do que interesses comuns ou necessidade de aquisição de bens. Reúnem-se por compartilhar características comuns, e, principalmente, identificam-se uns com os outros, estabelecendo entre si vínculos de cooperação.

Axel Honneth, Nancy Fraser e Charles Taylor são considerados os principais teóricos no âmbito da teoria crítica que tratam sobre o tema “Reconhecimento e sua centralidade na

sociedade contemporânea”. Suas respectivas abordagens revelam-se distintas, mas apresentam conexões visíveis na existência de pontos que se configuram como convergentes e, mesmo, naqueles outros tantos pontos em que se divergem. Não há homogeneidade na aplicação de suas abordagens. Contudo, não se pode negar a influência que seus trabalhos exercem entre si, além da importância que estes imprimem no campo das discussões e reflexões travadas no âmbito da teoria crítica do reconhecimento (MATTOS, 2004; ASSIS, 2007; MENDONÇA, 2007; CARVALHO, 2010b).

A proposta deste item é compreender, a partir dos teóricos do reconhecimento, especificamente a partir da teoria desenvolvida por Honneth (2003), a formação da identidade de um indivíduo e, conseqüentemente, refletir sobre a formação da identidade de grupos diversos que estão inseridos no contexto organizacional. Sem negar a importância e as contribuições dos demais autores, a opção pela abordagem honnethiana foi feita em função de esta conferir uma visão mais ampla ao reconhecimento, que vai além de uma visão econômica (MENDONÇA, 2007), e do fato de esta privilegiar as diferenças entre os grupos e pautar-se na defesa do reconhecimento enquanto um quesito crucial na formação da identidade, condição essencial para a autorrealização dos indivíduos. Também cabe ressaltar que Honneth foi o primeiro a desenvolver uma perspectiva normativa consistente centrada no reconhecimento. Portanto, seu trabalho mostrou-se original e trouxe uma renovação da teoria crítica, “exatamente porque chama a atenção para a dimensão afetiva e pré-reflexiva das lutas sociais (MENDONÇA, 2011, p. 212). Além disso, conforme Silva (2010), a teoria de Honneth destaca-se entre as demais como a mais articulada, representando importante contribuição para os estudos dos movimentos sociais.

Considerado um filósofo da teoria crítica, Honneth (1999, 2003, 2007), influenciado pelos estudos percussores deste aporte teórico, busca a compreensão do desenvolvimento da sociedade no âmbito dos estudos sociais, mediante uma articulação dialética entre filosofia e a pesquisa interdisciplinar. Pode-se dizer que a teoria crítica busca a emancipação do homem por meio de uma reformulação teórica pautada nas análises críticas e reflexivas sobre a produção do conhecimento e da realidade social. Pertencente à chamada “terceira geração da Escola de Frankfurt”, Honneth esteve ligado aos estudos de Habermas, que, por via da intersubjetividade, pressupunha que a compreensão da vida dos homens estava enraizada na linguística da ação social. Daí desenvolve o conceito de racionalidade comunicativa. Assim, Honneth inicia sua trajetória sob a influência das ideias de Habermasianas (MENDONÇA,

2007; VOIROL, 2008; SAAVEDRA; SOBOTTKA, 2008), mas escolhe um caminho diferente<sup>14</sup> do seu antecessor e opta por discorrer sobre as lutas por reconhecimento, que se configuram como eixo central de seus estudos e formulação teórica.

Destaca-se que a compreensão da realidade social só é possível mediante a compreensão das lutas por reconhecimentos pelas quais passa um indivíduo e que as frustrações ou privações deste nas diferentes esferas de reconhecimento geram descontentamento e sofrimento, pois o afeta no que tange a suas reivindicações e necessidades identitárias (HONNETH, 2003; ASSIS, 2007).

Pode-se dizer que na abordagem de Habermas as questões relacionadas à teoria do reconhecimento configuram-se de forma periférica. Todavia, ainda que compreendida em uma visão mais restrita, as contribuições deste filósofo abriram perspectivas para os debates sobre o tema. “Habermas procura demonstrar que a teoria do direito idealizada na modernidade, garantidora da integridade de sujeitos em particular e, portanto, de caráter individualista, é capaz de responder às atuais demandas por reconhecimento” (ASSIS, 2007, p. 54).

Honneth percorreu a teoria hegeliana e sua compreensão das relações éticas que se estabelecem na sociedade, compreendidas como movimentos intersubjetivos e necessários ao processo de identificação e reconhecimento do indivíduo. Enquanto processo, a identificação de um indivíduo ocorre em etapas sucessivas e tem na primeira infância, especialmente nos relacionamentos parentais, a responsabilidade pela formação da personalidade do indivíduo. Ressalta que Hegel (2002) foi o precursor na utilização do termo *reconhecimento*, que ocorre a partir da concepção do amor. Destaca que Hegel concebe o amor

[...] como uma relação de reconhecimento mútuo no qual a individualidade dos sujeitos encontra primeiramente confirmação; no entanto, aqui é atribuída a essa determinação, ainda mais claramente do que antes, o significado, oriunda da teoria da subjetividade, de que só na própria experiência de ser amado o sujeito querente é capaz de experienciar-se a si mesmo pela primeira vez como um sujeito carente e desejante (HONNETH, 2003, p. 78).

---

<sup>14</sup> Segundo Lubenow (2010, p. 128), “a crítica de Honneth à Habermas dá-se pela via da teoria social (e não pela via da política)”, pois Honneth pretende dar um caráter mais empírico a sua teoria. Já Moraes (2006) destaca que a teoria de Honneth não se caracteriza como uma crítica explícita a Habermas; apenas imprime a esta uma visão complementar, na medida em que esta não esteve voltada para as práticas dos conflitos sociais, considerados como os reais fatores que levam os indivíduos a se engajarem em movimentos de transformação social.

Esse autor destaca também na visão hegeliana a importância da educação e do ordenamento jurídico como fatores naturais de reconhecimento recíproco. No entendimento de Honneth (2003), Hegel conseguiu avançar em relação à teoria da socialização, pois este defendia que a formação da identidade do indivíduo estava necessariamente vinculada à experiência do reconhecimento intersubjetivo. Nesta perspectiva, na experiência da interação é preciso reconhecer o outro para reconhecer-se a si próprio, o que significa considerar a presença da experiência de reciprocidade no reconhecimento. Ressalta, ainda, que no bojo das relações afetivas é preciso compreender que a importância de ser amado enquanto uma experiência primária no âmbito familiar se constitui como pré-requisito para um indivíduo participar na vida pública coletiva. Nota-se neste ponto que ser reconhecido mostra-se condição essencial para uma estruturação bem-sucedida do ego de um indivíduo, assim como para o desenvolvimento de sua autoconfiança. Este quesito é necessário para sua futura participação política e para assegurar condições de adequada convivência social. Assim, é no reconhecimento do amor enquanto primeira etapa de reconhecimento recíproco que se situa a possibilidade de um posterior desenvolvimento da identidade do sujeito, ampliado progressivamente, no contexto social, mediante a da convivência com outras esferas da sociedade.

Honneth (2003, p 48) destaca que Hegel “introduz uma nova versão do conceito de luta social realmente inovadora, em cuja consequência o conflito prático entre sujeitos pode ser entendido como um momento do movimento ético no interior do contexto social da vida”. As relações de reconhecimento, para Hegel, desdobram-se em sistema de eticidade humana. Tendo como referência o modelo aristotélico, distingue três formas de reconhecimento: relação afetiva de reconhecimento da família; relação cognitiva formal de reconhecimento do direito; e o sujeito socializado a partir da sua relação de reconhecimento do Estado.

É partir da visão hegeliana que Honneth extrai a base para a construção de sua teoria do reconhecimento. E, inclusive, é nas críticas e lacunas que visualiza no sistema de eticidade hegeliano que este autor busca a complementação necessária para a sua construção teórica.

Faltam no sistema de eticidade as diferenciações conceituais correspondentes, e de maneira demasiado evidente para que ela pudesse ser aceita inequivocamente como segura [...] o texto ainda carece visivelmente de conceitos complementares da teoria da subjetividade, com os quais se poderia efetuar uma tal diferenciação também com vistas ao objeto pessoal de reconhecimento (HONNETH, 2003, p. 60).

Outra análise crítica que este autor faz ao modelo hegeliano refere-se ao conceito de crime e às respectivas atribuições aos atos criminosos enquanto desencadeadores de conflitos sociais e compreendidos como relevante na formação ética. Contudo, ressalta que Hegel não abordou os motivos para tais práticas nem as explicou no plano teórico. Destaca que, mesmo que tais inquietações já se mostravam pertinentes ao jovem Hegel desde a época de Jena, ao buscar substituir o modelo aristotélico por um novo sistema referencial – “Filosofia do espírito”, a eticidade hegeliana passa a ser categorizada como processo de reflexão do espírito e, portanto, uma teoria filosófica da consciência. Configura-se, assim, como versão distinta da luta de reconhecimento, que ocorre por meio de mediações próprias dos meios de linguagem e da consciência da singularidade e universalidade. A palavra *reconhecimento* passa a ser compreendida como a parte cognitiva da consciência

[...] *reconhecimento* refere-se àquele passo cognitivo que uma consciência já constituída “idealmente” em sua totalidade efetua no momento em que ela “se reconhece como a si mesma em uma outra totalidade, em uma outra consciência”; e há de ocorrer um conflito ou uma luta nesta experiência de reconhecer-se no- outro, porque só através da violação recíprocas de suas pretensões subjetivas os indivíduos podem adquirir um saber sobre se o outro também se reconhece neles como uma “totalidade” (HONNETH, 2003, p. 63).

Honneth ancora-se no princípio da filosofia de hegeliana, que destaca que o desenvolvimento do indivíduo ocorre em um processo de autodiferenciação, caracterizado como um duplo movimento de exteriorização e interiorização, e que se constitui, simultaneamente, enquanto movimento reflexivo.

O duplo sentido do diferente reside na [própria] essência da consciência-de-si: [pois tem a essência] de ser infinita, ou de imediatamente o contrário da determinidade na qual foi posta. O desdobramento do conceito dessa unidade espiritual, em sua duplicidade, nos apresenta o movimento do *reconhecimento* (HEGEL, 2002, p. 143, grifo nossos)

Nesse sentido, a consciência de si é resultado do movimento simultâneo, de fora para dentro, e vice-versa, retido e refletido por meio de reconhecimento recíproco. Assim, o indivíduo é reconhecido e reconhecente, pois para Hegel (2002, p. 144) “cada um é para si e para o Outro, essência imediata para si essente; que ao mesmo tempo só é para si através dessa mediação. Eles se reconhecem como reconhecendo-se reciprocamente”. Assim, na estrutura hegeliana das relações humanas o reconhecimento social é um fato social que implica reciprocidade no convívio com o outro.

O indivíduo excluído, na visão de Hegel, quer se fazer reconhecer “o indivíduo socialmente ignorado não tenta lesar a propriedade alheia porque ele quer satisfazer suas necessidades sensíveis, mas sim para que de certo modo dar-se a conhecer novamente ao outro” (HONNETH, 2003, p. 88). Na interpretação hegeliana, as ações ou as reações agressivas dos excluídos configuram formas de recuperar a atenção do outro. Os excluídos requerem para si direitos (pessoas dotadas de direitos). Apesar de Hegel colocar as relações jurídicas como um fundamento social para uma intersubjetividade vinculante, Honneth (2003) crítica Hegel pela forma insatisfatória com que aborda a luta prático-moral, ou seja, da relação jurídica, no âmbito dos direitos e deveres, enquanto norteadora de instância de reconhecimento. Este autor considera que as explicações e fundamentações hegelianas deixam a desejar neste quesito.

Para Honneth (2003), a teoria de luta de reconhecimento de Hegel, além de carecer de fundamentação empírica, apresentava-se inacabada e incompleta, tendo Hegel, inclusive, optado por abandoná-la em prol de uma filosofia da consciência. Sem abandonar o modelo hegeliano, mas visando elaborar uma teoria social de caráter normativo, Honneth (2003), em busca de uma sustentação empírica, recorre ao campo da psicologia social. Neste intuito, o referido autor identifica nos estudos de Mead<sup>15</sup> (1973) a complementação necessária para analisar, modificar e, mesmo, atualizar a proposta de Hegel. Visto que ambos, Mead e Hegel, compreendem a formação da identidade de um indivíduo a partir da experiência de um reconhecimento intersubjetivo, Honneth (2003, p. 123) percebe a utilidade do trabalho de Mead, pois este lhe permite “traduzir a teoria hegeliana da intersubjetividade em uma linguagem teórica pós-metafísica” (HONNETH, 2003, p. 123) e, portanto, abrir o caminho para a sua formulação teórica.

Ainda segundo Honneth (2003), a partir do idealismo alemão Mead busca a compreensão dos processos cognitivos do homem no escopo da psicologia e em seus processos de observação empírica, pois para a psicologia o comportamento de interação do homem representa ponto de apoio na compreensão do surgimento da subjetividade. É a partir do convívio social e da respectiva adequação comportamental que gerou a ampliação da consciência do seu próprio

---

<sup>15</sup> George Helbert Mead (1863-1931) trouxe significativas contribuições para a psicologia social, principalmente sobre a construção da identidade social e o processo de individuação. Explora especialmente a relação que se estabelece entre o indivíduo e a sociedade. O conceito de *self* é central para este autor e representa a dimensão da personalidade composta pela consciência que um sujeito tem de si mesmo, e que não pode existir à margem da sociedade, pois o *self* nasce com a experiência social; ou seja, destaca a importância das relações sociais e o papel desempenhado na sociedade na constituição do indivíduo.



comportamento. Ou seja, o desenvolvimento da autoconsciência se dá na significação de suas próprias relações comportamentais. Para Honneth, a explicação de Mead

[...] toma seu ponto de partida na observação de que um sujeito dispõe de um saber sobre o significado intersubjetivo de suas ações quando ele está em condições de desencadear em si próprio a mesma reação que sua manifestação comportamental causou, como estímulo, no seu defronte: do que meu gesto significa para o outro, eu posso me conscientizar ao produzir em mim mesmo, simultaneamente, seu comportamento de resposta. (HONNETH, 2003, p. 128e 129).

Fortalecendo a concepção intersubjetiva da autoconsciência do homem, pode-se considerar que um indivíduo só tem consciência de si mesmo quando, no âmbito simbólico, ele é capaz de perceber sua própria ação na perspectiva do outro. O desenvolvimento da autoconsciência depende, portanto, da existência e do relacionamento com outras pessoas.

Se, de acordo com a perspectiva hegeliana, é no convívio social e na relação cognitiva de interação social que se dá a possibilidade do “reconhecimento”, na interpretação de Mead (1973) o processo de socialização de um indivíduo se desenvolve a partir da interiorização de normas e regras da sociedade na qual ele vive. Já na perspectiva honnethiana o pleno desenvolvimento da identidade de um indivíduo ocorre à proporção que este indivíduo assume as atitudes do seu grupo social e torna-se aceito e incorporado naquela coletividade. É a partir do reconhecimento do seu grupo social (e suas relações intersubjetivas) que um indivíduo adquire segurança do valor social de sua identidade e mostra-se confiante em suas próprias capacidades e capaz de contribuir com o coletivo: “reconhecer-se reciprocamente como pessoa de direito significa que ambos os sujeitos incluem em sua própria ação, com efeito de controle, a vontade comunitária incorporada nas normas subjetivamente reconhecidas de uma sociedade” (HONNETH, 2003, p. 138).

Honneth (2003) destaca que tanto Hegel quanto Mead consideram que nas sociedades a evolução moral representa uma gradual ampliação dos conteúdos de reconhecimentos jurídicos. Todavia, ressalta, ainda, que a abordagem de ambos mostram lacunas ao tratarem do reconhecimento estabelecido na relação jurídica. Na estruturação e no desenvolvimento teórico, pode-se dizer que Honneth (2003), de forma distinta, mas inspirado nas ideias de Hegel, a quem considerava idealista, e Mead, materialista, também elabora uma classificação tripartida nas formas de reconhecimento, mas que se encontram intimamente relacionadas ente si. Complementando este raciocínio, Mendonça (2007, p. 172) destaca que Honneth “refina as

categorias de relações apresentados por Hegel e Mead, extraído delas três princípios integradores; *as ligações emotivas fortes, a adjudicação de direitos, e a orientação por valores*”.

Neste percurso, Honneth (2003) tenta suprir as lacunas deixadas por estes autores, pois considera que ambos não foram capazes de explicar adequadamente as experiências sociais na luta por reconhecimento, principalmente quanto aos aspectos e experiências que correspondem às formas de desrespeito ou negação das relações de reconhecimento. No plano histórico, ao analisar a espécie humana e suas interações sociais, entende que o processo de individuação dos grupos sociais está relacionado ao movimento de luta por reconhecimento mútuo e avança, assim, na construção de uma teoria centrada no reconhecimento. Segundo Honneth (2003, p. 156), as lutas por reconhecimento fazem parte da práxis social e caracterizam-se como “lutas moralmente motivadas de grupos sociais, sua tentativa coletiva de estabelecer institucional e culturalmente formas ampliadas de reconhecimento recíproco, aquilo por meio do qual vem a se realizar a transformação normativamente gerida das sociedades”.

Pode-se dizer que compreender a formação da identidade humana à luz da experiência do reconhecimento intersubjetivo possibilitou a Honneth desdobrar as abordagens de “luta por reconhecimento” iniciada por Hegel e Mead e dar uma qualidade normativa a sua teoria social.

A reprodução da vida social se efetua sob o imperativo de um reconhecimento recíproco porque os sujeitos só podem chegar a uma auto-relação prática quando aprendem a se conceber, da perspectiva normativa de seus parceiros de interação, como seus destinatários sociais (HONNETH, 2003, p. 155).

É com base nas múltiplas relações de reconhecimento que acontecem nos relacionamentos sociais cotidianos que o indivíduo desenvolve sua individuação. A tipologia fenomenológica descreve três formas padrões de reconhecimento recíproco, ou três esferas de interação social denominadas por ele de: “amor”, que tem por base as relações de dedicação emocional; “direito”, que tem por base as relações de respeito cognitivo; e “solidariedade”, que tem por base as relações de estima social (HONNETH, 2003).

O termo *amor* é utilizado por Honneth (2003) não no sentido romântico ou de conotação sexual, mas, essencialmente, no sentido neutro da palavra. Aqui são compreendidas as

relações primárias da infância, estabelecidas no seio familiar e de forma simbiótica. Configuram-se tipicamente como aquelas relações que se estabelecem entre pais e filhos e que representam as primeiras ligações afetivo-emocionais do ser humano capazes de lhe suprir as carências básicas. Tal como Hegel já havia proposto, também para Honneth a etapa primeira de reconhecimento recíproco é realizada no amor, e é esta ligação afetiva recíproca que possibilita ao indivíduo estabelecer sua autonomia e independência em relação aos demais seres humanos, eixo do posterior êxito comportamental do indivíduo.

É na infância e enquanto sujeito carente de afeto que o indivíduo por meio de sua primeira relação de reconhecimento mútuo, desenvolve sua individualidade. Quando este processo é bem sucedido ou estabelecido de forma adequada, possibilita-lhe a aquisição de autoconfiança, condição necessária para posterior participação ativa na sociedade.

Na sequência do processo de socialização, Honneth (2003) destaca como igualmente importante a relação de reconhecimento jurídica, que, distinta da primeira forma básica de reconhecimento, o amor, e, ao mesmo tempo da mesma forma que a primeira, também mantém coerência com a proposta hegeliana e requer reciprocidade na forma de reconhecimento. Reconhecer a si mesmo e também ser reconhecido como portador de direitos é que possibilita aos indivíduos o convívio em sociedade. Ao mesmo tempo, saber ser possuidor de direitos também aponta para as obrigações envolvidas e fornece segurança no cumprimento social das pretensões individuais.

A psicologia social de Mead havia mostrado que o conceito de “reconhecimento jurídico” designa antes de tudo apenas a relação na qual o Alter e o Ego se respeitam mutuamente como sujeitos de direito, porque eles sabem em comum as normas sociais por meio das quais os direitos e deveres são legitimamente distribuídos na sociedade. (HONNETH, 2003, p. 180).

Mead (1973) adota um conceito de outro mais generalizado e atribui ao reconhecimento jurídico um conteúdo normativo limitado. De forma diferente deste, Honneth (2003) entende que o reconhecimento jurídico extrapola as questões de divisão do trabalho e de papéis sociais e imputa direitos aos indivíduos para além do status que oriunda da divisão do trabalho. O sistema jurídico passa a ser compreendido como expressão dos interesses universais de todos aqueles que compõem a sociedade. Ressalta que somente quando os indivíduos se percebem como livres e iguais nas interações sociais é que há disposição para seguir as normas e regras que juridicamente foram estabelecidas. Ou seja, “obedecendo à mesma lei, os sujeitos de

direito se reconhecem reciprocamente como pessoas capazes de decidir com autonomia individual sobre as normas morais” (HONNETH, 2003, p. 182).

Percebe-se claramente a ampliação de sua concepção do reconhecimento jurídico, na medida em que os direitos individuais são estendidos a todos os homens livres. Honneth (2003, p. 187) define o reconhecimento jurídico como “a capacidade pela qual os sujeitos se respeitam mutuamente, quando se reconhecem como pessoas de direito”. Cabe ao sistema jurídico proteger a propriedade ou possibilidade de posse, mas configura-se também pela sua capacidade universal de caracterizar o ser humano como pessoa. Implica o reconhecimento do ser humano em relação de igualdade e como ser racional, apto a tomar decisões individuais e autônomas, com capacidade de elaborar ordenamento moral e do sistema jurídico. Saavedra e Sobottka (2008, 2012) destacam que exceções e privilégios não são permitidos no sistema jurídico, cabendo este, inclusive, combater essas questões.

É mediante o reconhecimento jurídico que o indivíduo, ao se reconhecer e ao perceber que também é reconhecido pelos demais como portador de direitos e obrigações com o coletivo, adquire autorrespeito; ou seja, sente-se capaz de ter “voz” e de participar em condições de igualdade, no processo democrático de debate público.

Percebe-se que, diferente a primeira forma de reconhecimento do amor, o reconhecimento na esfera jurídica só se estabelece por meio de um processo de evolução histórica, por isto presente na modernidade, pois antes a aquisição de direitos permanecia restrita a determinados grupos sociais. Nesta linha de pensamento, Assis (2007, p 77) afirma que “existe, aqui, subjacente, a ideia de que um sujeito só pode se compreender como portador de direitos a partir do momento em que ele possui o entendimento que há obrigações que deve observar em face do outro, como integrante de uma coletividade que se atribui normas de convivência”. Corroborando também nesse sentido, Albornoz (2011) defende que a esfera do reconhecimento jurídico é constituída historicamente mediante o desenvolvimento da legislação, que, por sua vez, acompanha a evolução da consciência dos direitos. Essa autora ressalta ainda que o reconhecimento jurídico tende a aplicar-se na Modernidade a todos os indivíduos (na qualidade de homens livres) na mesma medida, uma vez que os direitos individuais não estão mais atrelados às expectativas atribuídas aos respectivos papeis sociais.

Destaca, ainda, que do reconhecimento jurídico originam-se duas distintas formas de respeito: “o reconhecimento jurídico aparece como a expressão de que todo ser humano, sem distinção, deve ser considerado um fim em si; por outro lado, o respeito social salienta o valor do indivíduo singular medido pelos critérios de relevância social” (ALBORNOZ, 2011, p. 138). O primeiro caso refere-se ao respeito universal, o qual denomina como uma espécie de “reconhecimento cognitivo”, em vista da liberdade de vontade do indivíduo. O segundo considera as qualidades e realizações individuais, na medida em que essas são consideradas relevantes socialmente.

Na abordagem Honnethiana, porém, é justamente na esfera jurídica que a luta por reconhecimento evidencia confrontos ou conflitos mais explícitos, que podem ser considerados frutos de experiência de denegação ou desrespeito. Pois é a lógica do direito e seu pressuposto de igualdade entre os homens que imputam respeito social no reconhecimento recíproco. Numa sociedade, o fato de um indivíduo viver sem direitos individuais significa que ele não tem o respeito desta sociedade. Ou seja, ocorre sua exclusão social, na medida em que seu reconhecimento lhe é negada. É o que se observa no plano histórico na análise de alguns grupos considerados vulneráveis ou excluídos.

Autoras como Assis, (2007) e Schulz (2010) recorrem à teoria crítica do reconhecimento, especificamente na esfera do reconhecimento jurídico, para analisar questões que discutem processos de inclusão de grupos minoritários (ou vulneráveis) nos espaços públicos, condição necessária para o pleno exercício da cidadania. Assis (2007) defende a urgência de promover uma inclusão de fato, visto que, em grande parte quando ocorre, implica uma homogeneização impositiva que nega a diversidade e reforça o modelo hegemônico como sendo universal e outras vezes camufla movimentos de exclusão e desrespeito à pluralidade e diversidade.

Além da experiência de reconhecimento afetivo e jurídico, o terceiro tripé da classificação de Honneth refere-se à esfera de reconhecimento social, a qual denominou de “solidariedade”. Cabe lembrar que os modelos propostos tanto por Hegel (2002) quanto por Mead (1973) também abordam uma terceira forma de reconhecimento recíproco e que apesar de apresentarem coincidências em termos de compreensão e funcionalidade, revelam sutis diferenças em seus respectivos modelos. Para Hegel, os homens necessitam também de estima social “que lhes permita referir-se positivamente a suas propriedades e capacidades concretas”

(HONNETH, 2003, p. 198). Neste sentido, a terminologia hegeliana descreve o conceito de “eticidade” como uma função de reconhecimento de estima. Mead (1973), por sua vez, apresenta esta funcionalidade ao abordar a divisão cooperativa e democrática do trabalho.

De forma distinta, Honneth (2003) acrescenta que um reconhecimento deste tipo só se concretiza adequadamente quando já existem incorporados valores e objetivos éticos intersubjetivamente partilhados pelo coletivo. Pois para haver reciprocidade é preciso que os indivíduos também compartilhem os significados das propriedades particulares da capacidade de contribuição de cada pessoa, ou seja, a forma como este indivíduo contribui para alcançar os objetivos da sociedade. Portanto, é em sua particularidade e diferença que se referenda o reconhecimento da estima social. Destaca, ainda, que a medição do “valor” social é relativa aos padrões culturais estabelecidos em uma sociedade. É, portanto, a sociedade que determina os critérios que serão considerados valorizados naquele contexto. O status, o prestígio e a reputação social só serão alcançados à medida em que um indivíduo alcança as expectativas coletivas daquela sociedade. Para identificar esta terceira categoria de reconhecimento, Honneth (2003) utiliza o termo *solidariedade*, por considerá-lo um conceito genérico, além de representar a aglutinação dos modelos de Hegel e Mead.

Se o reconhecimento jurídico preconiza a igualdade entre os seres humanos, o reconhecimento da solidariedade fundamenta-se na estima social. Ainda neste sentido, Saavedra e Sobottka (2012, p. 136) ressaltam que no “caso da forma de reconhecimento do direito, são postas em relevo as propriedades gerais do ser humano. No caso da valoração social, são postas em relevo as propriedades que tornam o indivíduo diferente dos demais, ou seja, as propriedades de sua *singularidade*”. Destaca-se aqui a importância das diferenças individuais, pois o reconhecimento ocorre em virtude justamente das características que são únicas e singulares do indivíduo. Portanto, tanto a relação de igualdade quanto a de diferença são fundamentais, junto com o reconhecimento afetivo, para que o ser humano se reconheça como tal,

[...]diferentemente do reconhecimento jurídico em sua forma moderna, a estima social se aplica às propriedades particulares que caracterizam os seres humanos em suas diferenças pessoais: por isso, enquanto no direito moderno representa um *medium* de reconhecimento que expressa propriedades universais de sujeitos humanos diferenciadora, aquela segunda forma de reconhecimento requer um *medium* social que deve expressar as diferenças de propriedades entre sujeitos humanos de maneira universal, isto é, intersubjetivamente vinculante (HONNETH, 2003, p. 199).

Albornoz (2011, p. 139) ressalta que esse padrão de reconhecimento “cuja substância seja a estima mútua, logo, que vá além dos afetos e também da rede jurídica dos direitos, só se torna compreensível quando houver, por trás dele, um horizonte de valores partilhado entre si pelos sujeitos envolvidos”. A estima social baseia-se nas qualidades e realizações individuais, expostas e reconhecidas no plano das relações intersubjetivas ou sociais definidas.

Cada sociedade e sua respectiva cultura determinam os critérios que validam e orientam o “valor” atribuído a um indivíduo. Ou seja, a estima social das pessoas é estabelecida no coletivo estruturado culturalmente e se dá a partir das relações intersubjetivas. Portanto, é primordial para o indivíduo ser capaz de identificar e analisar a hierarquia de valores vigentes e partilhados na comunidade em que convive, pois a estima social ou o reconhecimento social estão intimamente relacionados com o processo de autorrealização do indivíduo (HONNETH, 2003).

Já na visão de Albornoz (2011, p. 139) essa forma de reconhecimento recíproco está “ligada à pressuposição de um contexto de vida social, cujos membros constituem uma comunidade de valores, mediante a orientação por concepções de objetivos comuns”, e requer compartilhamento da autoconcepção cultural de uma sociedade, uma vez que é nesta que se determinam os critérios pelos quais se orienta a estima social das pessoas.

A estima social nas sociedades modernas relaciona-se à constante luta (que, na maioria das vezes, se dá no contexto simbólico) na qual os diversos grupos procuram elevar o valor de suas respectivas capacidades. É por meio dos processos de gestão, especificamente no relacionamento que se estabelece com o gestor, que indivíduos e seus respectivos grupos percebem-se, ou não, o reconhecimento de suas habilidades e competências no contexto organizacional. Nesta interação mútua abre-se a possibilidade de relacionamento positivo e de aquisição de autoestima e, na sequência, de solidariedade com seus iguais.

Dentro desse relacionamento, os indivíduos seriam capazes de encontrar aceitação e encorajamento mútuo de sua individualidade, enquanto indivíduos formados por suas próprias experiências de vida. [...] A atitude positiva que um indivíduo pode tomar em relação a si mesmo, quando reconhecido desta forma, é a autoestima: ao se achar estimado por suas qualidades específicas, o sujeito é capaz de se identificar totalmente com seus atributos e realizações específicas. O aspecto singular desse relacionamento ético do reconhecimento para Mead consiste no fato de que ele contém, em si mesmo, um escopo crescente para a auto-realização. As normas éticas que permitem que os indivíduos reciprocamente reconheçam sua individualidade estão abertas ao processo de destradicionalização, no qual elas propagam seu carácter hierárquico e prescritivo, à medida que elas se tornam cada vez mais generalizadas. Por esta razão, o relacionamento de reconhecimento associado á

solidariedade incorpora o princípio da diferença igualitária, que, resultante da pressão que vem dos sujeitos individualizados pode se desenvolver plenamente. (HONNETH, 2007, p. 87).

Pertencer a um grupo reconhecido socialmente confere ao indivíduo sentimento de orgulho e honra. O fato de compartilhar uma situação social comum propicia as relações internas de estima mútua e o estabelecimento de interações entre eles de caráter solidário. Ressalta-se que para Honneth (2003) o sentido de solidariedade refere-se a uma primeira aproximação entre os membros de um grupo, uma forma de relacionamento interativo em que percebem estimados por todos na mesma proporção valorativa e lhe conferem interesse recíproco pelos respectivos modos diferentes de vida. Simultaneamente, é nas relações solidárias internas que surgem movimentos de resistências a pressões de ameaça externas aos objetivos entendidos como comuns.

É também no reconhecimento intersubjetivo de valores das capacidades e propriedades dos demais membros do grupo que o indivíduo altera a relação consigo mesmo, na medida em que, ciente de sua experiência de estima social, reconhece suas realizações ou capacidades referendadas pelo seu grupo. Neste quesito, ressalta-se que esta forma de reconhecimento, a estima social, relaciona-se com a possibilidade de êxito no contexto de trabalho e ocorre mediante aceitação das habilidades e estilo de vida dos diversos grupos. Nesta pesquisa, este fato mostra-se relevante, pois aqui se pretende justamente compreender a diversidade nas organizações. Honneth (2003), então, substitui a expressão *estima social* por *autorrealização*, à qual incorpora o sentimento de valor próprio, de autoestima, autoconfiança e autorrespeito. “Na medida em que todo membro de uma sociedade se coloca em condições de estimar a si próprio dessa maneira, pode-se falar então de um estado pós-tradicional de solidariedade social” (HONNETH, 2003, p. 210)

Solidariedade, dessa forma, é compreendida como relações de estimas simétricas entre sujeitos autônomos que compartilham valores da práxis cotidiana. Relações simétricas aqui não se referem ao aspecto quantitativo no sentido de igualdade de contribuição, mas, sim, à possibilidade estendida a todos no sentido de poder vivenciar solidário; ou seja, ser considerado valioso para a sociedade na qual vive. Na leitura de Saavedra e Sobottka (2012, p. 137). simetria utilizada por Honneth “significa aqui que os atores sociais adquirem a possibilidade de vivenciarem o reconhecimento de suas capacidades numa sociedade não-coletivista”.



Para Albonoz (2011, p. 141), o conceito de solidariedade se refere especialmente a relações de grupo fruto da experiência de circunstâncias difíceis ou negativas. É o que ocorre, por exemplo, “em situações de resistência comum contra a repressão política, quando a concordância no objetivo prático, predominando sobre tudo, gera um horizonte intersubjetivo de valores, no qual cada um aprende a reconhecer, na mesma medida, o significado das capacidades e propriedades do outro”.

A construção da estima social na visão Moraes (2006), está relacionada ao potencial emancipador do trabalho e ao estabelecimento de relações solidárias. Ou seja, refere-se à necessidade dos indivíduos de se tornarem visíveis nos processos interativos, condição indispensável ao processo de reconhecimento. Sobre as questões de visibilidade de determinados grupos minoritários ou, ainda, sobre a percepção (nesse caso, a não percepção) do outro, é apropriado trazer o conceito de reificação de Honneth (2008b). Este trata a reificação no bojo de sua teoria do reconhecimento e sugere o emprego de tal termo para designar relações de ausência de reconhecimento. “Na reificação é anulado aquele reconhecimento elementar que geralmente faz com que nós experimentemos cada pessoa existencialmente como o outro de nós mesmos” (HONNETH, 2008b, p. 75). Seu conceito vai além da instrumentalização (ou coisificação) do outro para fins egoístas ou individuais quando não se abstrai das características humanas. Na conceituação de Honneth (2008b) a reificação pressupõe que não há sequer a percepção do outro enquanto um ser humano. Ou seja, as características que traduzem sua humanidade são extraídas, e ele se torna apenas uma “coisa”, “algo” ou um objeto inanimado despido de quaisquer características ou habilidades humanas. Desta forma, não há a experiência de que o outro seja um semelhante.

Para Honneth (2008b), a reificação está associada ao processo de socialização e pressupõe um estágio anterior, ou elementar, de reconhecimento quando há interiorização e habitualização das normas e dos princípios de reconhecimentos culturais vigentes na sociedade. Estes regulam a forma como os sujeitos se tratam e legitimam (direitos, deveres e expectativas) uns aos outros, em suas diferentes relações sociais, o que, em seu conjunto, configura a cultura moral de uma determinada época do desenvolvimento social. Como exemplo pode-se citar a escravidão (em suas diversas faces, inclusive a moderna escravidão de crianças e mulheres tratadas como mercadorias), além de genocídios a determinados grupos sociais. Portanto, a reificação no sentido honnethiano são “violações contra as normas que derivam dos princípios (institucionalizados) do reconhecimento recíproco constituem claramente ofensas morais: nós

então não reconhecemos uma pessoa daquele modo como a moral intersubjetiva da relação existente entre nós o exige”. (HONNETH, 2008b, p. 74), indo além da indiferença ou ódio racial e representando grave violação dos direitos morais.

Com o objetivo de facilitar a compreensão do modelo da teoria do reconhecimento de Honneth, o Quadro 3 mostra seu esquema de estruturação das relações sociais, descrevendo os modos ou esferas de reconhecimento e suas respectivas implicações:

**Quadro 3 – Estrutura das relações sociais de reconhecimento**

<b>Modos de reconhecimento</b>	<b>Dedicação emotiva</b>	<b>Respeito cognitivo</b>	<b>Estima social</b>
<b>Dimensões da personalidade</b>	Natureza carencial e afetiva	Imputabilidade moral	Capacidades e propriedades
<b>Formas de reconhecimento</b>	Relações primárias (amor , amizade)	Relações jurídicas (direitos)	Comunidade de valores (solidariedade)
<b>Potencial evolutivo</b>		Generalização, materialização	Individualização, igualização
<b>Autorrelação prática</b>	Autoconfiança	Autorrespeito	Autoestima
<b>Formas de desrespeito</b>	Maus tratos e violência	Privação dos direitos e exclusão	Degradação e ofensa
<b>Componentes ameaçadores da personalidade</b>	Integridade física	Integridade social	“Honra”, dignidade

Fonte: HONNETH, 2003, p. 211, negritos nossos

No Quadro 3 fica visível que em sua abordagem sabe-se cotidianamente que a integridade da identidade do homem está sustentada nos padrões de reconhecimento. Morais (2006) ressalta a inexistência de supremacia de esferas de reconhecimento sobre as outras, sendo todas elas indispensáveis na formação da identidade do indivíduo. Albornoz (2011) sugere o modelo em espiral ascendente para o entendimento das três esferas do reconhecimento de Honneth. Entretanto, tão importante quanto compreender as formas básicas de reconhecimento é preciso compreender as formas de desrespeito, denominados pelo autor como “formas de reconhecimento recusado” (HONNETH, 2003).

O reconhecimento negado ou o desrespeito também são abordados por Taylor (1994) e Fraser (2001, 2007a). Apesar das distinções entre as abordagens, também para estes as questões de não reconhecimento são inaceitáveis. Ao compreender o desrespeito como base do conflito social, pode-se dizer que a concepção de Taylor revela maior aproximação com a de Honneth

e que, de outro lado, mostra-se mais afastada da abordagem de Fraser (MATTOS, 2004; FRASER, 2007a) .

Neste ponto, cabe, sinteticamente, diferenciar essas respectivas abordagens. O ponto central da teoria de Fraser (2007a, 2007b) está na redistribuição de bens e recursos, ancorado em discussões de organizações igualitárias socialistas e trabalhistas, e cujo objetivo é alcançar justiça social. No âmbito filosófico, a abordagem distributiva encerra a questão da moralidade política. Fraser não acredita na possibilidade de analisar os conflitos sociais separando as dimensões culturais e econômicas, pois entende que essas estão conectadas.

Posteriormente, essa autora integra o reconhecimento no escopo de sua abordagem, pois entende que a “justiça hoje exige tanto a redistribuição quanto o reconhecimento; nenhum dos dois por si só é suficiente” (FRASER, 2007b, p. 114), mas o faz em uma perspectiva diferente daquela adotada por Honneth, desvinculando esse das questões éticas e identitárias, além de considerá-los (redistribuição e reconhecimento) como perspectivas e dimensões distintas da justiça. Fraser (2007b, p. 117) entende “o não reconhecimento como a subordinação social no sentido de ser impedido de participar como um par na vida social”, uma injustiça que requer reparação. Propõe uma concepção de paridade da participação, de forma a possibilitar que os membros (adultos) da sociedade adquiram uma condição de igualdade de posição.

Já a perspectiva de Taylor é ancorada na fundamentação filosófica e histórico-filosófica da tese do reconhecimento social como um vínculo básico entre os indivíduos (MATTOS, 2007). Entre seus conceitos principais encontram-se a correlação entre identidade e moralidade: “o objetivo principal de Taylor é mostrar quais são os acordos intersubjetivos e pré-reflexivos que constituíram a identidade moderna, o *self* moderno e, servem como critério classificador do valor diferencial das pessoas no mundo moderno” (MATTOS, 2007, p 51)

Também ancorado nas ideias hegelianas, mas de forma distinta de Honneth, Taylor (1994) mostra-se preocupado com os problemas e os desafios que perpassam as relações sociais contemporâneas em um contexto globalizado e multicultural. Para este autor, a identidade moderna possui várias facetas. De modo a distingui-las, traz as concepções do que é um agente humano, uma pessoa ou um *self*. A construção da identidade dos sujeitos é influenciada pelos valores introjetados e também em parte moldada pelo reconhecimento ou por sua ausência, pois, muitas vezes, o não reconhecimento das demais pessoas pode gerar no

indivíduo ou no grupo um dano real ou uma distorção real se a pessoa, ou a sociedade ao seu entorno refletir de volta para eles uma imagem limitada, degradante, ou desprezível dela própria.

Identidade é definida por nossas avaliações fundamentais. Encontrar a resposta para a questão “qual é a minha identidade?” não é possível com uma lista de propriedades separadas dessas avaliações, como a minha descrição física, procedência, origem, habilidades e assim por diante. Todas essas propriedades podem constituir minha identidade, mas somente de um modo: se pertencer a uma certa linhagem for algo crucial para mim, se eu tiver orgulho disso e conceber esse pertencimento como alguma coisa que me inclui em uma classe de pessoas cujas qualidades eu valorizo em minha condição de agente, qualidades estas que eu recebo desse pano de fundo como atributos que passam a integrar a minha identidade (TAYLOR, 2007, p. 29).

Para Taylor, o reconhecimento é uma necessidade humana vital, que transcende o aspecto moral, diferenciando-se de Honneth (2003), que defende a existência de uma luta moral pelo reconhecimento

Retomando a abordagem honnethiana, segundo Cenci (2010, p. 63), o reconhecimento “situa-se a partir de uma dupla transformação ocorrida em relação ao conceito tradicional de identidade, qual seja: o advento da ideia de identidade individualizada e a compreensão desta como estrutura intersubjetiva”. Nessa perspectiva, a identidade pessoal é constituída pelas experiências de reconhecimento mútuo e prejudicadas pelas experiências de situações de desrespeito.

Para Honneth (2003), o desrespeito acontece também inserido na perspectiva intersubjetiva das relações e gera vulnerabilidade e fragmentação na identidade do sujeito. De graduações variadas, o reconhecimento, negado ou recusado, irá perturbar afetivamente a relação do indivíduo consigo mesmo, ou seja, sua identidade, na proporção correlata à esfera de reconhecimento, a qual corresponde, seja no âmbito da autoconfiança, do autorrespeito ou da autoestima.

Sem desconsiderar sua importância, a ênfase aqui não recairá nas questões de desrespeito resultantes das relações primárias, pois estas acontecem numa arena limitada e, mesmo, privada. As outras duas, no entanto, de caráter temporal, referem-se a situações coletivas e que acontecem nas esferas públicas.

As situações de desrespeito constituem-se a base dos conflitos sociais e o ponto central da abordagem honnethiana. Segundo Voirol (2008, p. 47), a experiência do desrespeito social,

seja por meio da violência psíquica, da humilhação pública ou da exclusão da coletividade política, apresenta implicações negativas para a construção da identidade individual, além de gerar graves problemas para a autonomia dos sujeitos, principalmente, restringindo sua capacidade de participar na dinâmica da esfera pública.

Sobre o desrespeito, Mendonça (2007, p. 173) evidencia que “se, por um lado, o rebaixamento e as humilhações ameaçam a identidade, por outro, eles estão na base de lutas por reconhecimento”. É ao vivenciar formas coletivas de desrespeito que os diversos grupos sociais se organizam e mobilizam-se em um movimento de resistência e também de busca de reparação para assegurar o reconhecimento que lhes foi negado. Portanto, as situações de desrespeitos constituem-se como verdadeiros impulsionadores motivacionais na luta por reconhecimento. A dinâmica da luta por reconhecimento de Honneth

[...] parte da relação entre não reconhecimento e posterior reconhecimento legal. Posto de outro modo: toda luta por reconhecimento dá-se por uma dialética do geral e do particular. Afinal, é sempre uma particularidade relativa, uma “diferença” que não gozava de proteção legal anteriormente que passa a pretender tal *status* (MATTOS, 2004, p. 160).

Assis (2007) salienta que o desrespeito ao conjunto de direitos de um indivíduo corresponde à negação de sua qualidade enquanto pessoa naquela sociedade. Trata-se de um processo de exclusão e marginalização deste ser humano. Na terceira forma de desrespeito, observa-se que alguns grupos minoritários não têm suas características valorizadas no quadro de referência de um dado contexto social, o que ao depreciá-los em seus respectivos modos de vida, fere a autoestima de seus membros e também lhes prejudica na conquista da autorrealização. Neste caso, o vínculo de solidariedade entre os diversos grupos que compõem o coletivo é rompido.

Morais (2006) relata que o ato de compartilhar experiências de não reconhecimento confere aos sujeitos desrespeitados a contigência de identificarem-se uns com os outros e de, ao partilharem sentimentos de depreciativos e de injustiça, mobilizam-se em movimentos de resistência.

Mesmo ciente das críticas (VAN LEEUWEN, 2007; FRASER, 2007b; MENDONÇA, 2007; CARVALHO, 2010b, LUBENOW, 2010) que recaem sobre a teoria de reconhecimento honnethiana entre elas, o fato de não focar explicitamente a luta por reconhecimento de grupos minoritários ou seu afastamento dos movimentos sociais, significar um déficit político,

negligenciar em relação a questões econômicas, inexistência de projeto emancipatório, dissociação das lutas por redistribuição e a incapacidade de abarcar todos os tipos possíveis de reconhecimento com sua classificação triádica, não se pode desconsiderar o avanço que sua abordagem representa para os estudos críticos.

Todavia, cabe evidenciar que a teoria do reconhecimento de Honneth não pode ser considerada finalizada ou concluída. Pode-se perceber uma evolução teórica do pensamento desse autor, inclusive ressaltado por Saavedra e Sobottka (2012), que identificaram quatro fases, ou momentos, distintos do pensamento e da abordagem de Honneth. Na primeira fase, Honneth centrou-se em apontar as insuficiências da teoria crítica desenvolvida por Habermas. Na segunda fase, ele interpreta a sociedade a partir da categoria do reconhecimento, elaborando assim, sua própria versão de uma teoria crítica. Na terceira fase, marcada pelo debate com Nancy Fraser, ele “corrige dois pontos de sua teoria: ele deixa de compreender as esferas do reconhecimento como dimensões ontológicas do desenvolvimento da personalidade para tratá-las como esferas *sociais*, contextualizadas historicamente”. Na quarta fase, Honneth concebe a existência de uma dimensão existencial das esferas do reconhecimento (SAAVEDRA; SOBOTTKA 2012 p. 139). Assim, na visão desses autores, Honneth faz uma atualização e sistematização dos princípios orientadores das esferas do reconhecimento de sua teoria.

Ainda neste sentido, posicionando-se mais próxima da abordagem Honnethiana, Mattos (2004, p. 18) ressalta que a teoria do reconhecimento ainda está se estruturando, tendo em vista os recentes debates entre Honneth e Fraser e as reformulações que ainda procedem. “O debate entre Fraser e Honneth comprova que a teoria do reconhecimento esta ainda começando, apesar de sua crescente influencia nos debates filosóficos, sociológicos e políticos do nosso tempo”. Corroborando, também Mendonça (2007) ressalta as diversas reformulações que os teóricos do reconhecimento (especificamente Honneth e Fraser) têm realizado suas abordagens.

O próprio Honneth reconheceu a necessidade de inserir algumas modificações em seu modelo teórico inicial (2007; 2008a; 2009). Em suas reflexões posteriores aos debates que estabeleceu com Fraser, direcionou maior atenção aos denominados “movimentos sociais”, fez alterações em suas categorias de reconhecimento e passou a incorporar a importância do trabalho enquanto instância de estima social (MATTOS, 2004; ASSIS, 2007; SILVA, 2010).

Ao tecer análises sobre a teoria da justiça social, Honneth (2009) frisa a importância das três esferas de reconhecimento e ressalta que as diferentes formas de reconhecimento social são necessárias para a aquisição da autonomia individual, aqui compreendida no seio das relações intersubjetivas. Além do reconhecimento por via da relação jurídica, a “teoria da justiça aqui defendida precisa defender advocatoriamente condições nas quais os sujeitos alcançam autoestima não apenas na esfera pública democrática, mas também em relações familiares e nas relações de trabalho” (HONNETH, 2009, p. 366). Essas duas esferas ganham destaque no estímulo geral da autoestima do indivíduo, pois no âmbito familiar está a base para a futura formação da autoconfiança, e no intercâmbio das relações sociais do trabalho, por meio das competências e desempenho, tem-se a possibilidade de alcançar a percepção de ser valioso, ser útil para a sociedade. Nota-se também que na esfera do reconhecimento da estima social Honneth (2009) associa a estima ao mérito e desempenho nas relações de trabalho:

No entanto, dentro de um processo de reconstrução normativa, se revelará logo que os pontos de vista morais que servem em cada caso como fonte da valorização recíproca são bem distintos: enquanto nas relações jurídicas democráticas é a igualdade deliberativa de todos os sujeitos que forma a base normativa do respeito assegurado entre os participantes, na relação interna da família o são as necessidades particulares de cada um de seus membros e na relação social de trabalho o são os desempenhos individuais dos participantes que servem como pontos de referência do reconhecimento (HONNETH, 2009, p. 365).

Refletindo sobre as relações de trabalho no mundo social contemporâneo, Honneth (2008a) reafirma (e, ao mesmo tempo, incorpora a sua teoria de reconhecimento) a relevância do trabalho enquanto eixo formador da identidade do indivíduo, apontando, inclusive, o significado deste na formação da identidade dos grupos minoritários, além de destacar como as situações de degradação do trabalho e de perda o emprego afetam a vida das pessoas:

Apesar de todos os prognósticos nos quais se falou do fim da sociedade do trabalho, não se verificou uma perda da relevância do trabalho no mundo socialmente vivido: a maioria da população segue derivando primariamente sua identidade do seu papel no processo organizado do trabalho; em verdade, esta proporção possivelmente aumentou consideravelmente depois que o mercado de trabalho abriu-se para as mulheres em uma medida nunca antes vista. Não se pode falar de uma perda de importância do trabalho unicamente no sentido do mundo vivido, mas também em sentido normativo: o desemprego segue sendo experimentado como um estigma social e como mácula individual, relações precárias de trabalho são percebidas como fardos, a flexibilização do mercado de trabalho em amplos círculos da população é vista com reservas e mal-estar (HONNETH, 2008a, p. 48).

Em suas críticas sobre às relações de trabalho (e sua crescente desregulação), o autor evidencia a existência de um abismo entre a realidade social e as expectativas emancipatórias

(e utópicas) em relação ao trabalho. Honneth (2008a) se questiona de que forma a categoria trabalho social deve ser incluída no marco de uma teoria social para abrir uma perspectiva de melhoria qualitativa que não seja apenas utópica. Ressalta que, nas condições atuais, as consequências das relações de trabalho vão além do predomínio da indiferença, tendo em vista as precárias condições de grupos de trabalhadores, pois há sofrimento e reivindicações desses por mudanças.

Destaca-se, ainda, que o trabalho continua sendo importante como fonte de identidade para a maioria da população, mas cabe ressaltar a necessidade de buscar um trabalho que assegure ao indivíduo, simultaneamente, sua subsistência e também satisfação (SILVA, 2010).

Para Honneth, a alternativa diante deste impasse ocorre a partir da premissa de que o mercado capitalista de trabalho deve ir além de ser um meio utilizado para aumentar a eficácia econômica e incluí-lo também como um meio de integração social, pois nessa perspectiva, “fica claro que o funcionamento deste mercado depende do cumprimento de promessas morais, que precisam ser descritas com conceitos como a honra burguesa, justiça meritocrática e trabalho dotado de sentido”. (HONNETH, 2008a, p. 64). Para atender à função da perspectiva de integração social (e suas implicações morais), as relações de trabalho mediadas pelo mercado precisam estar estruturadas em relações justas e equitativas, além de relacionar as atividades individuais umas às outras de forma transparente e dotadas de sentido, para proporcionar a integração social necessária ao reconhecimento mútuo.

Ainda sobre as questões relativas ao ciclo econômico e às formas de produção nas sociedades democráticas atuais, Honneth (2007) destaca que é por meio da inclusão no trabalho que indivíduos e ou grupos sociais têm a oportunidade de alcançar reconhecimento, tendo em vista as contribuições que geram à sociedade. Contudo, destaca que alcançar a estima social por meio do trabalho ainda mostra-se como um desafio:

Podemos esperar um número crescente de lutas por reconhecimento, direcionadas às definições institucionalizadas e medidas de estima social que governa quais atividades e habilidades podem alcançar reconhecimento simbólico ou material. Sem uma ampliação radical do significado de “trabalho”, e o que pode sensivelmente e justificadamente ser incluído dentro disso, essa luta por reconhecimento que está se aproximando não pode se resolvida (HONNETH, 2007, p. 93).



Este autor trata o reconhecimento como uma categoria normativa, que deve ser analisada em um espectro mais amplo. Considera, inclusive, que as atuais demandas de diversos grupos sociais, ao reivindicarem igualdade de tratamento, “políticas de identidade” e processos de redistribuição de bens materiais, são caracterizadas, antes de tudo, como lutas por reconhecimento, que, muitas vezes, estão circunscritas ao âmbito simbólico; ou seja, busca de uma legitimidade sociocultural na determinação do valor das atividades, atributos e contribuições de cada um destes.

Para os propósitos desta pesquisa, a teoria do reconhecimento de Honneth (2003, 2007, 2008a, 2009), fundamentada na justiça e no processo de autorrealização, mostra-se adequada para esclarecer a importância do reconhecimento no escopo da diversidade organizacional.

Dessa forma, para buscar resolver a problemática desenvolvida neste trabalho, os caminhos percorridos pelos diversos autores aqui apresentados constituíram o referencial teórico julgado capaz de sustentar as análises oriundas da pesquisa de campo, cujo percurso metodológico será objeto do próximo capítulo.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

Definir questões metodológicas no âmbito das ciências sociais constitui tarefa complexa. Não raro, torna-se alvo de críticas, por não utilizar os métodos científicos próprios das ciências naturais. Ressalta-se que ainda recaem sobre estes métodos questionamentos sobre sua cientificidade (o que é ou não considerado científico), tendo em vista as dificuldades de demarcação neste campo de pesquisa. Neste contexto, pode-se dizer que a definição metodológica é essencial para os pesquisadores das ciências sociais. Como afirma Demo (2009), é a metodologia, por meio de suas práticas metodológicas, que fornece as condições necessárias para a competência da produção científica.

Sobre as abordagens, quantitativa e qualitativa, Strauss e Corbin (2008) afirmam que não há primazia de uma sobre a outra, pois os instrumentos não constituem um fim em si mesmo. O importante é verificar quando e como cada uma delas pode ser útil à compreensão do problema em questão. Ressaltam, também, que a combinação de métodos não é novidade e que estes podem ser utilizados sejam por razões suplementares, como informacionais ou outros. Ainda defendem mais do que uma complementariedade, mas a integração destas abordagens, que aparentemente se mostram incoerentes. Deve-se entender que as denominações “qualitativa” e “quantitativa” não delimitam objetos qualitativos e quantitativos nem paradigmas científicos distintos. Podem ambas interessar-se por quaisquer objetos, expressando-se no campo dos métodos, e não dos objetos (*ibid.*).

Para Martins e Theóphilo (2009, p. 107), as pesquisas são processos de construção, investigação e de busca para a compreensão da realidade social. Para tal, o pesquisador busca encontrar nexos entre as diversas variáveis relacionadas ao seu objetivo de estudo. “O fato de apresentarem características avaliativas distintas não impede que pesquisas científicas adotem avaliações quantitativas e qualitativas. Investigações científicas contemplam ambas”. Dessa forma, é o propósito da pesquisa que irá definir o tipo de metodologia a ser utilizada, inclusive a associação de métodos.

Sobre a pesquisa qualitativa, Denzin e Lincoln (2004) destacam que é um campo de investigação relacionado a estudos culturais e interpretativos, marcado por momentos históricos distintos e que engloba a existência de vários temas, conceitos, suposições, métodos

e abordagens. Portanto, trata-se de um conglomerado complexo e interligado. Em conceituação mais abrangente, pode-se dizer que a pesquisa qualitativa é um campo interdisciplinar e transdisciplinar que perpassa as humanidades, tendo um foco multiparadigmático, que, em uma perspectiva naturalista, busca a compreensão interpretativa da experiência humana. Também denominada de *soft Science*, tendo o pesquisador como um *bricoleur*, envolve vários métodos, que podem ser utilizados simultaneamente, como uma tentativa ou alternativa para compreender o fenômeno estudado em profundidade, pois se pode conhecer a realidade objetiva apenas por meio de suas representações (DENZIN, LINCON, 2004).

Ainda nessa linha de raciocínio, para Vergara (2006), na abordagem qualitativa predominam aspectos relacionados à subjetividade e voltados para a visão individual dos sujeitos envolvidos. Os dados são coletados por meio de técnicas pouco estruturadas e a análise dos dados é realizada por meio da interpretação. Não se aplica a generalização nos resultados obtidos. A perspectiva qualitativa permite o entendimento do fenômeno em sua complexidade, com possibilidade de análise da interação entre as variáveis e os processos dinâmicos subentendidos. Para Strauss e Corbin (2008, p. 24), a pesquisa qualitativa refere-se a qualquer tipo de pesquisa que gera resultados não alcançados por meios estatísticos ou quantificáveis, “os métodos qualitativos podem ser usados para obter detalhes intrincados sobre fenômenos como sentimentos, processos de pensamentos e emoções, que são difíceis de extrair ou descobrir por meio de pesquisas mais convencionais”.

Já a abordagem quantitativa, segundo Vergara (2006), é indicada quando se quer explorar a associação de determinadas variáveis. As hipóteses são testadas em um contexto de verificação, predominando aspectos relacionados à objetividade. Utiliza critérios probabilísticos para a seleção das amostras e instrumentos estruturados para coletar os dados. O tratamento dos dados é realizado com base em técnicas estatísticas e os resultados obtidos são passíveis de generalização.

Para Martins e Theóphilo (2009, p. 107), a abordagem quantitativa envolve organização, sumarização, caracterização e interpretação de dados numéricos. Tem como características a quantificação e a mensuração dos dados coletados. “Os dados são filtrados, organizados e tabulados, enfim, preparados para serem submetidos a técnicas e /ou testes estatísticos. A

análise e interpretação se orientam através do entendimento e conceituação de técnicas e métodos estatísticos” (MARTINS, THEÓPHILO, 2009, p. 107)

### 3.1 Combinação de métodos

Optou-se por utilizar duas abordagens distintas, qualitativa e quantitativa, considerando que um dos objetivos desta tese é identificar as políticas de diversidade e a percepção dos gestores sobre o tema, mas também importa conhecer a percepção dos funcionários em geral, o que só foi possível com a combinação de métodos.

Gonçalves e Meirelles (2004) ressaltam que a combinação de métodos pode ser uma opção útil, trazendo o resultado da adequação do problema aos métodos quantitativo e qualitativo, que associados, podem indicar com maior rigor e efetividade a descrição ou a solução para o problema levantado. Ainda nesse sentido, Vergara (2006) afirma que os métodos quantitativos e qualitativos não são contraditórios e podem ser utilizados em uma perspectiva complementar. Para tal, traz a ideia de triangulação, que,

também chamada de abordagem multimétodos, pode ser discutida e explorada com base em dois pontos de vista: como estratégia para alcance da validade do estudo e como uma alternativa para obtenção de novas perspectivas, novos conhecimentos (VERGARA, 2006, p. 258).

No estudo epistemológico, a representação do real não pode ser exclusivamente qualitativa nem quantitativa. Assim, no que se refere à prática científica, deve-se evitar o enfoque artificialmente dualista, procurando explicitar os diversos quadros de referência que norteiam uma pesquisa e reconhecendo, ao mesmo tempo, que, de modo geral, ocorre uma utilização simultânea e de caráter complementar entre eles. Também cabe destacar que todo conhecimento científico é produzido dentro em um contexto histórico. É a concepção que se tem da realidade que vai definir escolhas dos métodos a serem utilizados.

Nas ciências sociais, o fenômeno ideológico é *intrínseco*, pois está no sujeito e no objeto. A própria realidade social é ideológica, porque é produto histórico no contexto da unidade de contrários, em parte feita por atores políticos, que não poderiam – mesmo que quisessem – ser neutros. Não existe história neutra, como não existe ator neutro. É possível controlar a ideologia, mas não suprimi-la. (DEMO, p. 19, 2009)

Para Yin (2001), umas das mais importantes condições para diferenciar as diversas estratégias de pesquisa é identificar nela o tipo de questão que está sendo apresentada. As decisões metodológicas devem ser definidas a partir do propósito de estudo e dos objetivos pretendidos (GONDIM, 2003). Gonçalves e Meirelles (2004) concordam com este pensamento e complementam que, além do peso do problema apresentado na definição dos métodos a serem utilizados, deve-se levar em consideração a escolha pessoal do pesquisador ao considerar as alternativas e combinações possíveis de métodos que sejam apropriadas para a questão apresentada.

Neste caso específico, o problema colocado aqui requer a utilização simultânea das abordagens quantitativa e qualitativa, pois esta pesquisa visa identificar as relações estabelecidas entre as concepções de diversidade compartilhadas pela alta administração, pelos gestores e pelos profissionais responsáveis pelas políticas de diversidade e demais funcionários das organizações pesquisadas (dos setores de siderurgia e mineração) e analisar as consequências dessas inter-relações em termos de reconhecimento para as pessoas que nelas trabalham. Entre os objetivos específicos destacam-se: Identificar as concepções de diversidade estabelecidas pelas pessoas de diferentes níveis organizacionais (dirigentes, gestores, profissionais de RH e funcionários); Identificar e analisar as políticas voltadas para a diversidade nas organizações pesquisadas; Analisar a percepção dos funcionários sobre os processos e as práticas utilizadas no gerenciamento da diversidade; Analisar as inter-relações entre as concepções de diversidade no contexto organizacional e as consequências destas em termos de reconhecimento para os envolvidos; e, Verificar se os funcionários das organizações estudadas se sentem reconhecidos no seu ambiente de trabalho.

Com o intuito de obter melhor compreensão sobre o tema pesquisado, esta pesquisa utilizou métodos quantitativos e qualitativos, pois os respectivos dados se complementam e possibilitam uma visão mais ampla e dinâmica da realidade. No que se refere à necessidade de análise quantitativa, utilizam-se técnicas de análise multivariada dos dados. Para atender à análise qualitativa utilizam-se o método de análise do discurso. Assim, tendo em vista os objetivos desta pesquisa, o percurso metodológico foi constituído de três etapas, sendo as duas primeiras são de caráter qualitativo, e a última, quantitativo: realização de grupos focais, entrevistas semiestruturadas e a aplicação de questionários estruturados.

A etapa das entrevistas semiestruturadas não ocorreu necessariamente nesta sequência rígida, condição imposta apenas no caso dos grupos focais, que, por uma estratégia definida neste processo metodológico, constituiu a etapa inicial e precedeu a etapa quantitativa.

Também é necessário registrar que este trabalho fundamenta-se como uma pesquisa de caráter descritivo, pois visa conhecer e buscar informações sobre determinada realidade. Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 66) “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. Para Cervo, Bervian e Silva (2007) a pesquisa descritiva é utilizada principalmente nas ciências sociais e humanas. Aborda questões que merecem ser estudadas e cujos dados precisam ser colhidos de sua própria realidade. Em geral, os principais instrumentos deste tipo de pesquisa são a observação, entrevistas e questionários. A pesquisa descritiva busca descobrir

[...] a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 61-62).

Esta pesquisa enquadra-se, portanto, como um estudo descritivo, pois busca identificar as concepções da diversidade e investigar as relações existentes entre as dimensões identificadas da diversidade e o construto *diversidade* (de segunda ordem) nas organizações estudadas, além da relação deste com o reconhecimento.

O procedimento técnico adotado para a realização da pesquisa aqui pretendida apoia-se no estudo de casos múltiplos, que possibilita a compreensão das questões relacionadas nesta pesquisa em organizações pertencentes a setores específicos. Segundo Becker (1993), o estudo de caso em ciências sociais, tipicamente, envolve o estudo de uma organização ou comunidade. Ou seja, não é estudo de um indivíduo. Ao realizar um estudo de caso de uma comunidade ou organização, geralmente, utiliza-se o método de observação participante em uma de suas muitas variações, muitas vezes associado a outros métodos mais estruturados, como entrevistas. Ressalta-se o caráter duplo dos objetivos de um estudo de caso: chegar a uma compreensão abrangente do grupo em estudo e, ao mesmo tempo, tentar resolver declarações teóricas mais gerais sobre regularidades do processo e estrutura social.

Considerando que esta pesquisa é realizada em organizações distintas, pode-se dizer que este trabalho também é classificado como um estudo comparativo, cujas amostras (descritas em tópico posterior) são de empresas pertencentes aos setores de mineração e siderurgia.

### **3.2 Percurso qualitativo**

A utilização da abordagem qualitativa deu-se em virtude de esta possibilitar um conhecimento aprofundado sobre o tema, por meio dos discursos dos participantes dos grupos focais e das entrevistas, especialmente dos gestores e dirigentes, necessários para alcançar os objetivos aqui pretendidos.

#### **3.2.1 Grupo focal**

Costa (2005) e Freitas e Oliveira (2006) associam a origem do “*focus group*” à sociologia, destacando Robert Merton na década de 1940, como uns dos primeiros a utilizar este método em suas publicações. Para Vergara (2005), as pesquisas em ciências sociais vêm utilizando este método desde 1920. A autora destaca o pioneirismo de pesquisadores como Emory Bogardus e Walter Thurstone. Ressalta, também, as publicações de Robert Merton, na área de marketing e Paul Lazarsfeld como aqueles que fomentaram este método no meio acadêmico. Assim, pode-se dizer que a técnica de grupos focais é oriunda da sociologia (COSTA, 2005; VERGARA, 2005; FREITAS; OLIVEIRA, 2006), muito utilizada em pesquisas de marketing (MALHOTRA, 2001) e, gradativamente, incorporada pela área das ciências sociais, que passou a usa-la com frequência (GONDIM, 2003), e que também teve seu uso ampliado em outras áreas, sendo hoje considerada uma técnica de utilização multidisciplinar (GONDIM, 2003; MORGAN, 1997; VERGARA, 2005).

Classificado como uma técnica própria da abordagem qualitativa (BUNCHAFT; GONDIM, 2004; FREITAS; OLIVEIRA, 2006; GATTI, 2005; GONDIM, 2003; MALHOTRA, 2001; MORGAN, 1997), o grupo focal busca coletar dados por meio da interação dos participantes diante de um tema sugerido pelo pesquisador.

Para Morgan (1997), o grupo focal caracteriza-se pela reunião de pessoas para avaliar conceitos ou identificar problemas, constituindo-se em uma ferramenta comum usada em

pesquisas de marketing para determinar as reações dos consumidores a novos produtos, serviços ou mensagens promocionais. Para Malhotra (2001) o grupo focal objetiva obter uma visão aprofundada da percepção de seus componentes sobre as questões apresentadas pelo pesquisador. Tem como valor tratar-se de uma técnica que propicia resultados inesperados oriundos da livre discussão do grupo.

Segundo Gondim (2003, p. 160),

[...] os pesquisadores encontram nos grupos focais uma técnica que os ajuda na investigação de crenças, valores, atitudes, opiniões e processos de influência grupais, bem como dá suporte para a geração de hipóteses, a construção teórica e a elaboração de instrumentos. Trata-se de uma técnica que pode ser usada quando o foco de análise do pesquisador é o grupo.

A autora parte de hipótese de que as conversas e as discussões estimuladas no interior dos grupos focais tendem a reproduzir o discurso ideológico das relações macrossociais. Trata-se, portanto, de um processo útil para revelar, inclusive, aspectos inconscientes dos participantes do grupo.

Na visão de Flick (2004), este método estuda pontos de vistas subjetivos em diversos grupos sociais e possibilita a interpretação aprofundada de descobertas experimentais, podendo, ainda gerar hipóteses para estudos quantitativos posteriores. Gatti (2005) ressalta que o grupo focal é uma boa ferramenta para coletar dados nas áreas das ciências sociais e humanas, mas ressalta que seu uso requer cuidados e que sua utilização como técnica de pesquisa precisa está integrada à pesquisa e os objetivos pretendidos. Essa autora esclarece que um o grupo focal é

[...] um conjunto de pessoas selecionadas e reunidas por pesquisadores para discutir e comentar um tema, que é o objeto de pesquisa, a partir de sua experiência pessoal” utilizado quando “há interesse não somente no que as pessoas pensam e expressam, mas também em como elas pensam e por que pensam (GATTI, 2005, p. 7-8).

Para Vergara (2005), o grupo focal configura-se como um método de coletar dados por meio da realização de entrevistas de grupo, com a presença de um moderador, com o objetivo de promover a discussão sobre um tópico específico. Sobre essa questão, Gondim (2003) diferencia o grupo focal da entrevista coletiva, justamente por não privilegiar a constituição de relações diádicas entrevistador e participante ou a análise individual, uma vez que no grupo focal a unidade de análise caracteriza-se como sendo o próprio grupo. No grupo focal, o papel do moderador não é diretivo, como em um processo de entrevista, e sim



como um facilitador da conversa dos membros de um grupo, “deslocando seu interesse para a interinfluência de respostas que se produzem nas discussões grupais desencadeadas sobre um determinado assunto” (BUNCHRAFT; GONDIM, 2004, p. 66). O moderador introduz os tópicos da pesquisa que devem ser discutidos e suas intervenções são pontuais, visando esclarecer dúvidas e opiniões emitidas.

Gatti (2005) alerta que o moderador, ou facilitador, de um grupo de foco deve manter postura não diretiva, evitando interferências e propiciando ambiente para que o grupo desenvolva comunicação sem ingerências indevidas. O papel do moderador é estimular a interação grupal (foco de análise) e manter os objetivos do trabalho do grupo.

Para Freitas e Oliveira (2006), o grupo de foco é um tipo de entrevista em profundidade realizada em grupo, que tem como foco ou objeto de análise a interação do grupo. É recomendado para orientar e servir de referência a novos campos de investigação, pois levanta hipóteses a partir das informações dos participantes.

A utilização do grupo focal, para Morgan e Krueger (1993), mostra-se útil para estudar comportamentos e motivações complexas, pois possibilita emergir vários pontos de vistas e processos emocionais, captando significados que outros métodos não permitem alcançar. Além disso, traz a vantagem de produzir dados específicos sobre o tópico de interesse do pesquisador; de conhecer o grau de consenso dos participantes sobre o tópico investigado, e de, a partir da interação do grupo, permitir a coleta de dados mais eficiente.

O grupo focal permite tanto captar as perspectivas diferentes sobre uma dada questão como identificar e compreender o compartilhamento de determinadas ideias, valores e percepções em determinado grupo social. Conforme ressalta Gatti (2005, p. 11), trata-se de uma técnica útil para esclarecer questões complexas, polêmicas e contraditória, pois

[...] o trabalho com grupos focais permite compreender processos de construção da realidade por determinados grupos sociais, compreender práticas cotidianas, ações e reações a fatos ou eventos, comportamentos e atitudes, constituindo-se como uma técnica importante para o conhecimentos das representações, percepções, crenças, hábitos, valores, restrições, preconceitos, linguagens e simbologias prevalentes no trato de uma dada questão por pessoas que partilham traços em comuns relevantes para o estudo do problema visado.

A utilização do grupo focal pode servir a distintos objetivos. No que tange a sua centralidade, pode ser classificado como uma técnica capaz de responder aos distintos questionamentos de uma pesquisa (GONDIM, 2003; BUNCHAFT, GONDIN, 2004).

Segundo Morgan (1997), o grupo focal em uma pesquisa pode ser classificado a partir da sua finalidade e distintas utilizações:

- a) Técnica principal em uma pesquisa, denominada como “grupos autorreferentes”, utilizada para explorar áreas pouco conhecidas, e para aprofundar temas de pesquisa que abordam opiniões, atitudes, experiências e perspectivas futuras;
- b) Técnica multimétodos utilizada em uma pesquisa, associada a outros métodos qualitativos, tais como entrevistas ou observação participante, para triangular dados e ampliar a compreensão sobre tema pesquisado;
- c) Técnica complementar ou exploratória utilizada como fonte preliminar de dados em uma pesquisa para levantar hipóteses, ideias e expectativas, ou seja, conhecimentos necessários para subsidiar a elaboração de itens que compõem instrumentos de medidas e escalas, como os questionários quantitativos.

As diferentes perspectivas podem ser utilizadas simultaneamente. Tal qual Madureira (2012), nesta pesquisa, o grupo focal foi utilizado conforme os propósitos “b” e “c”. Como uma técnica multimétodos, o grupo focal pode ser associado às entrevistas individuais e submetido à análise de discurso, compondo a parte qualitativa desta pesquisa. No terceiro caso, os grupos focais também foram utilizados como técnica exploratória para fundamentar a construção de instrumentos de medidas, ou seja, identificando os tópicos ou dimensões que devem ser abordadas na modalidade quantitativa. A utilização exploratória do grupo focal permitiu nesta pesquisa elaborar o questionário a partir dos pressupostos dos próprios grupos, conferindo ao instrumento da abordagem quantitativa maior aproximação às dimensões da diversidade relevantes para o público estudado.

Nesta pesquisa, a utilização do grupo focal serviu a dois propósitos distintos, mas complementares: como ferramenta preliminar e exploratória; e como fonte de coleta de dados para uma visão aprofundada sobre os temas pesquisados (FREITAS; OLIVEIRA, 2006; GONDIM, 2003; MALHOTRA, 2001; MADUREIRA, 2012).

Conforme Gondim (2003) e Vergara (2005), o grupo focal deve ser devidamente planejado, considerando o local, a postura do moderador, a presença ou não de um observador, o número de participantes, os critérios de composição do grupo, o tempo de duração e o roteiro semiestruturado das perguntas.

Foram realizados nove grupos focais, sendo seis nas organizações do segmento da mineração e três nas organizações do segmento da siderurgia. Diante da amplitude e das diferenças das áreas que compõem as organizações estudadas, foram realizados três grupos focais com funcionários que trabalham em minas (setores operacionais e administrativos), dois grupos focais foram realizados com funcionários que trabalham em usinas (setores operacionais e administrativos), e quatro foram realizados com funcionários que trabalham nas áreas consideradas do corporativo e/ou sede administrativa. Dentre este último, destaca-se que um dos grupos focais foi composto exclusivamente por profissionais que atuam na área de Recursos Humanos, mas oriundos de equipes e níveis hierárquicos diversos.

O objetivo dessa distribuição foi obter maior representatividade das organizações estudadas, tendo em vista a existência de distintas formações e especificidades do trabalho. O Quadro 4 mostra algumas características que pautaram a realização dos grupos de foco.

**Quadro 4 – Características gerais da realização dos grupos focais**

<b>Número</b>	<b>Local da realização</b>	<b>Composição geral</b>
3 grupos focais	Minas	Funcionários locais de diversas áreas
2 grupos focais	Usinas	Funcionários locais de diversas áreas
3 grupos focais	Corporativo e ou administrativo	Funcionários de diversas áreas locados no corporativo ou administrativo
1 grupo focal	Corporativo e ou administrativo	Funcionários da área de RH
Total: 9 grupos focais	4 organizações dos segmentos da mineração e siderurgia	Funcionários de áreas diversas

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Conforme mostra o Quadro 4, quanto ao local, os grupos focais foram realizados em espaços oportunizados nas próprias organizações pesquisadas, minimizando os deslocamentos e viabilizando a participação de seus respectivos funcionários. Em geral, foram utilizadas salas de reuniões ou treinamentos, algumas com mesa, oval ou retangular, e em outras, apenas com

cadeiras, distribuídas na sala em formato circular, permitindo a interação visual e oral de todos os participantes. Além de favorecer a discussão e de possibilitar a participação de todos, os locais disponibilizados para a realização dos grupos focais também asseguraram a preservação do sigilo das informações geradas.

A definição da composição do grupo focal ocorreu em função da necessidade da pesquisa, mas nem sempre foi tarefa fácil. Para evitar inibições e constrangimentos, autores como Costa (2005) e Vergara (2005) ressaltam que a composição de um grupo focal deve ser homogênea. Ou seja, os participantes devem ter nível sócioeconômico e acadêmico semelhante, e devem-se evitar participantes com vínculo de parentesco, amizades ou hierárquicos entre si. Já para Gondim (2003) é o propósito da pesquisa e a definição metodológica que irão influenciar a composição de um grupo de foco, cujos participantes podem ser escolhidos a partir de critérios relacionados a elementos homogêneos ou heterogêneos. Nesta pesquisa, a composição dos grupos focais foi elaborada com base nas respectivas áreas internas de cada uma das organizações pesquisadas que apoiaram esta pesquisadora, viabilizando a realização dos grupos de foco. Em três das organizações pesquisadas, foi a área de RH que serviu de ponte entre a pesquisadora e os participantes da pesquisa, agendando as datas dos grupos focais, disponibilizando o local e identificando e convidando seus respectivos funcionários para compor cada um dos grupos de foco. Em uma das organizações, a área que forneceu este suporte e apoio interno à pesquisadora foi a área de Comunicação. Tal como recomenda Gatti (2005), a adesão ao convite foi voluntária. É claro que não se pode desprezar o viés deste tipo de composição, pois ficou a critério da empresa escolher quais funcionários ela iria enviar o convite, viés aqui compreendido como proveniente da escolha de funcionários pela empresa que tendem a reproduzir formações discursivas que refletem uma visão de mundo da classe dominante (FIORIN, 2000a), que, no contexto corporativo, remete à ideologia empresarial. Todavia, também não se podem desprezar questões de disponibilidade e acessibilidade aos participantes, tendência denominada por Gondim (2003) de “amostra por conveniência”.

A pesquisadora enviou um texto para ser utilizado no convite aos participantes, com explicações de como funciona um grupo de foco, que, em geral, serviu de modelo para o convite institucional (APÊNDICE A), e também delimitou os critérios para a composição. Conforme Gondim (2003), os objetivos propostos é que traçam os aspectos metodológicos. Assim, homogeneamente, todos os participantes estavam ligados pelo vínculo empregatício

com a respectiva empresa pesquisada. Portanto, foram submetidos às regras, às normas e aos valores institucionais. Já heterogeneamente, foi requisitado que cada grupo de foco tivesse pessoas com diversas características, tais como distintas formações, áreas de atuação, cargos, idades (gerações), gênero, raça/cor, e pessoas com ou sem deficiência, resguardando apenas a exceção de não convidar para um mesmo grupo de foco o chefe e os respectivos subordinados, para evitar constrangimentos desnecessários. À exceção de um grupo de foco que foi composto exclusivamente por profissionais de RH (um dos grupos de interesse de investigação) portanto, homogênea em relação à área e similaridade de formação, pode-se dizer que a composição heterogênea pretendeu obter grupos focais com pessoas de distintas percepções, valores e opiniões, enriquecendo a discussão proposta.

O número de participantes mostrou-se relevante, pois um grupo de tamanho reduzido pode dificultar ou empobrecer a discussão e grupos grandes mostram-se mais difíceis de serem moderados e podem propiciar dispersão, tais como conversas simultâneas ou paralelas (FREITAS; OLIVEIRA, 2006; GASKELL, 2007; GONDIM, 2003; MORGAN, 1997; VERGARA, 2005). Não há consenso quanto ao número ideal de um grupo focal. Em geral encontram-se recomendações que vão de no mínimo quatro ao limite máximo de doze participantes. Para Gaskell (2007), o grupo focal tradicional deve ser composto por seis a oito participantes desconhecidos, em que as diferenças de status não devem ser levadas em consideração, mas sim o debate e a discussão que apresentam. Morgan (1997) acha adequado de seis a dez participantes. Vergara (2005, p. 113) sugere de seis a doze participantes para cada sessão e ressalta que “é importante planejar e estabelecer previamente o número e a composição dos grupos, o que pode ser feito por categorias específicas, mistas ou ambas”. Para Freitas e Oliveira (2006) o tamanho mínimo de um grupo focal deve ser de quatro e no máximo de 12 doze participantes. Esses autores sugerem ainda que sejam convidados vinte por cento a mais de pessoas, de forma a garantir a existência do número mínimo.

Nesta pesquisa, a orientação inicial foi no sentido de estruturar os grupos focais com oito a doze participantes. Mas, diante da disponibilidade, foram realizados grupos fora do tamanho inicialmente, sendo um deles com seis e o outro com quatorze participantes. Tal questão mostra-se condizente com afirmações de Gondim (2003) ao ressaltar o quão difícil é precisar o número ideal para a formação de um grupo de foco, que também deve considerar o nível de envolvimento que cada participante tem com o assunto proposto. Em geral, nos grupos

maiores a pesquisadora contou com apoio de um observador para fazer o registro de dados e informações não verbais.

Os grupos focais foram realizados durante os meses de junho e julho de 2013, em datas discutidas e programadas conforme disponibilidade da empresa. Em geral, a realização de cada grupo de foco foi em data específica, com exceção de duas datas (dois encontros) nos quais foram realizados dois grupos focais, sendo que um deles ocorreu na parte da manhã e o outro na parte da tarde, visando otimizar o tempo, pois o acesso ao local da empresa demandava significativo deslocamento da pesquisadora, em virtude da distância a ser percorrida.

A duração da cada grupo focal variou de uma hora e trinta minutos a duas horas, conforme acordado previamente com as respectivas organizações. Inicialmente, pensou-se em gravar e filmar a realização dos grupos focais, mas percebeu-se certo receio dos funcionários convidados a participar. Optou-se, então, por informar no convite de participação de que seria perguntado aos participantes a possibilidade de gravar a sessão. Esse fato facilitou o recebimento e o aceite dos funcionários para participar das sessões dos grupos focais.

No início da sessão de cada grupo de foco, a pesquisadora, atuando como moderadora dos grupos focais apresentou sinteticamente os objetivos da pesquisa e o propósito do grupo de foco. Tal como ressalta Costa (2005), frisou a inexistência de respostas certas ou erradas, para favorecer a participação ativa e mais espontânea de todos. Também foi solicitada a permissão para a gravação e assegurada à confidencialidade das informações. Mediante permissão dos grupos, as reuniões foram gravadas e, posteriormente, transcritas para análise. O roteiro semiestruturados das perguntas para estimular os grupos focais estão no Apêndice B.

Para manter sigilo e preservar anonimato, os grupos focais realizados nas organizações do segmento de mineração são designados nesta pesquisa apenas pela letra “M” e os grupos de focos realizados nas organizações do segmento de siderurgia são designados apenas pela letra “S”. Os números sequenciais às letras M ou S representam apenas a quantidade de grupos realizados no respectivo segmento de atuação da empresa. O Quadro 5 permite uma melhor visualização da composição dos grupos de foco.

Quadro 5 – Composição dos grupos de foco

Grupo Focal	Nº de Pessoas	Gênero	Idade	Cor / Raça	É PCD?	Nível de escolaridade	Cargo
M1	8	3 Feminino 5 Masculino	Menor: 26 anos Maior: 65 anos Média:38,1anos	7 Branca 1 Morena	0 Sim 8 Não	3 Pós-graduação 5 Superior	1 Analista 1 Administrativo 1 Coordenador 4 Gestor 1 Nível superior
M2	11	5 Feminino 6 Masculino	Menor: 27 anos Maior: 67 anos Média:33,9 anos	1 Amarela 8 Branca 2 Parda	2 Sim 9 Não	3 Pós-graduação 7 Superior 1 Técnica	4 Analista 2 Administrativo 2 Coordenador 1 Nível superior 2 Técnica
M3	9	5 Feminino 4 Masculino	Menor:19 anos Maior: 47 anos Média:31,5anos	3 Branca 1 Moreno 2 Negro 3 Pardo	0 Sim 9 Não	3 Superior 4 Superior Inc. 2 Ensino Médio	1 Analista 3 Administrativo 1 Gestor 3 Técnico 1 Outro
M4	10	3 Feminino 7 Masculino	Menor: 21 anos Maior: 42 anos Média:30,3anos	3 Branca 7 Pardo	0 Sim 10 Não	2 Pós-graduação 1 Superior 4 Superior inc. 3 Ensino médio	3 Analista 1 Administrativo 6 Técnico
M5	6	5 feminino 1 masculino	Menor: 24 anos Maior: 60 anos Média: 38 anos	6 Branca	0 Sim 6 Não	1 Pós-graduação 4 Superior 1 Superior Incompleta	5 Analista 1 Outro
M6	11	7 Feminino 4 Masculino	Menor: 28 anos Maior: 55 anos Média:37,8anos	9 Branca 2 Pardo	0 Sim 11 Não	2 Pós-graduação 8 Superior Obs.:1*	7 Gestor 2 Analista 2 Outro
S1	10	2 Feminino 8 Masculino	Menor: 22 anos Maior: 48 anos Média:31,6anos Obs.: 2*	5 Branca 1 Moreno 4 Pardo	0 Sim 10 Não	1 Superior 5 Superior inc. 4 Ensino Médio	2 Coordenador 2 Técnico 6 Outro
S2	14	1 Feminino 13 Masculino	Menor: 21 anos Maior: 54 anos Média:38,8anos Obs.: 3*	2 Branca 3 Moreno 1 Negro 7 Pardo Obs.:4*	0 Sim 14 Não	4 Superior 2 Superior inc. 8 Ensino Médio	4 Gestor 1 Analista 3 Técnico 6 Outros
S3	7	3 Feminino 4 Masculino	Menor: 29 anos Maior: 52 anos Média:37 anos	5 Branca 2 Pardo	0 Sim 7 Não	3 Pós-graduação 4 Superior	6 Analista 1 Gestor

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, a partir das informações fornecidas pelos participantes

Notas:1\*) Um participante não informou a escolaridade. 2\*) Dois participantes não informaram a idade. 3\*) Um participante não informou a idade. 4\*) Um participante não informou a raça/ cor

Ao final de cada sessão foi solicitado a cada participante o preenchimento de uma ficha, denomina “Ficha por participante” (conforme APÊNDICE C), com objetivo de classificar a

composição dos participantes conforme critérios relevantes nesta pesquisa. O Quadro 5 utilizou as identificações das “fichas por participantes”.

A princípio, foi solicitado a realização de quatro grupos focais por organização pesquisada. Contudo, dois critérios limitaram a realização dos grupos focais em apenas nove grupos. O primeiro refere-se à dificuldade que algumas organizações tiveram no agendamento e na disponibilidade dos funcionários para participar. O segundo, e mais impactante, foi a saturação das respostas, tendo em vista não produzir novidades nas respostas, dado suficiente para concluir esta etapa (GONDIM, 2003). Cabe ressaltar que foram realizados grupos em todas as organizações estudadas.

O uso dos grupos focais também previu a utilização de técnica exploratória (MORGAN, 1997), para fundamentar a construção do questionário (abordagem quantitativa). As discussões provenientes dos grupos focais identificaram sete dimensões da diversidade, a serem pesquisadas: gênero, orientação sexual, orientação religiosa, orientação racial, orientação cultural, pessoas com deficiências, e orientação geracional.

As questões relacionadas a gênero surgiram espontaneamente em todas as sessões realizadas, apresentando discussões pertinentes à equidade de gênero (ou não), além de outros debates relativos ao trabalho da mulher. Uma segunda dimensão abordada com frequência e que também gerou amplo debate foi aquela relacionada à orientação sexual, a qual teve como foco as questões relacionadas ao convívio com pessoas homossexuais no âmbito profissional e pessoal. Questões raciais também surgiram espontaneamente em alguns grupos, mediante estímulo a reflexão e ao debate, em outros. Mas em geral, as discussões permaneceram voltadas para aspectos sociais (sistema de cotas para universidades), com poucos debates sobre aspectos relacionados ao trabalho. Questões relacionadas às pessoas com deficiência, apesar de fazerem parte do contexto organizacional, em virtude de legislação, alternaram entre o surgimento espontâneo e o provocado, mas se mostrou como um tema significativo nos grupos focais.

Questões relacionadas aos aspectos culturais foram mais frequentes nos grupos focais realizados entre os funcionários do corporativo e ou da sede, salvo exceção de funcionários com maior tempo de casa, que relataram experiências profissionais anteriores. Nos grupos focais realizados em uma das organizações estudadas, a orientação religiosa mostrou-se como



tema relevante, surgindo espontaneamente ao tratar da diversidade na organização. Nos demais grupos, o surgimento de questões religiosas alternou entre o caráter espontâneo e o provocado, mas nem sempre fomentou debates significativos. Da mesma forma, notou-se que em apenas uma das organizações pesquisadas a questão geracional mostrou relevância nos debates, surgindo nos demais grupos de foco com menor frequência e relevância.

Quanto às questões relacionadas ao reconhecimento, notaram-se dois padrões de respostas, que foram agrupadas como formas de reconhecimento organizacional tangíveis (profissionais) e intangíveis (sociais). No primeiro grupo, obtiveram-se respostas tais como recebimento de aumento salarial, participação nos lucros (PL) e promoção. Entre aqueles aqui denominados de formas de reconhecimento intangível, destacam-se respostas como ser respeitado no ambiente de trabalho, fazer parte da equipe, ser valorizado e outras.

Os grupos focais realizados geraram discussões interessantes e cumpriram o objetivo pretendido, pois a partir deles foi possível identificar as dimensões da diversidade significativas para este público e aquilo que consideram como reconhecimento. Assim, as respostas provenientes dos grupos focais fundamentaram a elaboração do questionário, parte da etapa quantitativa desta pesquisa, e posteriormente foram submetidas a análise. Mas também foram utilizadas na perspectiva qualitativa e analisadas em profundidade nas análises de discurso. Assim, o segundo propósito dos grupos focais (perspectiva qualitativa) nesta pesquisa, será analisado no capítulo 4, especificamente no item 4.1 que se refere à análise de dados qualitativos, em paralelo com as análises de discursos das entrevistas.

### ***3.2.2 Entrevistas***

A utilização de entrevistas configura-se como a técnica de coleta de dados mais usual e, também, mais amplamente utilizada no âmbito das ciências sociais (GIL, 1999; GASKELL, 2007). Esta técnica mostra-se adequada para obter informações sobre o que as pessoas sabem, pensam, acreditam e fazem e, ainda, para identificar suas opiniões e explicações sobre o tema em questão. Portanto, a entrevista é considerada uma técnica eficiente para a obtenção de dados em profundidade sobre o comportamento humano (GIL, 1999).

Para Godoi e Mattos (2006, p. 303), é preciso ter cuidado ao utilizar a entrevista como técnica ou instrumento de pesquisa. É preciso resignificá-la “como um evento de intercâmbio

dialógico que pode promover reformulação metodológica capaz de enriquecer a prática de pesquisa e construir novas situações de conhecimento”. Ainda corroborando nesse sentido, utiliza-se a entrevista para identificar e compreender a perspectiva dos entrevistados, fornecendo dados e condições para “a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação. O objetivo é uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos” (GASKELL, 2007, p. 65)

Para Godoi e Mattos (2006, p. 305), uma entrevista em profundidade configura-se como um recurso cujo objeto de investigação é constituído pelas experiências, valores, ideias e estrutura simbólica do sujeito entrevistado. Todavia, esses autores apontam que existem várias classificações sobre os tipos de entrevistas, sem contudo haver consenso. Eles ressaltam que definir a nomenclatura associada ao tipo de entrevista não é o mais relevante. “O centramento da entrevista sobre um tema específico, sobre o objeto da investigação não nos parece incompatível com o aprofundamento acerca das experiências de vida, atitudes e valores do sujeito”. Nesse ponto, destacam que a tematização e a profundidade devem seguir juntos.

Nessa pesquisa, as entrevistas podem ser consideradas como semiestruturadas e em profundidade (GASKELL, 2007). O roteiro das perguntas que compõem as entrevistas semiestruturadas (APÊNDICE D), serviu de base para a condução dessas, sem contudo limitar as investigações de fatos que surgiram durante seu percurso. Solicitou-se aos entrevistados permissão para que as entrevistas fossem gravadas. Concedida, todas as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas, de forma a facilitar a análise do discurso. Conforme acordado, foram mantidos sigilo dos entrevistados. Para tal, foram retirados dos relatos transcritos aqui utilizados nomes ou falas que pudessem identificá-los.

As entrevistas foram realizadas durante o período de junho a outubro de 2013. Para preservar o sigilo e anonimato dos nomes das organizações que participaram da pesquisa, foram utilizadas as quatro primeiras letras do alfabeto grego – *Alfa*, *Beta*, *Gama* e *Delta*, para identificar as organizações em que os entrevistados trabalham. Notou-se que cada uma das organizações utiliza nomenclaturas de cargos específicas e também se distinguem quanto à composição hierárquica.

Para facilitar a comparação das respostas por nível hierárquico, no Quadro 6 faz-se a designação do nível hierárquico de diretoria dada a todos os entrevistados que possuíam cargos executivos e com esfera de tomada de decisões estratégicas diretamente subordinadas ao presidente ou a cargo de elevado poder decisório na empresa. São profissionais que respondem por áreas e posições estratégicas na organização e cujos cargos diferem apenas em termos de nomenclatura, sejam aqueles designados nas organizações como diretor, superintendente, gerente geral<sup>16</sup> ou ainda gerente com status<sup>17</sup> de diretoria.

**Quadro 6 – Caracterização dos entrevistados**

Sujeito Entrevistado	Formação	Sexo	Área de Atuação	Nível Hierárquico	Segmento	Empresa
E 01	Engenheiro Civil	Masculino	Administrativo	Diretoria	Mineração	Alfa
E 02	Comunicação Social	Masculino	Corporativo	Diretoria	Siderurgia	Gama
E 03	Administração de Empresas	Masculino	Recursos Humanos	Diretoria	Siderurgia	Gama
E 04	Direito	Feminino	Jurídico	Diretoria	Siderurgia	Gama
E 05	Engenheiro Mecânico	Masculino	Recursos Humanos	Diretoria	Siderurgia	Delta
E 06	Administração e Comunicação Social	Feminino	Corporativo Recursos Humanos	Gerencial	Mineração	Beta
E 07	Administração de Empresas	Masculino	Recursos Humanos	Gerencial	Siderurgia	Gama
E 08	Ciências Contábeis	Feminino	Administrativo	Gerencial	Mineração	Alfa
E 09	Psicologia	Feminino	Recursos Humanos	Gerencial	Mineração	Beta
E 10	Psicologia	Feminino	Recursos Humanos	Gerencial	Mineração	Alfa
E 11	Psicologia	Feminino	Recursos Humanos	Gerencial	Siderurgia	Delta
E 12	Psicologia	Feminino	Recursos Humanos	Gerencial	Mineração	Beta
E 13	Ciências Contábeis	Masculino	Administrativo	Gerencial	Mineração	Alfa
E 14	Administração de empresas	Masculino	Recursos Humanos	Gerencial	Siderurgia	Delta
E 15	Administração de empresas	Feminino	Corporativo Recursos Humanos	Analista <sup>18</sup>	Mineração	Beta

Fonte: Elaborada pela pesquisadora, a partir das informações dadas pelos entrevistados

<sup>16</sup> O gerente geral é hierarquicamente superior aos demais gerentes da mesma área de atuação

<sup>17</sup> A designação de *status de direção* foi dada como referência por profissionais da própria organização, devido à importância e a amplitude do poder decisório do cargo, além da subordinação direta a um CEO.

<sup>18</sup> Líder de projeto.

Optou-se aqui por manter uma descrição mínima sobre os sujeitos entrevistados, de forma a preservar o sigilo solicitado e com eles acordado. De forma geral, as experiências de vida e os percursos profissionais dos sujeitos entrevistados mostram-se bastante heterogêneas, alguns são descritos nos fragmentos discursivos. No que se refere à idade dos sujeitos entrevistados, tem-se uma distribuição que vai dos trinta até os sessenta anos. Alguns entrevistados têm muito tempo (dezesseis, vinte, trinta e poucos anos) que estão na organização. Na outra ponta, têm-se também aqueles que vão<sup>19</sup> completar um ano de empresa. Alguns chegaram à organização por meio de processos de fusão e ou de aquisição realizados entre empresas e outros ingressaram diretamente. Ressaltam-se que as distinções dos percursos profissionais também são provenientes das histórias de cada uma das organizações, retratadas no capítulo 4

### 3.2.3 *Análise de discurso*

As entrevistas e os grupos focais foram analisados à luz da análise de discurso. Tal método foi escolhido porque permite desvendar os símbolos que estão sutilmente incorporados nos discursos (CARRIERI *et al.*, 2006; FIORIN, 2000a; MAINGUENEAU, 1997; SARAIVA *et al.*, 2009a) sobre a diversidade nas organizações, o que, por sua vez, reproduz o discurso da sociedade na qual está inserida. A análise de discurso possibilita uma análise mais aprofundada em relação à análise de conteúdo, uma vez que aquele se interessa pela linguagem tomada como prática de mediação, trabalho simbólico e funcionamento do discurso na produção de sentidos, além de considerar os aspectos ideológicos das práticas discursivas. Marca-se, assim, uma significativa diferença entre a análise de discurso e a análise de conteúdo (que se atém à mensagem transparente, ao explicitado no texto) (LIMA, 2003). Ainda segundo a diferenciação entre análise de discurso e análise de conteúdo, pode-se dizer que

[...] na análise de conteúdo, parte-se da exterioridade para o texto, enquanto na análise do discurso francesa, ao contrário, procuramos conhecer essa exterioridade pela forma como os sentidos se trabalham no texto, em sua discursividade. No que diz respeito ao social, não são os traços sociológicos empíricos, mas as formações imaginárias, que se constituem a partir das relações sociais que funcionam no discurso (LIMA, 2003, p.81)

Segundo Carrieri *et al.* (2006), enquanto técnica, a análise de discurso (AD) mostra-se útil na análise de processos ou fenômenos sociais que fogem à compreensão das técnicas tradicionais de pesquisa, pois possibilita a apreensão das formas de produção do discurso e de sua relação com as

---

<sup>19</sup> Nota-se que as referências são da data da realização da entrevista; portanto, 2013.

estruturas materiais e sociais que as elaboram. A análise de discurso permite compreender a percepção dos funcionários das organizações pesquisadas acerca do tema estudado, uma vez que as formações discursivas evidenciam a visão de mundo de cada indivíduo e se mostram indissociáveis da linguagem e dos discursos proferidos, pois, se uma “formação ideológica impõe o que pensar, uma formação discursiva impõe o que falar” (FIORIN, 2000a, p. 32).

A análise de discurso se propõe a compreender o discurso em sua perspectiva sócio-histórico (PÊCHEUX, 1993, 1997; PÊCHEUX; FUCHS, 1993; ORLANDI, 1996). A opção epistemológica nesta pesquisa foi utilizar a análise de discurso de base francesa (CARRIERI *et al.*, 2006; FARIA, 2009; FARIA; LINHARES, 1993; FIORIN, 2000a, 2000b; MAINGUENEAU, 1997, 2008; ORLANDI, 1996; PÊCHEUX, 1993, 1997), que destaca os elementos explícitos e implícitos, a forma como as coisas são ditas e não ditas e o silenciado, pois segundo Bakhtin (1979), o discurso produz sentido pelo que diz e pelo que não é dito. O sentido é produzido na interação.

De acordo com Maingueneau (1997), a abordagem de base francesa do discurso vem contribuir com as hermenêuticas contemporâneas, apoiando-se nos conceitos e métodos da linguística, sendo seu diferencial o fato de considerar outras dimensões da formação discursiva, tais como sua relação com outros textos produzidos, o âmbito institucional de sua produção que restringe a enunciação e cristaliza conflitos sociais e históricos e a delimitação de um espaço próprio no exterior de um interdiscurso limitado. Interessa à AD as formações discursivas, segundo Foucault (1995), que considera um conjunto de regras para as condições de exercício da função enunciativa, historicamente demarcadas no tempo e no espaço e que busca compreender o enunciado na singularidade de sua situação. Nesta linha de pensamento, mostra-se objeto da AD aquilo que pode e aquilo que deve ser dito, considerando a posição dada em um conjuntura determinada. Na análise de discurso de base francesa,

[...] optar pela linguística, de modo privilegiado, mas não exclusivo, consiste em pensar que os processos discursivos poderão ser apreendidos com maior eficácia, considerando os interesses próprios da AD. Isto não implica que os textos em questão não possam ser objeto de abordagens com propósitos diversos (MAINGUENEAU, 1997, p. 17).

Ainda nesta linha de pensamento, Lima (2003) destaca que a abordagem de AD de base francesa trabalha a relação entre o ideológico e a linguística, mas evita reduzir o discurso à análise da língua ou dissolver o discursivo no aspecto ideológico. Privilegia os procedimentos

“analíticos”, para denunciar e analisar inconsistências, e fundamenta sua análise nas “condições de produção” do discurso, conforme termo desenvolvido por Pêcheux (1993). Para esse autor, advindas da psicologia social, as “condições de produção” no campo da análise do discurso, designam o meio ambiente material e institucional do discurso. Ou seja, insere a relação de “lugar” como representações imaginárias que os interagentes fazem de sua própria identidade, assim como do referente de seus discursos (PÊCHEUX, 1993).

Para compreender adequadamente um discurso, é preciso considerar a situação, os interlocutores e o contexto histórico social e ideológico, isto é, as condições de produção do discurso (ORLANDI, 1996; PÊCHEUX, 1993; 1997). Evidencia-se, assim, a existência de relações de forças no discurso, ou seja, o espaço de representações sociais que todo falante e ouvinte ocupam na sociedade.

Todo discurso nasce em outro (sua matéria prima) e aponta para outro (seu futuro discursivo). Por isso, na realidade, não se trata nunca de um discurso, mas de um *continuum*. Fala-se de um estado de processo discursivo e esse estado deve ser compreendido como resultado de processos discursivos sedimentados.

Finalmente, compõe também a estratégia discursiva prever, situar-se no lugar do ouvinte a partir do seu próprio lugar de interlocutor. Esse mecanismo regula a possibilidade de respostas e dirige a argumentação: são as antecipações. (ORLANDI, 1996, p. 18).

Entende-se que todo discurso retrata uma dada visão, pois defende ideias com relação às quais procura persuadir o interlocutor, o enunciatário, seja implícita ou explicitamente, o que ocorre por meio de estratégias discursivas (FARIA, 2009). Esta afirmação é consonante a visão de Fiorin (2000a p. 41), para quem

[...] o discurso é a materialização das formas ideológicas, sendo por isso, determinado por elas, o texto é unicamente um lugar de manipulação consciente, em que o homem organiza, da melhor maneira possível, os elementos de expressão que estão a sua disposição para veicular seu discurso. O texto é, pois, individual, enquanto o discurso é social.

Nota-se, portanto, que há uma ilusão de liberdade discursiva no plano individual, pois é o indivíduo quem escolhe e organiza a forma de veicular o discurso. Porém as formas de dizer o discurso são aprendidas no percurso social e histórico da sociedade. Além disso, todo discurso é ideológico, pois remete a outros discursos já existentes, caracterizando-se como um lugar de trocas enunciativas. Ou seja, “as relações interdiscursivas podem assim, ser contratuais ou

polêmicas” (FIORIN, 2000a, p. 44), seja referendando, seja rejeitando outros discursos, explícita ou implicitamente.

Também para Bakhtin (1979, p. 29),

[...] as palavras são tecidas a partir de uma multidão de fios ideológicos e servem de trama a todas as relações sociais em todos os domínios. É, portanto, claro que a palavra será sempre um indicador mais sensível de todas as transformações sociais, mesmo daquelas que apenas despontam, que ainda não tomaram forma, que ainda não abriram caminho para sistemas ideológicos estruturados bem formados.

A semântica discursiva remete ao conjunto de elementos semânticos habitualmente usados nos discursos de uma dada época. Constituía uma maneira de ver o mundo numa dada formação social, refletindo, portanto, um campo de determinação ideológica (que embora inconsciente também pode ser consciente). Para Bakhtin (1979, p. 29), “cada época e cada grupo social têm seu repertório de formas de discurso na comunicação sócio-ideológica”.

Desta forma, todo discurso envolve ideologia, pois, como seres socializados, há sempre outro discurso por trás do discurso atual. A relação interdiscursiva (FIORIN, 2000a), ou intertextualidade, segundo Orlandi (1996), remete a um conjunto de textos que manifestam um discurso e que está sempre relacionado (explícita ou implicitamente) com outros discursos, em oposição ou afinidade. Assim, não há discurso neutro (BAKHTIN, 1979; ORLANDI, 1996; SARAIVA *et al.*, 2009a), na medida em que este expressa o ponto de vista de uma classe a respeito da realidade (ORLANDI, 1996).

Também na visão de Pêcheux (1990, p. 79) é “impossível analisar um discurso como um texto, isto é, como uma sequência linguística fechada sobre si mesma, mas que é necessário referi-lo ao conjunto de discursos possíveis a partir de um estado definido das condições de produção”. Dessa forma, é importante analisar o contexto sócio-histórico no qual esse discurso é produzido, pois a dimensão interacional da linguagem refere-se aos lugares sociais dos interlocutores (quem diz algo diz sempre de um lugar social, físico, político, etc). Destaca, ainda, a importância do jogo de imagens e expectativas a respeito do tema. O autor prefere a palavra *discurso* a *mensagem*, pois em uma perspectiva mais ampla discurso se traduz em “efeito de sentidos”. Ele ressalta que é importante analisar as condições de produção do discurso. Pêcheux (1990) destaca como elementos estruturais do discurso: o destinador, o destinatário, o referente (o contexto ao qual remete), o código linguístico comum (é

necessário ter um código linguístico comum entre destinador e destinatário), o contato (é necessário que seja estabelecido um contato entre ambos, seja um canal físico ou uma conexão psicológica que permita a comunicação) e a sequência verbal. Além disso, é importante ter em mente que destinador e destinatário representam lugares determinados na estrutura de uma formação social. A hipótese de Pêcheux é a de que “esses lugares estão representados nos processos discursivos em que são colocados em jogo”. Mas esses lugares estão representados nos discursos por meio de formações imaginárias. Ou seja, não é algo necessariamente objetivo. Relaciona-se com a imagem de que tanto destinador quanto destinatário “atribuem cada um a si e ao outro”. São representações imaginárias das diferentes instâncias do processo discursivo.

Também é preciso atentar para a questão relacionada à autoridade da enunciação, pois segundo Maingueneau (1997), o discurso só é “autorizado” se for reconhecido como tal. Ou seja, o reconhecimento do discurso ocorre sob determinadas condições que o definem como legítimo. Deve ser proferido por uma pessoa legitimada para fazê-lo, em uma situação legítima, etc.

Saraiva *et al.* (2009a) consideram discurso como práticas socialmente fundamentadas, que apresentam, explícita ou implicitamente, as marcas da ideologia que os constitui. A identificação e a compreensão da importância dos conteúdos explícitos e implícitos nos textos são ressaltadas por vários estudiosos da AD (FARIA, 2009; FARIA; LINHARES, 1993; FIORIN, 2000a, 2000b; FIORIN, SAVIOLI, 2006; MAINGUENEAU, 1997, 2008; PÊCHEUX, 1993, 1997; SARAIVA *et al.*, 2009a). Fiorin e Savioli (2006) e Maingueneau (2008) destacam que existem dois tipos de forma implícita: o pressuposto e o subentendido. O pressuposto decorre do sentido de certas palavras ou expressões e visa induzir o leitor a aceitar certas ideias como “verdades incontestáveis” (FIORIN; SAVIOLI, 2006). Para Maingueneau (2008), os pressupostos vêm inscritos no enunciado. Ou seja, o conteúdo implícito está no enunciado. Portanto, o pressuposto tem a evidência do implícito no próprio texto. Já o subentendido é um tipo de implícito que se evidencia pelo confronto do enunciado com o contexto da enunciação. Fiorin e Savioli (2006) ressaltam que o subentendido, seja nas formas não excludentes de ironia, eufemismo, hipérbole, metáfora, metonímia e outros, mostra-se mais complexo e contextual, cuja leitura é responsabilidade do leitor. O “subentendido diz sem dizer, sugere, mas não diz” (FIORIN; SAVIOLI, 2006, p. 311). É também uma maneira de o falante se proteger, pois evita comprometer-se com o que deseja transmitir.



Entre os elementos implícitos, Maingueneau (1997, p. 98) destaca a ironia como um gesto dirigido a um destinatário específico, não sendo uma expressão desinteressada ou lúdica. A “ironia subverte a fronteira entre o que é assumido e o que não o é pelo locutor”. Diferente da negação, a ironia pode negar, rejeitar, sem passar pela natureza de negar (nega sem assumir). O distanciamento é marcado pelo linguístico, gestual, situacional. A ironia tem em sua essência suscitar ambiguidade. É um fenômeno sutil, que pode gerar análises divergentes. Este autor ressalta que alguns analistas de AD percebem a ironia como um gesto agressivo, ao passo que outros a percebem com certa neutralidade e, até mesmo como uma atitude defensiva, para evitar sanções ligadas às normas da instituição da linguagem.

E o discurso da diversidade nas organizações?

Na análise discursiva, é preciso situar simultaneamente dois discursos: no plano do enunciado; e no plano da enunciação. “É na articulação entre os aspectos linguísticos e os históricos que se constrói o discurso, que se produzem os sentidos, as significações” (FARIA, 2009, p. 52). O discurso da diversidade nas organizações é antes (e também) um discurso empresarial. Nas organizações, a história e a memória andam juntas. Para trabalhar a análise de discurso de uma dada organização, é preciso analisar a história e memória, seu contexto e não ficar apenas com um discurso de um grupo (dirigentes, gestores, acionistas, etc.). Segundo Bakhtin (1979, p. 29), o componente hierárquico configura-se “no processo de interação verbal, a influencia poderosa que exerce a organização hierarquizada das relações sociais sobre as formas de enunciação”. É necessário analisar a história contada por outros grupos (que não sejam os representantes da classe dominante).

Ao analisar os discursos sobre a diversidade nas organizações, não se pode desconsiderar a ideologia dominante neste contexto, absorvida e reproduzida, mas também refratada nos discursos dos indivíduos pertencentes àquele contexto. A própria organização enquanto personagem coletivo também reproduz e refrata o discurso da sociedade na qual está inserida, o que, neste caso, remete ao discurso da sociedade capitalista.

Segundo Pêcheux (1993, p. 77), “um discurso é sempre pronunciado a partir de condições de produção dadas”. Ou seja, um profissional de RH de determinada organização tende a ser porta-voz dos interesses do grupo. Caso contrário, ele ficaria isolado neste grupo. Ele

(indivíduo) está situado no interior da relação de forças existente entre os elementos antagonistas de um campo político dado.

O que diz, o que anuncia, promete ou denuncia não tem o mesmo estatuto conforme o lugar que ele ocupa; a mesma declaração pode ser uma arma temível ou uma comédia ridícula segundo a posição do orador e do que ele representa, em relação ao que ele diz: um discurso pode ser um ato político direto ou um gesto vazio, para “dar o troco”, o que é uma outra forma de ação política (PÊCHEUX, 1993, p.77).

Pecheux (1993) apresenta o conceito de “enunciado performativo” para mostrar a relação necessária entre um discurso e seu lugar em um mecanismo institucional extralinguístico. O discurso se relaciona sempre com um discurso prévio. Significa que o orador experiente imagina o lugar do ouvinte, inclusive, antecedendo o que se espera ouvir.

Segundo Fiorin (2000a), um discurso trata-se de uma combinação de elementos linguísticos utilizados pelo falante para expressar seus pensamentos, falar do mundo exterior ou interior, agir sobre o mundo. A AD só faz sentido para “sujeitos inscritos em estratégias de interlocução, em posições sociais ou em conjunturas históricas” (MAINGUENEAU, 1997, p. 11 e 12).

Faria e Linhares (1993) apresentam estratégias discursivas de persuasão ideológicas utilizadas pelos entrevistados e que constituem parte da sua respectiva formação discursiva; ou seja, aquilo que lhes é socialmente colocado para ser dito e que representa sua visão de mundo. Para explicar a expressão *formação discursiva*, Maingueneau (1997) recorre ao conceito de Foucault (1969), ressaltando que este termo define o que pode e o que deve ser dito a partir de uma posição em uma dada conjuntura determinada. Faria e Linhares (1993) destacam que apropriar-se das estratégias discursivas mostra-se como uma técnica útil para ampliar a análise do discurso. Trata-se da identificação de quatro elementos importantes a serem desvendados em uma análise de discurso:

- a) construção das personagens e suas respectivas relações com outros personagens existentes;
- b) identificação das relações entre os conteúdos explícitos e implícitos (as afirmações postas e as pressupostas);
- c) aspectos silenciados, isto é, aquilo que não é dito, que é omitido, silenciado;
- d) seleção lexical, ou seja, a escolha dos vocábulos utilizados pelo enunciador.

Nas análises dos discursos das organizações pesquisadas, não foi possível analisar o contexto, a história e a memória, sob o risco de quebrar o anonimato assegurado a cada uma delas. Optou-se, assim, por apresentar uma contextualização dos segmentos de mineração e siderurgia estudados e caracterizar cada uma das organizações pesquisadas a partir de fragmentos das análises de discurso dos entrevistados.

Diante da complexidade de elementos que os discursos apresentam, nesta pesquisa será utilizado o modelo adotado por Saraiva (2009b, p. 91, 92) que se baseou no roteiro para a análise de discursos na vertente francesa, elaborado para fins didáticos pelo professor doutor Antônio Augusto Moreira de Faria, da Faculdade de Letras da Universidade Federal de Minas Gerais. Assim, nos fragmentos dos discursos das entrevistas e dos grupos focais serão identificados e analisados os seguintes elementos:

- análise lexical;
- temas e figuras (explícitos ou implícitos) dos discursos, inclusive os personagens;
- percursos semânticos estruturados a partir dos temas e figuras;
- aspectos interdiscursivos;
- aspectos da sintaxe discursiva;
- aspectos refletidos e refratados nos discursos;
- condições sociais de produção dos discursos;
- discursos presentes no texto;
- aspectos ideológicos defendidos nesses discursos;
- aspectos ideológicos combatidos nesses discursos;
- posição do texto em relação ao discurso hegemônico na sociedade em que se situa.

### **3.3 Percorso quantitativo**

Esta abordagem foi utilizada por possibilitar identificar a percepção de um maior número de funcionários (especialmente aqueles que atuam nas áreas operacionais e não possuem cargos de gestão) sobre as práticas de diversidade nas organizações pesquisadas, um dos objetivos específicos desta tese.

Para proceder à abordagem quantitativa desta pesquisa, foi utilizado-se a análise multivariada de dados. Para Hair Jr. *et al.* (2005, p. 26), a análise multivariada refere-se “a todos os métodos estatísticos que simultaneamente analisam múltiplas medidas sobre cada indivíduo ou objeto em investigação. Qualquer análise simultânea de duas ou mais variáveis de certo modo pode ser considerada análise multivariada”. Este autor ressalta que a tecnologia computacional viabilizou a análise de grande quantidade de dados complexos com base em programas estatísticos. Técnicas analíticas multivariadas têm sido utilizadas com frequência em pesquisas acadêmicas e correspondem a um poderoso conjunto de ferramentas analíticas. O foco de análise centra-se nas variáveis estatísticas. Na análise fatorial, as variáveis estatísticas são formadas por melhor representarem a estrutura subjacente ou a dimensionalidade das variáveis como representada por suas intercorrelações. Destaca-se que a mensuração é importante para representar a precisão do conceito e a escolha do método multivariado para análise.

A utilização do método quantitativo teve como principal objetivo conhecer a percepção dos funcionários (especialmente aqueles que não possuem cargo de gestão, pois correspondem ao maior percentual de funcionários) das organizações pesquisada, sobre as práticas de diversidade, em uma análise abrangente de funcionários de cargos e níveis hierárquicos diversos. Por meio das entrevistas, foi possível analisar as percepções dos gestores (predominantemente profissionais que atuam na área de RH) e de alguns dirigentes sobre as questões relacionadas à diversidade e às políticas de diversidade.

### ***3.3.1 População e amostra de pesquisa***

A pesquisa quantitativa contemplou uma amostra de profissionais atuantes e vinculados (vínculo empregatício) às empresas dos segmentos de mineração e siderurgia que se dispuseram a participar da pesquisa, mediante termo descrito no modelo da Carta de Anuência (APÊNDICE E).

A organização *Gama*, apesar de ter participado ativamente das duas primeiras etapas metodológicas desta pesquisa (grupos focais e entrevistas), alegou impossibilidade de disponibilizar os questionários para a realização da terceira etapa da pesquisa, ou seja, a parte quantitativa, em virtude da sobrecarga de atividades (relacionadas ao período do ano e, também, devido a questões internas). Diante deste fato e tendo em vista a necessidade de conclusão deste trabalho no prazo estipulado, a pesquisadora não teve como incluir a *Gama*

nesta etapa da pesquisa nem substituí-la por outra, visto que as etapas preliminares já haviam sido realizadas. Nesse ponto, cabe destacar as contribuições geradas pelos funcionários de *Gama*. Dessa forma, os questionários foram respondidos pelas organizações aqui denominadas por *Alfa*, *Beta* e *Delta*.

Para a definição do tamanho da amostra mínima estatisticamente significativa foi estabelecido um erro amostral padrão de 5%, para um nível de segurança de 95% ( $Z = 1,96$ ), sendo considerada uma variabilidade amostral de 15%. O número mínimo de respondentes por empresa foi apurado por meio do *software* estatístico G\*Power 3 (FAUL *et al.*, 2009).

Segundo Faul *et al.* (2009), os parâmetros definidos pelo G\*Power 3, em termos de amostra mínima significativa, consideram três classes de parâmetros: a) nível de significância, ou seja, a probabilidade de ocorrência de erro tipo I ( $\alpha$ )<sup>20</sup>; b) tamanho da amostra utilizada; e c) um parâmetro de efeito do tamanho, que define  $H_1$  e, desta forma, indexa o grau de afastamento de  $H_0$  na população subjacente.

O cálculo da amostra mínima utilizando-se o G\*Power 3, considerou, portanto:

- Erro probabilístico de  $\alpha$  ( $\alpha$  = erro tipo I) = 0,05
- Poder estatístico ( $1-\beta$ ) ( $\beta$  = erro tipo II) = 0,95
- Efeito do tamanho ( $f^2$ ) = 0,05
- Tamanho da amostra mínima requerida = 89

A amostra mínima e estatisticamente significativa para os padrões estatísticos definidos pelo G\*Power 3 foi de 89 respondentes para estimação dos parâmetros do modelo de pesquisa.

O segundo critério para o cálculo de amostra mínima estatisticamente significativa considerou as condições para se fazer uso do método PLS (Partial Least Squares), por meio do *software* SmartPLS® (RINGLE; WENDE; WILL, 2005). De acordo com Chin (1997),

---

<sup>20</sup> A probabilidade de se cometer um erro tipo I depende dos valores dos parâmetros da população. É designada por  $\alpha$  (nível de significância). O nível de significância de um teste é a probabilidade máxima de ocorrência de um erro do tipo I ao se avaliar a diferença entre dois ou mais grupos de dados. Normalmente, são especificados valores baixos de  $\alpha$  para minimizar a possibilidade de se cometer um erro do tipo I. Assim, comumente, são escolhidos valores pequenos para  $\alpha$ , como 0,05, ou 0,01 (Cf. TRIOLA, 1999).

para se definir um tamanho mínimo amostral para o uso do PLS, deve ser adotada uma das seguintes regras práticas:

- a) deverá ser dez vezes o número de variáveis observadas do construto constituído pelo maior número de indicadores; ou
- b) deverá ser dez vezes a quantidade de caminhos direcionados para determinado construto do modelo estrutural.

Assim:

- a) Construtos constituídos pelo maior número de indicadores: reconhecimento profissional e reconhecimento social, ambos com 5 indicadores cada um. Cálculo da amostra: 5 vezes 10 = 50 respondentes;
- b) Quantidade de caminhos considerando o construto com o maior número de ligações: 7. Cálculo da amostra: 7 vezes 10 = 70 respondentes.

Considerando os critérios apresentados, o tamanho mínimo da amostra foi alcançado para as três empresas estudadas: Alfa, 420 respondentes; Beta, 197 respondentes; e Delta, 142 respondentes (TAB. 1)

**Tabela 1 – Números de respondentes e percentual por empresa**

<b>Empresa</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Acumulado</b>
Alfa	420	55,3	55,3
Beta	197	26,0	81,3
Delta	142	18,7	100,0
Total	759	100,0	

Fonte : Elaborada pela autora

A amostra total ficou composta por 759 respondentes do estado de Minas Gerais, sendo que na Alfa, contemplou funcionários que atuam no corporativo e também vinculados a duas unidades de minas, seja atuando na área administrativas ou na área operacional. Na Beta, a amostra envolveu funcionários que atuam duas minas e também parte de funcionários da área administrativa de dez unidades. Na Delta, a amostragem foi constituída de funcionários de três unidades administrativas e alguns grupos de funcionários que estavam fazendo treinamentos.

### 3.3.2 O instrumento de coleta de dados

Esta pesquisa tratou de investigar amostras de diferentes grupos de empresas, por meio da técnica de *survey*. Os dados quantitativos foram coletados por meio de questionários devidamente elaborados para este fim, utilizando-se a escala *Likert* de cinco pontos, variando de 01 (um) a 05 (cinco). Destaca-se que a opção por este instrumento de pesquisa se deu em razão dos objetivos gerais dessa pesquisa, além do fato de este instrumento permitir atingir maior número de respondentes e gerar respostas com possibilidade de comparação.

A elaboração do questionário baseou-se nos dados coletados nos grupos focais, aqui utilizados como uma técnica complementar ou exploratória, servindo de fonte preliminar de dados, ao identificar questões sobre o tema “Diversidade e reconhecimento relevantes” para os funcionários das empresas pesquisadas, assim, subsidiando a elaboração de itens que compõem os questionários da abordagem quantitativa.

A utilização exploratória dos grupos focais (MORGAN, 1997) permitiu elaborar o questionário a partir dos pressupostos dos próprios grupos, conferindo ao instrumento da abordagem quantitativa maior aproximação com as dimensões da diversidade relevantes para o público estudado.

As discussões provenientes dos nove grupos focais<sup>21</sup> realizados, identificaram sete dimensões da diversidade a serem pesquisadas: gênero, orientação sexual, racial (no modelo estrutural designada como raça/cor), habilidades físicas ou intelectuais (aqui representadas pela inserção de pessoas com deficiências, e designadas como PCDs), cultura, orientação religiosa (designada como religião), e a faixa etária (aqui designada como geração).

As questões referentes ao gênero foram as mais frequentes nas sessões dos grupos de foco. Em geral estavam relacionadas a: equidade salarial e de tratamento, a desigualdade de oportunidades e ao fato de os segmentos pesquisados serem tradicionalmente masculinos e, ainda, com preconceitos em relação ao trabalho da mulher.

A dimensão de orientação sexual também gerou debates calourosos, em geral, salientando (seja explícita ou implicitamente) a existência de preconceitos e de discriminações em relação

---

<sup>21</sup> Questões referentes à realização dos grupos focais foram apresentadas no tópico 3.2.1 . Pode-se ter uma melhor visualização da composição dos grupos focais no Quadro 5.

aos homossexuais, com relatos permeados de ironias e sarcarmos em relação ao convívio com esses, seja no contexto de trabalho ou fora deste.

Quanto à dimensão racial, cabe notar que as dificuldades surgiram desde a autodeclaração da raça/cor, notadamente na “ficha de participação”<sup>22</sup> dos grupos focais, até a dificuldade de abordar a questão racial no ambiente de trabalho, justificada pelo mito da democracia racial<sup>23</sup>. A partir das discussões nos grupos focais, destacaram-se as questões referentes à equidade salarial e às oportunidades de crescimento e carreira.

A quarta dimensão refere-se à diversidade de habilidades físicas e intelectuais, notadamente na questão da inserção das pessoas com deficiências (PCDs) nas organizações. Destacam-se aqui as discussões (polêmicas) sobre a Lei de Cotas, principalmente tendo-se em vista os contextos de mineração e de siderurgia, destacados pelos participantes dos grupos de foco como inadequados para a inserção das pessoas com deficiência, por conter riscos acentuados. Todavia, além das questões da estrutura física e do risco inerente aos segmentos estudados, notadamente foram levantadas questões referentes à resistência de algumas pessoas (gestores e colegas) em trabalhar com PCDs.

A quinta dimensão refere-se à questão cultural, definida pelos participantes como oriunda da dificuldade de trabalhar com pessoas de distintas localidades, com hábitos, valores e costumes diferentes.

A sexta dimensão refere-se à questão religiosa, que se mostrou mais intensa em alguns grupos de foco do que em outros. Os debates, em geral, foram direcionados para as diferenças religiosas e como isso afeta o relacionamento no trabalho. Os posicionamentos alternaram entre a neutralidade e a preferência em trabalhar com pessoas adeptas a alguns grupos religiosos.

Da mesma forma que a anterior, a sétima dimensão, que se refere as discussões relativas às distintas faixas etárias (aqui referentes a diversidade geracional, e denominadas no modelo estrutural como “geração”), também se mostrou significativa apenas em alguns grupos de foco.

---

<sup>22</sup> Questão abordada no tópico 4.2.1 referente aos grupos focais, ainda no capítulo da metodologia. Ver também o anexo da “ficha por participante” – Apêndice B

<sup>23</sup> Ver essa discussão no capítulo de análise dos discursos – tópico 4.4.



Os debates giraram em torno das dificuldades de ser promovido em virtude da idade e das questões relacionadas às diferenças de comportamento dos funcionários jovens e daqueles considerados mais maduros, ocasionando dificuldades de relacionamentos no local de trabalho.

Os grupos focais também permitiram identificar a percepção dos sujeitos participantes sobre o que compreendem por reconhecimento. Nesse quesito, foi possível distinguir duas abordagens: uma de conotação mais tangível e específica do contexto laboral (aqui denominada de “reconhecimento profissional”), associada a questões como aumento de salário, receber remuneração variável (tais como participação nos lucros), alcance de metas, premiações e promoções; outra, mais próxima a abordagem honnethiana mostrou-se importante nesse contexto, mas com abrangência maior, pois extrapola o ambiente organizacional, aqui denominada de “reconhecimento social”, associada a questões como respeito, valorização, aceitação ou se sentir incluído no ambiente, além de ser uma referência e, ainda, de ter um diferencial em relação aos demais funcionários.

Com objetivo de analisar a percepção dos participantes sobre as práticas de diversidade a relação entre diversidade e reconhecimento, o questionário foi estruturado em duas partes: a primeira com base nos dados dos respondentes; e a segunda com base na escala Likert, com questões para a verificação das práticas de diversidade e das formas de reconhecimento nas empresas pesquisadas. A segunda parte ainda foi subdividida em três partes:

- a) Foram elaborados três questões referentes a cada um dos sete construtos de primeira ordem referentes às dimensões da diversidade, compondo um total de 21 perguntas.
- b) Foram elaboradas cinco questões referentes a cada um dos tipos de reconhecimento (profissional e social), aqui também construtos de primeira ordem, compondo um total de dez perguntas.
- c) Foi questionado ao sujeito participante se ele se sente reconhecido no seu ambiente de trabalho.

Após a elaboração das questões e consideradas as ponderações dos professores orientadores, realizou-se um pré-teste (descrito no tópico seguinte). Também é importante destacar que se trata de um instrumento (questionário) exploratório, elaborado do zero, ou seja, sua

estruturação foi fundamentada a partir dos grupos focais. Assim, o modelo do questionário aqui utilizado levou em consideração não apenas as dimensões da diversidade relevantes para os grupos pesquisados, mas também o que devia ser abordado em cada uma delas. Dessa forma, este instrumento de pesquisa, além de mostrar-se alinhado com as ideias e as opiniões do público-alvo (vide representatividade dos grupos focais), foi elaborado para alcançar os objetivos da pesquisa aqui propostos (APÊNDICE F).

### ***3.3.3 Coleta de dados***

Após a elaboração dos questionários, foram aplicados cinco questionários (fase de pré-teste) em cada uma das empresas pesquisadas (neste ponto, cabe ressaltar que a *Gama* também participou desta etapa, respondendo e validando os questionários pilotos), enviados por e-mail para as respectivas áreas de apoio (em geral, o RH) que os direcionaram aos funcionários administrativos e operacionais. Tal como defende Del Maestro (2004), a realização do pré-teste permitiu verificar de forma antecipada se as questões do questionário foram formulados em nível adequado de compreensão ao perfil dos respondentes, se o tempo de preenchimento estava de acordo com o padrão previsto e se a sequência de respostas do instrumento estava adequada aos objetivos propostos. Os questionários respondidos nesta etapa, após análises estatísticas quanto à identificação de padrões de não resposta e de agrupamento inicial de variáveis por meio de análise de correlação, validaram a elaboração do questionário para ser utilizado na empresas aqui pesquisadas.

Na sequência, foi desenvolvido uma plataforma na Web, com logon e senha para cada empresa, enviados à respectiva área de RH, de forma a possibilitar a distinção dos questionários por empresa e assegurar a confidencialidade dos respondentes.

Cada empresa pesquisada divulgou internamente o endereço eletrônico, solicitando a seus funcionários a participação na pesquisa. Esta etapa teve início no mês de novembro e término da aplicação do questionários no final do mês de dezembro de 2013.

Percebeu-se, todavia, que apenas uma parcela dos funcionários em geral, aqueles que atuam na área administrativa tinha acesso diário ao computador e, portanto, ao questionário via web. A utilização deste meio de aplicação do questionário estaria excluindo da pesquisa os funcionários (especialmente os operacionais) das minas e das usinas, comprometendo o

alcance dos objetivos aqui propostos. Como uma alternativa, propôs-se às empresas a aplicação do questionário na versão impressa, o qual posteriormente, seria lançado no sistema da plataforma desenvolvida na web, para facilitar o tratamento dos dados.

Os questionários respondidos no modelo impresso, fez com que alguns respondentes deixassem questões sem resposta (ou preenchimento). As lacunas provenientes desta forma de preenchimento na primeira parte do questionário (descrição do respondente) permaneceu em branco. Já na segunda parte do questionário (envolvendo as questões pesquisadas), receberam tratamento, descrito no tópico de tratamento dos dados.

Tendo em vista a dificuldade de interromper as atividades profissionais para aplicar os questionários, em duas das organizações pesquisadas o melhor formato encontrado para viabilizar a realização da coleta de dados foi a aplicação dos questionários em modelo impresso, nos refeitórios. Assim, a pesquisadora, com a ajuda de um colaborador e de um profissional de RH que atuava no local, convidou os funcionários a responder ao questionário impresso em uma mesa reservada para tal, localizada na saída do refeitório.

Na terceira organização, a área de RH aplicou diretamente os questionários aos funcionários que estavam participando de um programa de treinamento da empresa.

### **3.3.4 Tratamento estatístico dos dados**

Os dados coletados por meio da aplicação dos questionários foram tabulados e processados por meio do *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Efetuada a tabulação inicial dos dados, passou-se à realização de uma análise inicial, na qual se constatou a ocorrência de dados ausentes, os quais foram tratados por meio da imputação pela média, método sugerido por Hair Jr. *et al.* (2006), à exceção de um caso excluído da amostra por falta de preenchimento de um número significativo de questões. Quanto aos *outliers* (univariados e multivariados), não foram identificados casos que pudessem ser caracterizados como tal.

O passo seguinte do tratamento estatístico dos dados consistiu na utilização do *software* SmartPLS®, versão 2.0 (M3) Beta, com o objetivo de identificar as relações entre as

dimensões do modelo estrutural, por meio do método PLS (*Partial Least Squares*), que se caracteriza como uma técnica preditiva e se mostra adequada para a análise de relações entre mais de uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes (RINGLE; WENDE; WILL, 2005).

### **3.3.5 Procedimentos para a estimação dos parâmetros do modelo – Método PLS**

Quando se aborda o método de modelagem por equações estruturais, é necessário, inicialmente, explicar alguns conceitos e razões para a utilização deste tipo de análise estatística. Esta abordagem multivariada é indicada quando se buscam a mensuração e a análise das relações entre construtos, bem como o entendimento da consistência interna das relações entre variáveis estabelecidas de acordo com um modelo conceitual teórico, como foi o caso do modelo hipotético inicial elaborado para este estudo.

Segundo Hair Jr. *et al.* (2006), a modelagem por equações estruturais (também conhecida como MEE) pode ser compreendida como um processo que combina análise fatorial, regressão múltipla, correlação canônica e Manova, tendo origem nas técnicas de modelagem múltipla de equações aplicadas aos estudos de econometria, aliadas às técnicas de mensuração utilizadas em estudos das áreas de sociologia e psicologia.

De um lado, o foco, ou objetivo, principal deste tipo de modelagem está centrado nas relações existentes entre as denominadas “variáveis latentes” (ou “não observadas”), que são expressas pelos coeficientes de caminho (*path coefficients*). De outro lado, um modelo desenvolvido com a fundamentação da modelagem estrutural fornece uma base de sustentação para a análise das covariâncias entre as variáveis observadas que constituem aquelas chamadas “latentes”. O modelo é representado por um sistema de equações matriciais, como afirmam Hox e Bechger (1998) e Nachtigall *et al.* (2003), traduzidos por Dias (2004). Para esses autores, os modelos de equações estruturais são compostos de um modelo estrutural propriamente dito (que representa as relações entre as variáveis latentes) e de modelos de mensuração (que expressam as relações entre as variáveis latentes e as observadas).

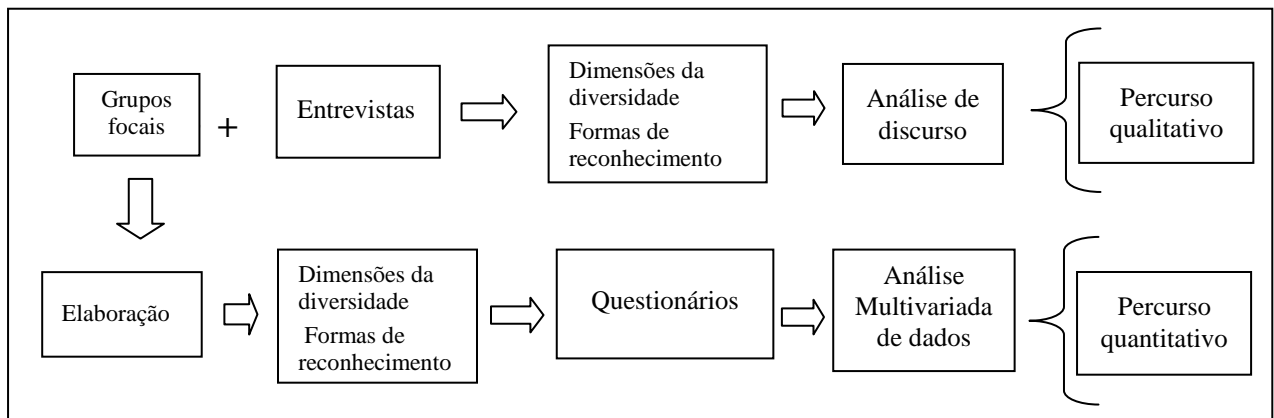
A representação gráfica deste tipo de modelagem é realizada por intermédio dos diagramas de caminho, que correspondem às setas que ligam as variáveis observadas ou os construtos (retângulos) às variáveis latentes (elipses). Essas unem-se a outras latentes, que podem ser

exógenas (não sofrem influenciam de nenhuma outra) ou endógenas (quando existe uma relação de predição com outras variáveis latentes do modelo).

Após a definição das relações a serem testadas pelo modelo, segue-se a estimação dos parâmetros, possibilitando a identificação e a interpretação das relações entre as variáveis.

A Figura 1 ilustra o modelo sintetizado das abordagens utilizadas nesta pesquisa que representa as etapas do percurso metodológico:

**Figura 1 – Descrição do percurso metodológico dessa pesquisa**



Fonte: Elaborada pela pesquisadora

Após apresentar as etapas metodologicamente percorridas, é preciso contextualizar os segmentos de mineração e siderurgia aqui pesquisados, considerados economicamente importantes para a econômica mineira e que possuem especificidades que influenciam esta pesquisa. Tais questões são abordadas no próximo item.

### 3.4 Sobre os setores pesquisados – mineração e siderurgia: contextualização

Para a realização da pesquisa de campo, foram escolhidos dois setores tradicionais de Minas Gerais que fazem parte da mesma cadeia produtiva: mineração e siderurgia. Tal escolha ocorreu devido à importância que ambos representam para o estado.

Minas Gerais deve seu desenvolvimento principalmente à riqueza mineral de seu solo, que desde o século XVII vem produzindo em larga escala ouro, minérios ferrosos e não ferrosos, rochas decorativas, pedras preciosas e semipreciosas. Tal exploração e transformação

transformou fizeram do estado o principal produtor e exportador de riquezas minerais do país. Segundo Baeta (1973), o início da atividade siderúrgica em Minas Gerais ocorreu no século XVIII, em função do descobrimento e da exploração de ouro e diamantes, o que demandou a produção de instrumentos metálicos utilizados na atividade mineradora. Desde então, a formação do parque industrial mineiro foi constituído principalmente do aglomerado minero-metalúrgico, que reuniu um número expressivo de grandes empresas nacionais e internacionais de mineração, siderurgia e metalurgia. Citam-se entre as principais a Vale, ArcelorMittal, Usiminas, Samarco Mineração, Alcoa, Acesita, Gerdau-Açominas, Magnesita, Anglo Gold, Vallourec & Mannesmann, e Minerações Nacionais Reunidas.

Segundo o IBRAM (2012), Minas Gerais destacou-se entre os estados na produção de minérios em 2012. De acordo com o recolhimento da Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais, os maiores estados produtores de minérios, são: MG (53,2%), PA (28,6%), GO (4,1%), SP (2,8%), BA (2,0%) e outros (9,3%). Tais números evidenciam a relevância do setor de mineração no estado.

Furtado (2011) ressalta a extrema importância que o setor siderúrgico representa tanto para a economia mineira como para a nacional. Destaca, ainda, que no final dos anos de 1950, no governo JK, a construção de siderúrgicas estava diretamente relacionada com o Plano de Desenvolvimento Industrial do Brasil. De acordo com a Dieese (2012b), o setor siderúrgico passou por grandes mudanças na década de 1990, destacando o processo de privatização das empresas do setor, que desencadeou inicialmente, um processo de reestruturação produtiva e, depois, uma nova mudança de ordem patrimonial, que se deu por meio de processos de fusões e aquisições.

A produção de aço no Brasil em 2011 atingiu seu maior patamar histórico, superando a casa das 35 milhões de toneladas. Tal desempenho garantiu ao País a nona posição na relação dos maiores produtores do produto. As recentes projeções do mercado nacional indicam que o consumo de aço passará de 16 milhões de toneladas para 33 milhões de toneladas no período de 2002 a 2014, variação de 106,2%. Em 2010, os principais produtores de aço foram: Minas Gerais (35,3%), Rio de Janeiro (21,9%), Espírito Santo (19,2%) e São Paulo (17,5%). (DIEESE, 2012b).

Os principais setores consumidores da indústria siderúrgica são: a construção civil (15,5%), indústrias de autopeças (11,5%) e indústria automobilística (7,5%), sem considerar os revendedores (aqueles estabelecimentos que revendem produtos siderúrgicos), que respondem por 33,5% da produção (DIEESE, 2012b).

Ainda segundo o Dieese (2012b), o setor siderúrgico concentra não apenas as usinas produtoras de aço, mas também parte dos segmentos de fabricação de produtos de aço. Caracteriza-se por ser um dos mais importantes setores da economia nacional, não apenas por concentrar em sua cadeia parte relevante da produção nacional, agregando diversos outros segmentos da indústria, como também por ser parte integrante de diversos produtos de segmentos estratégicos para o desenvolvimento econômico.

No cenário mundial, o Brasil destaca-se. Três siderúrgicas brasileiras, Gerdau, Usiminas e CSN, apresentam-se no *ranking* das maiores empresas. A empresa líder de mercado é a belgo-indiana ArcelorMittal, com onze plantas de produção de aço, distribuídas por São Paulo, Minas Gerais e Bahia, e quatro plantas de bioenergia, em Minas Gerais, Bahia e Goiás (DIEESE, 2012b).

Na geração de emprego, segundo dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) do MTE, o emprego formal cresceu no Brasil, sendo gerados 1.944.560 postos de trabalho no ano de 2011. Na análise por diferentes setores de atividade econômica, pode-se notar que a indústria extrativa mineral alcançou um desempenho acima da média brasileira, uma vez que a mesma apresentou um crescimento da mão de obra de 10,3%. Foi a atividade econômica que apresentou o melhor desempenho para o mercado de trabalho (DIEESE, 2012b).

O total da mão de obra empregada na mineração em 2011 alcançou 175 mil trabalhadores. Estudos feitos pela Secretaria Nacional de Geologia, Mineração e Transformação Mineral, do Ministério de Minas e Energia, mostram que o efeito multiplicador de empregos é de 1:13 no setor mineral, ou seja, para cada posto de trabalho na mineração são criadas 13 outras vagas (empregos diretos) ao longo da cadeia produtiva. Portanto, pode-se considerar que, em 2011, o setor mineral empregou cerca de 2,2 milhões de trabalhadores diretos, desconsiderando as vagas geradas na fase de pesquisa, prospecção e planejamento e a mão de obra ocupada nos garimpos (IBRAM, 2012, p. 10)

Analisando dados sobre o emprego nas indústrias siderúrgicas e de metalurgia básica, segundo dados do CAGED, estima-se que estão empregados no setor 634.890 trabalhadores,

distribuídos por todo o País. Todavia, percebe-se uma concentração de trabalhadores do setor siderúrgico em São Paulo (38,4%), Minas Gerais (15,7%) e Rio Grande do Sul (10,4%), que, junto, respondem por 64,5% do total de trabalhadores desses setores (DIEESE, 2012b).

Ainda segundo o Dieese (2012 b) destacam-se algumas características do perfil do trabalhador da indústria siderúrgica e da indústria metalurgia básica:

- 72,5% possuem ocupações em áreas manuais, 20,1% em áreas administrativas, 1,8% em ocupações de nível técnico (médio e superior) e 5,6% em áreas de apoio;
- a média do tempo de casa no atual emprego é de até 1 ano para 35,9% dos trabalhadores, para 27,1% de 1 a 3 anos, de 3 a 5 para 12,4% e de 5 anos para 24,6%;
- 49,0% dos trabalhadores do setor possuem o ensino médio completo, 16,2% possuem ensino fundamental completo e 6,5% possuem ensino superior completo;
- a maior frequência de trabalhadores do setor é da faixa etária de 18 a 29 anos (40,1%); de 30 a 39 anos somam 28,6% e de 40 a 49 anos somam 19,6%;
- as mulheres representam 13,9% do total de trabalhadores do setor e sua remuneração é 19,4% menor em relação a dos homens.

No capítulo seguinte, apresentam-se, sequencialmente, a análise do dados coletados no percurso qualitativo e a análise dos dados coletados no percurso quantitativo, adentrando, assim, nos resultados da pesquisa de campo.



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados, como apresentado no modelo sintético do percurso metodológico (vide Figura 1), compõem-se de duas abordagens: qualitativa e quantitativa. O item **4.1** trata do *corpus* da análise qualitativa e o item **4.2**, trata do *corpus* da análise quantitativa.

### 4.1. *Corpus* da análise qualitativa

#### 4.1.1 *Caracterização das empresas*

De maneira diferente da usual, optou-se por caracterizar as empresas participantes desta pesquisa a partir dos fragmentos dos discursos dos sujeitos entrevistados. Isso permite acessar a percepção deles sobre a organização onde atuam e evitar o uso das descrições contidas nos respectivos sites empresariais, uma forma a mais de garantir a confidencialidade dos nomes das organizações, como acordado com esta pesquisadora. Além de utilizar os nomes fictícios (*Alfa*, *Beta*, *Gama* e *Delta*), foram eliminados dos fragmentos discursivos toda e qualquer expressão ou palavra que pudesse prontamente possibilitar a identificação da organização ou do sujeito entrevistado.

Neste tópico, como orienta Furtado (2011), em várias partes das análises está descrito que a organização, ou a empresa, fez algo ou propôs alguma ação. Ciente de que se trata de uma reificação, tal emprego aqui deve ser compreendido apenas como uma forma mais prática e simples de expressar a maneira de agir das pessoas, representantes da organização ou da empresa (sejam funcionários, gestores ou dirigentes). Ou seja, o sentido utilizado nesses casos aqui pressupõe que as pessoas da empresa promoveram alguma ação.

Também ainda condizente com essa autora, para facilitar a leitura e a compreensão das análises discursivas, destaca-se que o uso do itálico indica que as palavras ou a frase destacada são do sujeito entrevistado. Portanto, tal recurso foi utilizado com bastante frequência. Já o uso de negrito nos fragmentos dos relatos discursivos destaca palavras ou frases ditas pelos sujeitos entrevistados que serão analisados pela AD um recurso que visa facilitar a observação do leitor.

- **Caracterização da Alfa**

(001) **A gente** quer que a *Alfa*<sup>24</sup> seja conhecida como uma empresa que tem **pé no chão**, que produz com qualidade e que vai tendo crescimento orgânico e constante [...] resumindo, **a gente** quer, realmente, ser uma empresa que consegue entregar aquilo que se compromete a fazer, que é ser uma empresa que trabalha em total sintonia com a região em que atua, com a comunidade, tem uma excelente relação com os órgãos públicos e com órgãos não governamentais, que sejam sérios, que os empregados tenham prazer em vim para empresa e trabalhar. A gente quer ver **brilho nos olhos** dos empregados. Também, **a gente** quer que os empregados sintam que a *Alfa* é um dos melhores lugares para se trabalhar no País. (E 01)

(002) É uma empresa que tem uma política de remuneração muito boa. **Está** entre as melhores do mercado [...] tanto em remuneração fixa quanto remuneração variável são muito agressivas. (E 01)

(003) Logicamente, dinheiro não é tudo, **mas** o clima também é bom. **Nós** recebemos permanentemente **pedidos de empregados** principalmente da *concorrente*<sup>25</sup>, que é vizinha, para vir trabalhar aqui na *Alfa*. (E 01)

Os fragmentos dos discursos acima mostram a utilização do coletivo, *a gente* e *nós*, entre os quais o entrevistador se inclui, como forma de incorporar a visão da direção da organização, categoria hierárquica da qual faz parte. Nota-se no trecho 001 o uso das metáforas *pé no chão*, para indicar senso de realidade, e *brilho nos olhos* que se refere à satisfação e motivação dos empregados. O sujeito entrevistado defende explicitamente uma visão positiva sobre a organização e mostra alinhamento com o interdiscurso empresarial divulgado no site e nos meios internos de comunicação.

No fragmento do discurso 002, observa-se o uso do tempo verbal no presente, para ressaltar a política de remuneração que a organização adota. No fragmento 003, a expressão: *dinheiro não é tudo, mas o clima também é bom*, implicitamente, destaca a importância da remuneração, que afirma ser um diferencial da empresa, ao que explicitamente complementa com a ideia da existência de um bom ambiente de trabalho. Todavia, nota-se na expressão o uso da conjunção coordenada adversativa *mas* que indica contraposição, quando o sentido deveria ser de complementariedade, subentendendo assim maior destaque às políticas de remuneração adotadas, o que, segundo o entrevistado encontra uma equiparação com as melhores organizações do setor.

<sup>24</sup> Nome fictício para assegurar o anonimato da organização.

<sup>25</sup> Substituição do nome da principal concorrente pela palavra *concorrente*, para evitar a identificação da empresa.

O termo *pedidos de empregados* evidencia solicitações de empregos e induz à ideia da imagem atrativa que a empresa tem no mercado de trabalho, seja em virtude da política de remuneração elevada, seja devido ao bom ambiente interno.

O crescimento progressivo e sustentável da empresa *Alfa* é reforçado pelo depoimento a seguir, que também traz outras características dessa organização:

(004) É uma empresa de mineração **recente** no Brasil. [...] É uma empresa que, mesmo em um cenário econômico mundial tão complicado desde 2008, haja vista a crise de 2008, haja a vista crise na Europa, [...] mesmo nesses cenários todos, vem conseguindo se manter no mercado com um ritmo de crescimento satisfatório. (E 08)

(005) A *Alfa* é uma companhia **jovem**, não só no tempo de vida, mas também uma companhia **jovem** em termos do quadro de colaboradores em geral e em termos da forma de pensar [...] é **uma companhia com mentalidade jovem**, que já se coloca nessa condição.[...] Eu acredito muito nessa forma desta administração [...] permitindo mais **liberdade** a todos para que as pessoas consigam de fato defender o que elas acham de melhor, mas, sem perder o comprometimento com o dia a dia e com o trabalho. Então, isso é de fato o que muito me admira (E 08).

Nos fragmentos 004 e 005, percebe-se que a entrevistada mostra um conjunto de vocábulos e ideias positivas e até de admiração pela organização em que trabalha. O uso dos léxicos *jovem*, *mentalidade jovem* e *liberdade*, metaforicamente utilizados aqui, dá ideia de uma empresa atualizada aos dias de hoje e busca afirmar certo rompimento com conceitos tradicionais de empresa (pelo menos nesse setor) na medida em que o discurso revela a possibilidade de abertura ao novo, de uma *mentalidade jovem* em um setor antigo.

O uso da metonímia *companhia* induz à ideia que de todas as pessoas que trabalham na organização têm este tipo de mentalidade. São jovens de mentalidade, mesmo não sendo profissionais novos cronologicamente (destaca-se que a entrevistada tem 31 anos, cronologicamente considerada uma idade madura, mas jovem para um cargo gerencial com elevado grau de responsabilidade).

Trata-se de uma organização nova, evidenciada com o léxico *recente*, quando comparada à fundação de outras organizações de mesmo setor, antigo e tradicional como é o de mineração, mantido oligopolicamente pelas organizações antigas. Como consequência, destaca-se em sua maioria por um quadro de funcionários com menor tempo de casa (em comparação com organizações mais tradicionais), em geral, com experiências profissionais adquiridas em outras organizações do mesmo segmento. Sobre aqueles que foram contratados desde o início

da estruturação da empresa e permanecem em *Alfa*, nota-se atuação direta na estruturação e implantação de áreas, projetos e políticas e adequações periódicas, tendo em vista a abertura para aprimorar processos, rever objetivos e adequar a organização para o crescimento sustentável no atual contexto do setor. Seus processos internos mostram-se menos burocráticos do que aqueles que caracterizam as organizações tradicionais e de maior porte. Tal fato confere maior agilidade nos processos de tomadas de decisão, questão também apontada no relato a seguir:

(006) É uma empresa que te dá **oportunidades**. [...] te **possibilita criar, criticar** os processos, **fazer diferente** algo que a gente já sabe que pode dar certo. Então, assim, trabalhar na Alfa, para mim, é esse desafio diário de tentar **reinventar** algumas coisas. Ao mesmo tempo, é fazer acontecer coisas que a gente vivenciou que deram certo e que não deram. Então, para mim é essa questão de tentar sempre fazer algo diferente do que a gente tem para o negócio dar certo com **mais credibilidade**. (E 10)

No trecho 006, os vocábulos *possibilidade de criar, criticar, fazer diferente e reinventar* explicitam o foco da empresa na criatividade e na inovação, sugerindo uma atuação de maior autonomia e liberdade, ideias condizentes com aquelas apresentadas nos fragmentos do discurso 004 e 005, que induzem a acreditar que na Alfa os estilos de gestão são mais democráticos e abertos a críticas, gerando ambiente propício à melhoria de processos. O uso dos léxicos: *mais credibilidade* pressupõem que essa empresa já possui credibilidade no segmento em que atua, mas ainda busca maior fortalecimento da imagem ancorada na credibilidade. De forma geral, traz ideias favoráveis à organização. O léxico: *oportunidades* faz pressupor que a organização propicia desenvolvimento de carreira para profissionais que gostam de desafios.

Sintetizando, a Alfa, empresa nacional de mineração, é apresentada nos relatos dos três entrevistados acima de forma positiva, ressaltada como uma detentora de um bom ambiente de trabalho, preocupada com satisfação de seus empregados. Por isso, busca ter e manter um bom clima em suas relações internas, além de adotar políticas de remuneração diferenciadas. Trata-se de uma organização nova, com foco na qualidade e que vem apresentando significativo crescimento nos últimos anos.

- **Caracterização da organização Beta**

(007) A Beta<sup>26</sup> é uma empresa, **hoje**, multinacional, de origem brasileira. [...] Ela é muito **capilarizada**. E o seu **negócio principal** é minério de ferro. Ela surgiu em Minas Gerais. Ela é mineira de dois tipos: ela é mineira de Minas Gerais e mineira de mineração[...] (E 12)

O fragmento 007 explicita que a Beta é uma organização *multinacional*, ou global, vinculada ao segmento de mineração. O uso do vocábulo *hoje* pressupõe que no passado a organização não tinha a mesma amplitude de atuação atual, caracterizada por sua nacionalidade e atuação no território brasileiro. O uso da metáfora *capilarizada*, oriunda do termo “capilar”, induz a pensar que a organização está presente em diversos lugares e que atua em diversos segmentos da cadeia produtiva do aço, ideia que é reforçada pelo uso dos vocábulos *principal negócio* pressupondo que, além do minério, atua em outros ramos de atividades.

(008) Beta é um **mar** de oportunidade e aprendizado constante, porque é uma empresa muito grande, é uma empresa que vem num processo de **evolução constante**. [...] uma empresa muito preocupada com conceitos, que está sempre buscando tecnologias de ponta. Pela própria estrutura dela, **a gente** tem **toda uma área corporativa**, que estuda todas essas tecnologias, não só para área de RH, como para áreas de negócio. [...] eu acho que é a empresa de quem quer aprender, entendeu? Na Beta, eu acho que o nome é esse, é se **reconstruir todos os dias, reaprender sempre**. (E 09)

O trecho 008 caracteriza a Beta como uma grande empresa. O uso da metáfora *mar* diz da imensidão de oportunidades que a organização pode oferecer para seus funcionários. Ressalta, também, o dinamismo interno e a exigência constante de aprendizado, explicitados nos vocábulos *evolução constante*, *reconstruir todos os dias* e *reaprender sempre*, que também trazem implícita a ideia de transição e de modificação dos processos internos. Destaca, ainda o papel da *área corporativa*, responsável por inserir novas tecnologias na organização.

(009) Quando **a gente** fala da Beta, **a gente** fala de um orgulho de **pertencer** a uma empresa como a Beta, porque a Beta remete muito ao **patrimônio** do Brasil. A *Beta* é uma empresa brasileira, uma empresa **grandiosa**, uma empresa que **todo mundo** quer trabalhar. Se não é todo mundo, é boa parte do Brasil quer trabalhar na *Beta*. Quem não está na Beta quer vir para Beta. (E 12)

Nota-se explicitamente no fragmento do discurso 009 a identificação com os valores da organização em que atua. A metonímia *a gente* diz do coletivo da organização, que engloba todos os funcionários, incluindo o próprio entrevistado. A metáfora *patrimônio* remete à

---

<sup>26</sup> Nome fictício, para assegurar o anonimato da organização.

organização, pressupondo sua importância histórica no contexto brasileiro. Portanto, induz à ideia de que ela é tradicional e que faz parte do desenvolvimento do País. O léxico *grandiosa*, de conotação ambígua, remete tanto ao tamanho ou ao porte dessa organização, como também à nobreza de seu propósito, subentendendo uma visão muito positiva dela na sua relação com os empregados e a comunidade. A hipérbole *todo mundo* evidencia a imagem positiva da organização e seu poder de atratividade sobre os trabalhadores. Ressalta, ainda, o sentimento de *orgulho*, associado ao fato de pertencer à organização. Portanto, mais uma vez, é destacada a imagem positiva e favorável da organização.

(010) A Beta é uma empresa de proporções **gigantescas**, então, assim, o orçamento que eu gerencio é um orçamento milionário. E isso acarreta as responsabilidades; são muito grandes, eu tenho exposição muito grande, a níveis muito altos,[...] é um **superdesafio** trabalhar aqui. Eu gosto muito. Tem as dificuldades naturais de qualquer corporação, mas é uma empresa que **me permite**. Eu acho que se tiver uma palavra é essa, que **me permite**. (E 06)

O fragmento do discurso 010, tal qual o trecho 009, também aborda o tamanho da organização. Utiliza-se a hipérbole *gigantesca* para dizer desse porte. Diz também do desafio e da responsabilidade que seu cargo lhe acarreta, induzindo à ideia de proporcionalidade ao tamanho da organização como o uso do superlativo *superdesafio* e da importância do cargo que o entrevistado ocupa. O uso recorrente do termo *me permite*, subentende a ideia de liberdade e autonomia de atuação.

(011) A Beta é uma empresa altamente orientada a resultados, que passou por um processo de expansão enorme [...] Diversificando portfólio, diversificando a sua carteira de produtos, e isso trouxe uma **necessidade** muito grande da gente **tratar** o tema diversidade **com mais força, com mais método**, porque com a expansão a gente passa a ser exposto a diferenças ainda maiores [...] Com a expansão, **a gente** foi para **países e localidades** que a gente nunca tinha ouvido falar. [...] Então, não só pela **cultura**, e então eu acho que a Beta, além de ser uma empresa, hoje, principalmente, mais ainda, até pela **evolução** desse tema. Mas é uma empresa altamente preocupada e **responsável em relação** ao **legado** que ela deixa para as comunidades onde ela atua. (E 06)

O fragmento do discurso 011 traz o tema “Diversidade”, implicitamente subentendido no termo *responsável em relação ao legado*, isto é, sua relação com abordagens que relacionam diversidade com o tema de “Responsabilidade social” (CAPELLIN, 2000). Também, tal como Cox Jr. (1991), Wrigth *et al.* (1995), Work (1996) e Thomas Jr. (1997), o sujeito entrevistado percebe que o foco na diversidade nesta organização ocorreu em virtude da globalização e, portanto, de uma atuação global dessa. Nesse contexto, compreender diversidade passa a ser uma necessidade para gerar resultados, o que, interdiscursivamente, remete a autores como

Cox Jr. (1991, 2002), Work (1996), Thomas Jr. (1996; 1997) e Miller (1998), que abordam a diversidade em uma perspectiva funcionalista.

Implicitamente, o uso do léxico *tratar*, referindo-se à diversidade, tem dupla conotação, de abordar e de discutir o tema, mas também permite subentender o sentido de ajustado, consertado ou corrigido. Na sequência os vocábulos *com mais força* e *com mais método* pressupõem que antes havia um tratamento do tema “Diversidade”, mas que agora isso foi intensificado e mais bem estruturado. Ressalta necessidade de compreender as características regionais e nacionais referentes aos aspectos da diversidade cultural para a atuação empresarial. O léxico *evolução* ressalta os avanços na compreensão e estudo da diversidade no contexto organizacional e o léxico *legado* faz referência implícita a uma preocupação com o papel social da organização para com as gerações futuras.

Sinteticamente, os relatos analisados ressaltam o tamanho e a grandiosidade de Beta, uma empresa global do segmento de mineração. Eles têm uma conotação positiva, indicando orgulho dos entrevistados em fazer parte do seu quadro de funcionários. Destacam, ainda, que desafios e oportunidades fazem parte do cotidiano dos trabalhadores da empresa, na qual o dinamismo requer constante aprendizado e evolução. Nesse quesito, a diversidade foi ressaltada como uma preocupação relacionada à responsabilidade social e à atuação global da empresa.

- ***Caracterização da Gama***

(012) Empresa siderúrgica [...] **Considerada** um dos melhores lugares para se trabalhar. Eu descreveria como uma organização grande, complexa, com uma liderança externa também muito forte. Então **não atua só no Brasil. A gente** sempre tem que ter um alinhamento com o grupo controlador fora. Eu descreveria como uma área de pessoas muito capazes, sempre ousadas, sempre buscando o melhor. Uma organização que preza pela segurança.(E 04)

O fragmento do discurso 012 aborda a visão do sujeito entrevistado sobre a organização em que trabalha, o qual defende explicitamente ideias favoráveis e positivas sobre ela, ressaltando sua dimensão, complexidade e força. O termo: *considerada* omite quem a considera como um dos melhores lugares para se trabalhar, mas dá a ideia de que o entrevistado concorda com tal descrição. O termo *não atua só no Brasil* pressupõe uma atuação global. Percebe-se, também,

que se trata de um discurso condizente com a visão a direção empresarial, grupo do qual o entrevistado faz parte.

(013) *Gama*<sup>27</sup> é uma empresa **que hoje tem, realmente**, uma preocupação muito grande com o empregado. Lógico, **nosso** negócio é muito importante. **A visão que a gente tem, a gente** fortalece isso muito com os empregados. Eu acho que isso é um dos valores que **a gente, o empregado, tem que ter a visão** do negócio. O **RH é estratégico** à medida que ele se preocupa com o negócio, mas ele se preocupa **também** com as pessoas nisso. **Nós** estamos fazendo agora no momento a parte de clima organizacional. Isso é muito forte aqui dentro. Todas as áreas participam. Fazem organização, comitês. E **a gente** entende que isso fortalece a empresa, fortalece o resultado da empresa, fortalece uma cultura [...](E 03)

No fragmento 013 acima, o entrevistado utiliza a primeira pessoa do plural, *nosso, nós*, para se referir à organização, mostrando identificação com os valores adotados, além do sentimento de pertencer ao seu corpo diretivo. O termo *a gente*, utilizado de forma recorrente no trecho do discurso, reforça que se trata de um discurso próprio da Direção, pois se distingue das outras pessoas da organização, ou seja, do *empregado*. As escolhas lexicais *que hoje tem, realmente*, revelam implicitamente que no passado a preocupação com os empregados não era real, podendo-se subentender que se tratava de retórica, ou secundária. Os léxicos: *visão que a gente tem* pressupõe que a visão empresarial referida é própria dos dirigentes, o que é reforçado pelos vocábulos *o empregado tem que ter*, pressupondo que sua assimilação pelos empregados ainda não ocorreu naturalmente e precisa ser reforçada.

Valoriza a posição que o RH assume na organização, considerando-o estratégico por ter foco no negócio que realiza. O vocábulo *também*, implicitamente, revela que a preocupação com as pessoas é secundária e que o RH busca envolver os empregados no negócio, o que se mostra condizente com as estratégias empresariais para alavancar resultados. De forma geral, traz uma visão positiva da organização, destacando preocupação com o negócio e com seus empregados.

(014) Um **gigante** repleto de **diversidade** [...] a característica do grupo é a diversidade. É uma marca muito forte, uma diversidade [pausa]. **Mas** que tem sido muito focada em resultado [pausa], e que **tem dado espaço** para essa diversidade existir, **tanto para mulher quanto para a raça, porque não tem como**. É um conjunto, uma mescla, extremamente variada. Eu diria que é uma empresa muito diversificada, com uma presença forte no mercado, com uma busca orientada para resultado como uma característica [pausa] sendo buscada em todos os empregados [pausa] e com a busca de excelência permanente, eu diria, porque eu acho que isso

---

<sup>27</sup> Substituição do nome da organização, para assegurar o anonimato.



marca a **nossa empresa**. Também uma presença forte na comunidade, como forma de viver os valores de sustentabilidade, qualidade e liderança. (E 07)

No fragmento do discurso 014, o entrevistado utiliza da metáfora *gigante* para se referir ao tamanho, à força e ao impacto da *Gama* no contexto em que atua. Descreve a diversidade como uma característica dessa organização e que tem por objetivo alcançar bons resultados. O vocábulo *mas* denota de forma implícita que, apesar de a diversidade referir-se aos diversos tipos de pessoas, a diretriz da organização foca o resultado. O termo *tem dado espaço* subentende permissividade e abertura no ambiente de trabalho para a participação de mulheres e negros no ambiente corporativo. Todavia, o termo *porque não tem como* revela implicitamente que tal abertura não é oriunda de uma valorização, mas sim da falta de opção do grupo empresarial diante das modificações da força de trabalho, o que, interdiscursivamente, remete a autores como Cox Jr. (1991), Wrigth *et al.* (1995), Work (1996), Thomas Jr. (1997) e Hanashiro (2008).

Ao ressaltar a diversidade, abordam-se questões de gênero e raça, mas silencia-se quanto aos demais grupos diversos no contexto de trabalho, tais como o religioso e o de distinta orientação sexual. O uso do termo *nossa empresa* pressupõe a identificação com os dirigentes e os executivos do grupo do qual o entrevistado faz parte. Ideologicamente, demonstra relação interdiscursiva com a visão funcionalista da diversidade, tal como ressaltado por Cox Jr. (1991, 2002); Work (1996) e Thomas Jr. (1996; 1997).

Os relatos acima trazem, em geral, uma visão positiva da *Gama*, descrita como uma organização de grande porte do segmento siderúrgico, pertencente a um grupo de atuação diversificada e com um nome forte no mercado global. Foi destacado que a *Gama* tem foco na valorização das pessoas (considerado um bom lugar para se trabalhar), mas também mantém foco nos negócios e nos resultados da empresa. Diante das alterações do perfil da força de trabalho, a organização passa a incorporar o tema “Diversidade” em sua caracterização.

- ***Caracterização da Delta***

(015) A *Delta* **hoje** é uma empresa. Ela é percebida como uma **empresa de oportunidades**. Eu sou exemplo disso. Eu tive oportunidades a **vida inteira aqui dentro** de mudar de área, de ter, vamos falar assim, conhecimentos diversos. Então, é para mim uma **empresa de oportunidades**. Quem quer, quem vislumbra, **quem percebe o que a empresa quer da gente**, eu acho que tem todos os fatores para ter sucesso aqui dentro. Eu acho que é muito boa. Isso que é a empresa para mim. Ela

sempre me deu **oportunidades** de desenvolver, de **poder me colocar**, de **discutir**, de **ponderar**. Quer dizer, é uma empresa **francamente participativa**. (E 05)

O trecho 015 descreve uma imagem muito favorável da Delta. O uso do vocábulo *hoje* pressupõe que no passado era diferente. Utiliza de forma recorrente o termo *empresa de oportunidades*, explicitando sua aquisição de conhecimentos, aprendizado e construção de uma trajetória de carreira bem-sucedida na organização. Ressalta-se que o entrevistado está há mais de 30 (trinta) anos que está na organização, na qual teve oportunidade de trabalhar em várias áreas, iniciando na parte operacional e hoje ocupando cargo de direção. Assim, a hipérbole *a vida inteira aqui dentro* retrata os longos anos em que está vinculado à essa empresa e revela o quanto ela é significativa na sua vida, pessoal e profissional.

A expressão *quem percebe o que a empresa quer da gente* subentende a necessidade de alinhamento com os valores e os princípios que a organização adota e induz à ideia de que todas as pessoas que aderem a seus objetivos têm carreira promissora. O fato de chegar a um cargo de direção revela implicitamente que o entrevistado se identifica com *Delta*, o que possibilitou construir uma trajetória profissional ascendente. O termo *poder me colocar*, *discutir* e *ponderar* explicitam sua liberdade de expressão e subentendem uma gestão democrática, o que é reforçado com a definição da empresa como *francamente participativa*.

(016) A **cultura** das empresas depende das pessoas e da situação. Ela é muito **situacional**. Então, à medida que houve uma **evolução** das pessoas e da situação, houve uma **evolução** consequente da cultura dela. Então, **nós saímos** de uma empresa **fechada** para uma empresa **aberta**. Aberta no sentido de que as **pessoas fossem valorizadas**, as **ideias** fossem valorizadas, a **participação** fosse alguma coisa que realmente tivesse valor, para que a empresa pudesse ter sucesso. Essa é a **evolução** dela. Não vou dizer que aqui sempre foi um mar de rosas, não. Mas eu consegui perceber a **evolução** desde o início. [...] uma empresa hoje aonde ela tem uma governança por comitês, aonde todas as pessoas têm **voz ativa**[...](E 05)

O trecho 016 destaca a transição da *Delta*, marcada repetidamente no discurso acima pelo vocábulo *evolução*, explicitamente de conotação positiva. Nota-se o uso do termo *nós saímos*, quando o entrevistado se retrata como parte integrante da empresa nos processos da gestão da transição e revela que se identifica com as mudanças ocorridas. A transição de uma empresa *fechada*, que induz a pensar que no passado as pessoas eram pouco valorizadas no que se refere à participação, para uma empresa *aberta*, mais participativa e democrática, mostra-se condizente com o trecho 015, que retrata a organização de *hoje*.

A expressão *voz ativa* ressalta a importância das opiniões das pessoas nesse novo contexto. Ao dizer que a *cultura é situacional*, induz à ideia de que as mudanças ocorridas foram resultado das demandas atuais, mas omite adentrar em suas especificidades. Implicitamente, este fragmento do discurso reflete uma fase de transição que a *Delta* sofreu e que gerou modificações nos modelos de gestão, os quais são percebidos de forma positiva pelo entrevistado.

Ainda na caracterização de *Delta*, percebe-se que o trecho (017) a seguir, também retrata mudanças nos modelos de gestão de *Delta*, entretanto em uma abordagem distinta da anterior:

(017) As relações **hoje**, eu diria para você, são relações muito **mais** respeitadas, mas **esse autoritarismo ainda** está na nossa cultura. Eu não posso dizer que hoje acabou o **autoritarismo**. Não acabou. Mas essa **geração nova** que está vindo ela questiona muito mais. (E 11)

Esse trecho do discurso (017) aborda a fase de transição da *Delta*, evidenciada pelo vocábulo *hoje*, que faz pressupor que estão ocorrendo mudanças nos processos de gestão da empresa, as quais estão se tornando menos autoritários em relação ao passado. Traz alguns aspectos da cultura predominante na empresa e difere do relato anterior (016) por expor o legado de uma cultura que perpetuou no passado. Portanto, em termos ideológicos, revela postura mais descrita e neutra do entrevistado. Explicitamente, descreve a perpetuação de alguns traços de *autoritarismo* predominante em um período anterior, o que faz contraponto com os termos *relações mais respeitadas* e induz à ideia de melhor ambiente de trabalho e valorização das pessoas. Também se pode pressupor que a entrada de jovens profissionais, denominados por *geração nova*, demanda estilos de gestão mais democráticos e levou a empresa a repensar sua forma de gestão.

(018) **Nós somos** uma empresa de tubos de aço sem costura. Somos, dentro do grupo, **nós somos** a empresa com o melhor resultado. Resultado econômico. [...] **Nós somos** uma empresa grande. **Estamos** espalhados. O grupo *Delta* está espalhado em várias partes do mundo. Então hoje **nós somos** uma empresa internacional. (E 11)

No fragmento 018, nota-se o uso do termo *nós somos*, personagem coletivo que incorpora todos os funcionários da empresa e revela a identificação do entrevistado com a organização em que atua. Traz, implicitamente, ideias de valorização e orgulho de fazer parte da organização, ressaltando explicitamente, a melhor performance econômica da empresa *Delta* no Brasil.

(019) A *Delta* é uma empresa **técnica** que valoriza a **técnica** [...] aqui a **engenharia** é extremamente bem vista, bem valorizada. [...] Uma das diretrizes é essa proximidade com o cliente que **a gente** tem conseguido, a inovação, porque **nós temos** que oferecer cada vez mais produtos melhores com o maior nível de qualidade. [...] (E 11)

É ressaltado acima o perfil *técnico* da empresa, típico do segmento de siderurgia, subentendendo a ideia de precisão, especialização e qualidade nos serviços, sendo predominante na organização a contratação dos graduados em *engenharia*, composição *técnica* e *engenharia*, o que, de forma implícita, revela a valorização de um grupo de profissionais específico, que tende a ser homogêneo. Neste fragmento, o entrevistado se identifica com a organização, notadamente pelo uso dos vocábulos *a gente* e *nós temos*.

(019) A *Delta* é uma multinacional do ramo de soluções de aço, que **eles dizem** que **é de solução**. **A gente** não vende tubo; **a gente** vende solução. O que for preciso **a gente** faz, voltada muito para o mercado de aço, mas **a gente tem** todo os processos, automotivo ou processo de energia nuclear, solução. Ela **era** uma empresa, talvez, não muito conhecida, mas que fez vários movimentos de integração e aquisições, e **tem se tornado, tem aparecido** nos últimos anos como uma **empresa multinacional** com presença diversa. [...] Um terço das pessoas do grupo está aqui no Brasil. E um dos maiores investimentos do grupo **está sendo** feito no Brasil.(E 14)

O trecho 019 caracteriza a *Delta* como uma empresa multinacional do segmento siderúrgico e de atuação diversificada. No início do relato, percebe-se a utilização emblemática da expressão: *eles dizem que é de solução*, que faz pressupor que *eles* se refere aos profissionais em posição de direção e com poder decisório e que o entrevistado não faz parte deste grupo. Convém dizer, que ele ocupa cargo de gerente de uma área dos recursos humanos, e está na organização há mais de dez anos, especificamente há três anos atuando em cargo de gestão. O termo *eles dizem que é de solução* subentende que o entrevistado não compartilha dessa ideia – *é de solução*, pois, notadamente, adota posteriormente o uso do termo *a gente*, personagem coletivo, que pode representar o coletivo dos funcionários ou gestores, mas que, especificamente, revela sua inserção neste grupo da organização.

O uso de verbos no passado, *era*, explicita mudanças de posicionamento e expansão da organização. O uso das expressões *tem se tornado, tem aparecido* revela que as mudanças na imagem da *Delta* ainda estão em andamento. Os relatos a seguir complementam esta percepção:

(020) A empresa **está** em modificação, em transformação, o que é interessante. No mercado, **tem passado** por momentos difíceis nessa transição, mas tem mostrado

inovações [...]. Tem um investimento muito forte em pesquisa em desenvolvimento. Então, aqueles produtos que há cinco anos **a gente** tinha na carteira **hoje a gente** não tem mais. Todos produtos são novos. Então, a força muito concentrada na inovação. (E 14)

(021) É uma **boa empresa** para se trabalhar. Ela é **um pouco** paternalista, resquício da época anterior, mas **está se voltando** cada vez mais a performance, o potencial, avaliação dos colaboradores. Isso está sendo implementado e está virando rotina. (E 14)

Os fragmentos do discurso acima retratam uma visão bastante positiva da organização, especialmente no trecho 021, que ressalta a qualidade de uma *boa empresa*, abordando os processos de mudança interna, com foco na inovação e na pesquisa para otimizar os resultados, *performance* dos funcionários. O trecho 020 destaca que o período de transição experimentou dificuldades, mas revela capacidade de adequação da organização diante da exigência do mercado. O trecho 021 traz aspectos de mudanças na cultura, passando a adotar critérios relacionados ao desempenho na gestão dos seus funcionários.

De forma sintética, os relatos descrevem a Delta como uma organização global, de grande porte do setor siderúrgico, em geral, com percepções positivas. Foi destacado o processo de transição dos últimos anos, que tende para uma gestão mais participativa e voltada para resultados. Também. Foram ressaltadas a valorização da qualidade de seus produtos e sua diversificação dos ramos de atuação.

De forma geral, verificaram-se diferenças e semelhanças nos relatos dos entrevistados sobre as organizações estudadas. Entre as semelhanças, prevalecem as percepções positivas sobre elas sobre o bom ambiente de trabalho, as políticas de remuneração, oportunidade de aprendizado e crescimento e a valorização das pessoas e da qualidade dos produtos. A Alfa mostrou-se com características gerais mais distintas, por ser uma empresa nova, em contraponto com as demais, que são de grande porte, em processo de mudanças e diversificação de áreas de atuação e consideradas tradicionais nos respectivos segmentos.

#### ***4.1.2 Diversidade e a diferença***

Tema central desta pesquisa, a diversidade mostra estreita relação com o conceito de diferença, já evidenciado por autores como Conceição *et al.* (2011), Hanashiro (2008) e Ribeiro e Ribeiro (2010) e Silva (2012).

Neste tópico, são analisados trechos dos discursos dos entrevistados e dos grupos focais, para serem submetidos à AD, de modo a identificar as concepções de diversidade estabelecidas pelas pessoas de diferentes níveis organizacionais (gestores e funcionários) que participaram dos grupos focais. Para fins da AD, o grupo focal (GF) é considerado como uma unidade de análise. Portanto, a análise não se baseará nas respostas de cada participante, mas sim, na análise do próprio grupo (GONDIM, 2003). Para preservar o anonimato, os relatos oriundos dos grupos focais (GF) são identificados conforme Quadro 5, que caracteriza a composição dos grupos focais.<sup>28</sup>

Sobre a compreensão do que significa a palavra *diferença*:

(022)<sup>29</sup> Quando você fala de **diferença**, eu não consigo pensar em diferença sem você ter uma **referência**. Eu acho que tudo parte de uma referência. Algo se torna diferente a partir do momento que ela **contraria** uma **referência** que você tem, ou que essa referência passa a ser. Por exemplo, vamos dizer assim, **subjugada**, ou seja, aquela referência que você tinha ela **se torna obsoleta**, e você passa a ter uma nova, e sua diferença passa a ser uma referência. [...] diferença ela é nada mais, nada menos que uma **ideia oposta**, ou que se **contrapõe** a uma **referência qualquer**, seja em qualquer aspecto. – A **diferença** ela só existe a partir da base de **comparação** (GF – S3)

O trecho 022 revela explicitamente que, para – se definir a palavra *diferença*, é preciso contextualizar e comparar. Ou seja, o conceito de diferença, ou de diferente, é relativo e supõe *comparação*, o que induz à ideia de julgamento de valor. Tal fato também é evidenciado no uso recorrente do vocábulo *referência*, pois depende do padrão referencial, ou seja, o padrão de valores que o indivíduo possui. Tal questão remete aos processos de socialização descritos por Veloso (2010) e Vieira (2004), quando os indivíduos incorporam e estruturam seus valores e crenças, que posteriormente irão pautar seus comportamentos.

O uso do termo *se torna obsoleta* faz pressupor que a *diferença* não é estática, sendo possível depreender algum dinamismo em consequência da revisão de valores, gerando, portanto, mudança no padrão referencial do indivíduo. Tal questão vai ao encontro das discussões de pós-estruturalistas como Woodward (2012) sobre identidade e diferenças, em um contexto de movimentos sociais preocupados com reafirmações e reconstruções globais de identidades nacionais e étnicas. Para essa autora, “a diferença é reproduzida por meio de sistemas

<sup>28</sup> Ver Quadro 5 apresentado no tópico 3.2.1

<sup>29</sup> Nos fragmentos discursivos dos grupos focais, o uso do travessão tem por finalidade indicar a fala de distintas pessoas do grupo.

simbólicos” (WOODWARD, 2012, p. 40) e a identidade é construída por meio da marcação da diferença, seja de forma simbólica ou de exclusão social, estabelecidas por meio de sistemas de classificação. Destaca, ainda, que cada cultura tem suas formas de classificar o mundo, o que permite a construção de significados, mas sugere possibilidade de mudanças culturais.

Corroborando nesse sentido, Silva (2012) ressalta a relatividade do conceito de diferença, o qual se mostra fundamental para a compreensão do conceito de identidade. Diferença e identidade são conceitos interdependentes e produzidos no mundo cultural e no mundo social. Ou seja, ambos só podem ser compreendidos no âmbito do sistema simbólico que os compõem. Tal como denunciado por Derrida, representam classificações que inserem relações assimétricas de poder: aqueles que pertencem “a norma” e aqueles que dela se diferem.

Retornando ao fragmento discursivo 022, mudar de perspectiva ou de sistemas classificatórios requer tempo suficiente para que o padrão referencial se torne *obsoleto* ou ultrapassado. Neste momento, percebe-se que se estabelece um movimento cíclico, pois a diferença é incorporada. Portanto, deixa de ser considerado diferente, pois passou a ocupar o padrão referencial, referência, daquele indivíduo. Nota-se que o léxico: *subjugada* refere-se a um domínio de poder, no qual o diferente é desvalorizado, o que faz interdiscurso com Silva (2012) e Woodward (2012) ao sustentarem que a diferença tende a ser construída de forma negativa, em que os diferentes são marginalizados ou excluídos. Tal como Derrida, criticam o dualismo binário, em que é atribuído a um dos polos maior valorização do que a outro. Assim, o “normal” é valorizado e o “diferente” é percebido como desviante – portanto, desvalorizado, subjugado.

De forma geral, o trecho 022 induz à percepção de que a *diferença*, ou o diferente, tem uma conotação negativa, que gera desconforto, na medida em que se *contrapõe* a um ponto de vista consolidado, ao “normal”. Tal visão também é percebida nos fragmentos dos discursos abaixo:

(023) – **Diferença**, para mim, são duas coisas que **não se encaixam**. Então, tem particularidades distintas. Eu pensei em **diversidade** também, mas **não necessariamente de atrito**, só de atrito. Eu acho que só porque é diferente vai causar atrito ou não. Você fala diferença, eu pensei mais essa parte de diversidade, não de conflito. (GF- M2)

(024) **Diferença**, assim, foge do **padrão**. A gente se distanciou do **padrão**. Para mim, diferente é o que não está naquele **padrão** que eu estabeleci, modelo mental para mim, comportamento. Para mim pode ser diferente, para o outro pode não ser uma diferença (GF- M6)

Os fragmentos 023 e 024 mostram-se consonantes com as ideias do trecho anterior (022). O trecho 024 também relaciona a diferença ao padrão referencial do indivíduo. No trecho 023, os termos *não se encaixam* induz a pensar na ausência de adaptação ou ajustamento, quebra de harmonia ou falta de algo para complementar ou agradar. Também associa *diferença* e *diversidade*. Afirma explicitamente que diversidade não é conflito ou atrito. Mas os termos, *não necessariamente de atrito, só de atrito* pressupõe a existência de atrito diante do diferente ou da diversidade. Tal qual o trecho do discurso anterior, também retrata a diferença em uma perspectiva mais negativa.

No trecho 025, diferença é apresentada com uma percepção distinta:

(025) **Diferença** é a **liberdade** de cada um ser **o que é, e há que se respeitar** esse jeito de ser. Não necessariamente concordar ou divergir. **Respeitar** e tratar no nível mais alto possível nesse **respeito**. É o que eu acho!(E 02)

De forma enfática, o fragmento do discurso 025 aborda a compreensão do sujeito entrevistado sobre o vocábulo *diferença*, ao qual associa as palavras *liberdade* e *respeito*. Tal abordagem procura ampliar o conceito e sair dos padrões usuais e de senso comum, que denota o oposto daquilo que é igual, e remete à visão derridiana que rompe com a visão reducionista binária (igualdade *versus* diferença).

Destaca-se o uso recorrente do léxico *respeitar* como algo imprescindível à convivência com a diferença, o que remete à teoria do reconhecimento de Honneth (2003). A diferença é abordada no contexto individual, notada na expressão *ser o que é*, que induz à reflexão sobre as particularidades que tornam cada indivíduo único e, portanto, diferente dos demais. Já o termo *há que se respeitar* induz a pensar que esse respeito ainda precisa ser aprendido. De forma implícita, traz a ideia de valorização das diferenças entre os seres humanos. Portanto, também subentende valorização da diversidade.

Abordar questões relacionadas com a diversidade implica conviver e saber lidar com as diferenças. Todavia, esta questão nem sempre é fácil.



(026) Trabalhar com pessoas diferentes para mim é **tentar**, primeiro, **trazer a diferença**, porque a diferença é **muitas vezes é escondida**, porque uma é mais tímida que o outro, um é mais reservado do que o outro. E, automaticamente, sempre a gente vai ter **a voz** do que não é reservado, do que tende a falar. Primeiro, a gente tem que **trazer a diferença para ser conhecida**, e respeitá-la, e **tentar aproveitar** as diferenças no máximo possível [...] As diferenças culturais, as diferenças de temperamento, as diferenças de opção sexual, essas diferenças de raça. **Para mim essa é uma coisa tão natural** que a gente mora no Brasil um país que por mais que a gente é **cheio de preconceitos, a gente convive com isso o tempo todo**. Então, eu fui criada em um ambiente muito aberto para aceitar as diferenças, classe social, de tudo. Então, isso para mim é muito fácil lidar, mas a gente vê que **isso não é para todos**.(E 04)

O trecho 026 aborda questões relacionadas às diferenças e à diversidade. Defende explicitamente uma visão favorável do convívio com as diferenças e os grupos diversos, ressaltando a necessidade de maior conhecimento e aceitação do tema. A escolha lexical apresenta significados interessantes. Nota-se a recorrência do verbo *tentar*, que pressupõe ação de busca, de esforço, de empreender, seja para *trazer diferença*, em uma alusão à inserção no contexto de trabalho, seja para *aproveitar ao máximo*, referindo-se às vantagens não explicitadas da convivência com as diferenças. Nesse caso, faz interdiscurso com Pless e Maak (2004) ao destacar um ambiente de trabalho inclusivo (no qual imperam o respeito e o reconhecimento), que pode usufruir dos potenciais benefícios de uma força de trabalho multicultural ou diversa, fazendo ressaltar as vantagens oriundas dessa interação.

O termo *muitas vezes é escondida*, pressupõe pouca abertura para o diferente ou, ainda, a invisibilidade do diferentes, cuja *voz* não é conhecida, o que leva a subentender que os grupos minoritários não têm a oportunidade de expressar seus desejos, opiniões, etc. Tal questão faz interdiscurso com autores como Siqueira e Andrade (2012), que ressaltam a invisibilidade de alguns grupos minoritários (ao tratar especificamente dos grupos de pessoas com diferentes orientações sexuais) no contexto organizacional.

A expressão *Para mim é uma coisa tão natural* explicita o posicionamento do sujeito entrevistado no convívio com grupos diversos, mas também subentende que para outras pessoas a convivência com grupos diferentes não é percebida com naturalidade. Ressalta, também, os aspectos contraditórios do povo brasileiro, já destacados por Damatta (1993), Fleury (2000) e Dantas (2012) e outros, marcado por miscigenação, mas também por preconceitos. Destaca sua facilidade de se relacionar com grupos diversos, mas a expressão *isso não é para todos* subentende que são poucas pessoas que sabem *lidar* ou conviver com a diversidade.

(027) Eu vejo assim, trabalhar com **pessoas diferentes** é uma coisa muito rica, porque existem algumas situações, e a gente identifica isso nas organizações, e aqui também a gente vê isso. **Muitas vezes** existe **aquele perfil modelador. O cara bom é o cara que parece comigo [risos]**. [...] quando a gente trabalha na parte do diferente, ele tem coisa que eu não tenho. Eu preciso trabalhar e agregar isso **para mim, fazer para mim**, agregar isso **à minha equipe**. Eu acho que isso é um grande valor. [...] Então, quando você trabalha desse jeito, com essa **diversidade**, isso é muito rico em todos os sentidos. (E 03)

Explicitamente, o fragmento do discurso acima (027) defende a ideia da diversidade como valorização das diferenças no ambiente de trabalho, diferenças essas percebidas como complementariedade e possibilidade de agregar valor ao resultado da empresa. Interdiscursivamente mostra-se condizente com autores que abordam a diversidade em uma perspectiva funcionalista, como Cox Jr. (1991, 2002); Work (1996) e Thomas Jr. (1996; 1997).

Todavia, o termo *muitas vezes* denota o quanto é frequente a existência do *perfil modelador*. Ou seja, a busca daquele que é igual ou semelhante e que revela a dificuldade, podendo supor até uma resistência para aceitar a existência de diversidade nas organizações. O termo *aquele perfil modelador* refere-se implicitamente à existência de práticas nas organizações que reforçam a homogeneidade, como os processos seletivos, os processos de socialização ou os chamados “treinamentos introdutórios”, evidenciando valorização do que é parecido com aquele predominante na organização, em geral, fortemente retratada no corpo gerencial. Isso remete à crítica das práticas de RH já apontadas por autores como Bento (2000), Alves e Galeão-Silva (2004) e Hanashiro (2008).

A busca da homogeneização é ironizada na frase *o cara bom é o cara que parece comigo [risos]*, subentendida e marcada no riso do sujeito entrevistado, que sutilmente critica essa postura, mas que é considerada comum no contexto de trabalho.

(028) **Para mim**, é muito fácil, porque eu fui desde **muito cedo** exposta às realidades diferentes, às pessoas diferentes, a pensamentos diferentes. Não só a cor da pele, mas o pensamento, a tolerância, o respeito às **diferenças totais**, em todos os sentidos. [...]Tenho uma família muito diversificada, muito espalhada de gente que passou por situações de vida muito diferentes. **Desde muito cedo eu viajo**. Então meus pais tiveram esse **cuidado**. **E me educaram**, a mim e a meu irmão, para que a gente respeitasse o outro e a diferença do outro, seja ela qual fosse.(E 06)

O sujeito entrevistado revela-se como personagem central no trecho do discurso 028. Os léxicos *para mim* pressupõem que para outras pessoas não é fácil lidar com a diversidade. Os

vocábulos *diferenças totais* pressupõem abordar tanto as diferenças visíveis como as mais sutis ou as denominadas “invisíveis”. O termo  *muito cedo* sugere uma convivência desde a infância com grupos diversos e ressalta a história de vida e o processo educacional como aspectos importantes para aprender a respeitar as diferenças, induzindo à ideia da necessidade de se aprender a conviver com a diversidade. Imputa o crédito do seu aprendizado a seus pais, que tiveram o *cuidado de* orientar sua preparação para conviver com pessoas de culturas diferentes. Interdiscursivamente, remete à discussão sobre os processos de socialização, primários e secundários, abordados por Veloso (2010) e Vieira (2004).

**(029) Diversidade é o respeito, é a consciência** de que existe a **diferença** e o respeito a ela. Entendendo que não é só respeitar, mas é **usar** como uma **vantagem** para as coisas, para gerar inovação, para ter um ambiente melhor, seja de trabalho ou na vida pessoal. (E 06)

A entrevistada aponta ideias favoráveis à diversidade, destacando o respeito como ponto central na forma de relacionamento. Nesse ponto, mostra correlação com a teoria honnethiana, em que o respeito é ponto central na forma de reconhecimento jurídico. O léxico *consciência*, que se refere ao ato de tomar consciência de que a diferença existe, induz a pensar que as diferenças sequer são notadas ou permanecem no inconsciente. Os vocábulos *usar* e *vantagem* denotam uma percepção da diversidade condizente com a abordagem funcionalista e mostra interdiscursividade com a visão de Griffin e Moorhead (2006, p. 41), que destacam o gerenciamento da diversidade para gerar vantagens, tais como ideias e perspectivas para o desenvolvimento de novos produtos, abrir novos mercados ou melhorar o atendimento aos clientes.

Da mesma forma, também compartilhando abordagem funcionalista, diversidade é associada a oportunidades:

**(030) Acho que diversidade é oportunidade!** Eu tenho isso muito claro para mim. É muito difícil, mas eu acho que **é oportunidade**.[...] Acho que é oportunidade porque é você tem uma **riqueza** [pausa] de opiniões, riqueza de comportamento, você tem uma **riqueza de olhares!** [...] podem gerar oportunidade de **crescimento, de evolução e de melhoria**. (E 02)

O trecho 030 do discurso se mostra explicitamente favorável à convivência de grupos diversos no ambiente de trabalho. O termo *riqueza de olhares* abarca várias percepções e opiniões das pessoas que pertencem a distintos grupos, fazendo alusão à diversidade. Ressalta vantagens e desvantagens desta no contexto organizacional, tais como os benefícios de inovação, *melhoria*

dos processos e crescimento, mas também destaca as dificuldades no convívio interpessoal. Apesar de pertencer a organizações distintas, esse relato faz interdiscurso com o relator (029) anterior.

Fazendo um contraponto, mesmo aferindo que a diversidade é administrável, nota-se uma percepção desfavorável da diversidade no trecho abaixo:

(031) Eu acho, na minha leitura, que o ser humano ele convive com a diferença **até certo ponto**. A diferença **até certo ponto** ela é aceita, ela é **administrável**, você consegue lidar com ela. Agora, quando a diferença assume uma característica de **estranheza** aí aquilo que era uma coisa que **poderia** ser vista como positiva começa a ser um dificultador das relações de trabalho. (GF M5)

O fragmento 031 destaca os limites aceitáveis da convivência com grupos diversos. Traz, implicitamente, uma visão pejorativa da diferença, além de induzir que sua aceitação depende da circunstância. Os léxicos *até certo ponto* marcam esse limite, porém de forma subjetiva, pois se silencia sobre a tênue linha que separa diferença da *estranheza*. O termo *estranheza*, de explícita conotação negativa, induz à ideia de afastamento e, até, de conflito, o que vai ao encontro de Woodward (2012) ao discutir as tensões que surgem diante da dissonância entre as expectativas e as normas sociais predominantes. Identidades diferentes são consideradas desviantes do padrão “normal” ou estranhas e, muitas vezes, marginalizadas. Essa autora exemplifica com as identidades sexuais que saem do padrão social “esperado”, ou seja, a heterossexual, e em função disso sofrem constrangimentos e hostilidades.

Nota-se, ainda, a utilização do verbo poder no futuro do pretérito, *poderia*, o que faz pressupor mera possibilidade futura. Ou seja, perceber a diferença de forma positiva é apenas uma possibilidade remota.

Em outra abordagem, a diversidade é retratada em sua ambiguidade, trazendo seus aspectos positivos e negativos:

(032) Eu penso a diversidade como essa **trama** de diferenças. É como você tivesse vários **tecidos entrelaçados** no mesmo universo, no mesmo contexto, e que em alguns momentos eles **chocam** e em alguns momentos eles ficam **harmônicos**. Porque eu acho que tem a questão da harmonia quando você lida com a diferença. Quando você consegue **lidar** com ela, se torna um ambiente harmônico pela diferença. Quando você não consegue se torna um ambiente **agressivo**. Quando você vê assim, mesma coisa que você olhar para uma roupa, você pode ter vários tecidos misturados em uma roupa, um **patchwork**. Pode ser um **patchwork** harmônico, mas um **patchwork** que você olha e fala: **Meu Deus! Como alguém conseguiu colocar**

**esses retalhos todos juntos**, então eu acho que **depende como que as pessoas conseguem se integrar nesse ambiente para ele se tornar um ambiente de diversidade, de fato**, né? (E 09)

O trecho 032 ressalta que é necessário *lidar*, ou gerenciar, com os grupos diversos, pois disto depende assegurar seus aspectos positivos ou deixar imperar os negativos. Utiliza metáforas e analogias para conceituar diversidade no contexto organizacional. Associa diversidade a diferenças, apesar de não explicitar que diferenças são essas. O léxico *trama* diz da sobreposição de diferenças, fazendo alusão a pessoas que pertencem a dois ou mais grupos minoritários (mulher e negra; mulher e PCD) e remete à identidade amalgamada, abordada por Nkomo e Cox Jr. (1998) e ao conceito de identidade de Hall (2012, p. 108) de que essas não são unificadas, mas sim fragmentadas e fraturadas, “multiplicamente construídas ao longo dos discursos, práticas e posições que podem se cruzar ou ser antagônicos”.

O léxico *retalhos* – partes pequenas e, em geral, pouco valorizados – subentende tratar-se aqui dos grupos minoritários, desvalorizados e, até, marginalizados. As analogias *tecidos entrelaçados* e *patchwork* reforçam a mistura dos grupos diversos, que podem ser *harmônicos* (ambiente de trabalho agradável) ou *agressivos* (ambiente de trabalho conflituoso).

O uso da exclamação *Meu Deus!* ironiza ao fazer apelo divino para lidar com alguns grupos diversos e, sutilmente, retrata a dificuldade que conviver com grupos diversos. Destaca-se, ainda, que ter pessoas vinculadas a grupos diversos no contexto organizacional não significa necessariamente integração, como pressuposto no termo *ambiente de diversidade de fato*. Isso vai ao encontro da diferenciação de contratação e inclusão já evidenciada por autores como Miller (1998), Ferdman *et al.* (2010) e Hanashiro *et al.* (2011).

(033) Você tem que ter diversidade de ideias. Você tem que ter diversidade de pensamentos, você tem que ter diversidade de estilo, de jeitos [...] Agora, a **ambiguidade** disso tudo é que **a gente** quer diversidade, mas, ao mesmo tempo, **a gente** quer um **alinhamento de gestão**. Você tem que fazer alinhamento o **tempo inteiro**, mas **você** tem que ter um cuidado com alinhamento e **pasteurização** de ideias, pasteurização de **estilos**, pasteurização de **gêneros**. E na pasteurização você não vai ter diversidade. [...] uma estrutura igual, tudo igual. Pasteurizar é aquela coisa homogênea [...] para você crescer você tem que ter diversidade, e as vezes, o que a gente **acaba** encontrando nas empresas gestores que querem homogeneidade. (E 12)

O trecho acima (033) traz a diversidade para o contexto empresarial, revelando suas ambiguidades. De forma implícita, critica a retórica da valorização da diversidade no contexto

de trabalho e explicita que, na realidade, há um trabalho de *alinhamento de gestão*. Ou seja, existem processos e práticas voltados para a adequação das pessoas à cultura da organização e seus respectivos modelos de gerenciamento. Tal fragmento remete às discussões de Pereira e Hanashiro (2007) sobre o discurso da valorização da diversidade, que representa a utilização de práticas que visam à dissolução das diferenças existentes, e de Irigaray (2007), que aborda a retórica de valorização da diversidade.

Percebe-se, ainda, que a mensagem implícita faz interdiscurso com trecho 027, cujo sujeito entrevistado (03) pertence a uma organização distinta. Nota-se o uso do personagem coletivo *a gente*, que se refere ao conjunto dos dirigentes e gestores, este último, grupo do qual o entrevistado faz parte, e do personagem individual *ocê*, que se refere a cada uma dos funcionários que precisam seguir as normas e regras vigentes na organização. Foi ressaltado explicitamente que esse *alinhamento de gestão* ocorre *o tempo todo*. Ou seja, há constância na busca de adequação e padronização. A metáfora da *pasteurização* revela o risco da eliminação das pessoas que se diferem do padrão adotado, tornando o ambiente de trabalho um conjunto de pessoas semelhantes, homogêneo.

(034) **Diversidade**, padrão **diferente**, pensamentos **diferentes**, ideologias **diferentes**, objetivos **diferentes**, crenças **diferentes**, valores **diferentes**. Para mim, diversidade são todas as possibilidades que a gente tem dentro do mesmo lugar, ou dentro de um mesmo projeto, mesmo trabalho. Possibilitar que todas as pessoas, independente de crença, **aquele padrãozão que todo mundo fala**, crença, raça, cor, possam estar juntas, trabalhando pelo mesmo ideal. [...]. Trabalhar a diversidade é rico, porque você vai estar vendo outros pontos de vista que você nunca de repente imaginaria, porque você não teve aquela formação. Então, **se as pessoas todas soubessem trabalhar bem com diversidade**, eu acho que a gente teria muito mais ideias. (E 10)

No fragmento do discurso 034, a diversidade está associada a diferenças, e a conceituação utilizada pelo sujeito entrevistado faz interdiscurso com definições mais amplas da diversidade, tais como a adotada por Thomas Jr. (1996; 1997). Ressalta a importância da diversidade como forma de aumentar a criatividade, mas a frase *se as pessoas todas soubessem trabalhar bem a diversidade* revela implicitamente, que, em geral, as pessoas não sabem lidar com grupos diversos, como denunciados no termo *se soubessem*. Explicita valorização da diversidade, mas, de forma velada (implícita), o uso do termo *aquele padrãozão* revela uma visão de banalização e, até mesmo, de certa desvalorização da conceituação da diversidade.

Ainda abordando diversidade como contraponto do padrão, observa-se o relato a seguir:

(035) Diversidade é entender qual é o seu padrão e **tentar** incluir ou **tentar** entender o que é diferente dentro desse padrão, e aí se **beneficiar da diferença para gerar resultados**, para ser mais feliz, para, enfim, para o bem você incluir, você trazer alguma coisa que não é do padrão. [...] (E 15)

Esse trecho (035) traz a diversidade e o processo de inclusão em uma perspectiva funcionalista – *se beneficiar com as diferenças para gerar resultados* –, o que mostra consoante com a maioria dos relatos anteriores. Ainda é importante refletir que há um alinhamento entre o discurso empresarial e o deste entrevistado. A abordagem funcionalista é a que prevalece nesse contexto. O uso repetido do léxico: *tentar*, oriundo de tentativa, induz a pensar em pretensão, esforço, e que não é fácil realizar a inclusão de grupos diversos na empresa. Prossegue afirmando:

(036) Aqui **no Brasil** a gente está falando muito desse contexto de **sensibilizar** para o diferente, que a gente já percebeu que são as **diferenças visíveis**, mas tem **outras Betas** que **já** enxergam as **diferenças invisíveis**. (E 15)

O trecho 036 aborda implicitamente que o ambiente organizacional retrata o ambiente social no qual está inserido, o que faz interdiscurso com Davel e Alcadipani (2003) ao ressaltar que a sociedade brasileira ainda não está preparada para lidar com a diversidade, o que é refletido no âmbito da organização, mas que outros países já se mostram avançados neste sentido.

O léxico *sensibilizar*, tornar sensível, subentende a insensibilidade, ou seja, postura de indiferença, apatia ou, mesmo, de resistência por parte da maioria das pessoas em relação aos grupos minoritários ou diversos. Nota-se contraposição *entre as diferenças visíveis e as invisíveis*. As visíveis por serem mais explícitas são mais fáceis de serem abordadas, e também mais prementes. As invisíveis pressupõem um estado latente, ou capacidade de perceber o implícito, e por isto se mostram mais difíceis de identificação e de abordagem. O termo *outras Betas* traduz a realidade de empresas do grupo situadas em outros países e dá a entender que elas se encontram em estágio mais evoluído do que o caso brasileiro, no que se refere à diversidade.

(037) O diverso é o diferente, é a multiplicidade. E **o mundo** tem nos **convidado**. Isso é interessante, que antes até as opções, se a gente for pensar, você ia em um supermercado, você tinha uma opção disso, no máximo duas. **Hoje** você tem um montão, é tudo muito diferente, porque **as pessoas estão diferentes**. [...] era raro a gente ter um contato com uma pessoa de fora do país. Hoje, isso aqui é quase uma

**torre de Babel.** Aqui nem tanto, mas na *XDelta*<sup>30</sup> é uma **torre de Babel**. Tem francês, tem alemão, tem japonês, eu tenho mexicano. É muita coisa; é muita diversidade [...] Diversidade para mim é isso tudo, é conviver com o diferente o tempo todo. (E 11)

O trecho do discurso 037 aborda que a diversidade é uma demanda atual. A hipérbole *o mundo*, referindo-se ao coletivo de todas as pessoas existentes, reflete implicitamente a retórica atual da valorização da diversidade, já apontada Saraiva e Irigaray (2009c), como parte dos discursos empresariais. Todavia, esses autores fazem uma análise crítica desses discursos, pois, não raro, configuram-se como apenas estratégias ideologicamente projetadas para disseminar a imagem ou a nova visão da organização, ao encontro das demandas clamadas pela sociedade ou por parte desta.

O léxico *convidado* revela de forma implícita a ideia da possibilidade de adesão ou aceite do convite, ou não, ficando a decisão no âmbito individual ou, no caso das organizações, no âmbito de seus dirigentes. Ressalta que *hoje as pessoas estão diferentes*, mas se silencia sobre a quais diferenças está se referindo. Usa a metáfora *torre de Babel* para se referir às diferenças culturais e linguísticas, em uma conotação pejorativa, pois subentende confusão e dificuldades de compreensão e de convivência.

(038) Você fala da diversidade de ideias. Então, se você tem uma **governança**, que eu te falei, ela é participativa, que ela se baseia em comitês, e isso é **a busca do diverso**. É querer ouvir, é querer ouvir qual é a sua opinião a respeito do assunto. [...] A gente está baseado em inovação e participação. É assim que **a gente** lida com o diverso. Se **a gente** tivesse **parado no tempo e no espaço**, eu acho que **a gente** nem existiria mais como empresa. Alguns anos atrás, **nós** fomos sempre enxergando aquilo que poderia ser feito de maneira diferente, porque **o mercado busca isso**, não é? **A sociedade busca o diferente o tempo inteiro**. Ela não está buscando o igual; ela quer sempre a novidade. Então, **a novidade é o diverso**. Você não pensa dessa forma, você **sucumbe**. (E 05)

O fragmento 038 descreve como a organização trabalha com a diversidade em um modelo de governança que busca inserir grupos diversos no contexto de trabalho. Mostra-se com ideias favoráveis à diversidade no contexto de trabalho. Associa a diversidade à inovação e à capacidade adaptativa da empresa, que não ficou *parada no tempo e no espaço*. Usa o personagem coletivo *a gente*, para se referir-se ao grupo dirigente da *Delta*, do qual faz parte. A frase: *a sociedade busca o diferente o tempo todo* diz da retórica atual de valorização da diversidade, já ressaltada no trecho do discurso anterior (037). Ambos os sujeitos entrevistados pertencentes à mesma organização.

<sup>30</sup> Nome fictício, para preservar o anonimato da organização. Refere-se a uma empresa do mesmo grupo.



Essa demanda atual da sociedade em prol da diversidade reflete o pensamento de autores como Cox Jr. (1991), Work (1996), Thomas Jr. (1996), Ribeiro e Ribeiro (2010), Hanashiro (2008) e Freitas (2010), que destacam que a diversidade tornou-se mais premente com a globalização e a alteração do perfil da força de trabalho. Para Freitas (2010, p. 693), as empresas globais, seja com as megafusões ou com as fusões de equipes multiculturais, veem-se obrigadas a assumir a diversidade: “torna-se urgente assumir o diverso como uma necessidade intrínseca dos tempos que voam”. O vocábulo *sucumbe* revela a percepção de que, para sobreviver, a organização precisa da diversidade. Portanto, nota-se visão condizente com a perspectiva funcionalista.

De forma geral, constatou-se pelos relatos deste tópico a associação de diferença e diversidade, sendo a primeira explicativa da segunda. Com algumas exceções (tais como aquelas que associam diversidade a valorização e respeito às diferenças), a diferença foi percebida de forma pejorativa. Conseqüentemente, isso refletiu na concepção prevalecente que este grupo de entrevistado tem sobre diversidade. Também cabe destacar que o tema “Diversidade” traz percepções distintas e, até mesmo, antagônicas entre os sujeitos entrevistados e que para alguns a diversidade mostra-se com conotação ambígua, pois, simultaneamente, pode ser percebida de forma negativa ou positiva. De forma recorrente, nota-se que para os sujeitos entrevistados não é fácil lidar ou conviver com pessoas diversas. Todavia, segundo os relatos, quando se aprende a administrar essa convivência pode-se tirar proveito, potencializando ganhos para a organização. Ou seja, predomina a visão funcionalista sobre a diversidade no contexto organizacional.

#### ***4.1.3 Diversidade de gênero***

Os estudos sobre gênero compreendem as relações referentes aos papéis atribuídos, social e culturalmente, ao masculino e ao feminino (FREITAS; DANTAS, 2012). Em um contexto mais amplo, além dos papéis esperados dos homens e das mulheres na sociedade, esses estudos se ampliam para as questões da sexualidade (DANTAS, 2012). Nessa perspectiva, este item considera sob duas óticas: a inserção da mulher no mercado de trabalho (nesta pesquisa tratado como diversidade de gênero); análise de questões relacionadas à orientação sexual (nesta pesquisa, tratada como diversidade de orientação sexual).

#### 4.1.3.1 Discutindo a inserção das mulheres nas organizações

Segundo Macedo *et al.* (2012), a emancipação feminina, que teve sua origem no século XX, proporcionou às mulheres maior conquista de espaço na esfera pública (mercado de trabalho) e nas representações políticas da sociedade contemporânea. Neste contexto, emerge o conceito de gênero, que se refere às formas como cada sociedade constrói os significados sobre as diferenças sexuais e define estruturas sociais, culturais ou psicológicas que se impõem às diferenças biológicas dos homens e mulheres (BRUNSTEIN; JAIME, 2009; MACEDO *et al.*, 2012).

Dantas (2012) ressalta que desde o início do movimento de emancipação feminino percebe-se o avanço progressivo dos estudos relacionados ao gênero que respaldam decisões políticas e governamentais e arcabouços jurídicos que promovem modificações legais e sociais visando conseguir maior equilíbrio entre o homem e a mulher. O autor ressalta ainda que um dos maiores avanços no mundo ocidental se refere à evolução no sentido de dispensar maior justiça social em relação às mulheres.

Freitas (2012) ressalta revolução silenciosa das mulheres, que conseguiram nas últimas décadas significativos avanços em termos de escolaridade, exacerbando seu potencial de realização. Neste sentido e embasado por pesquisas, a Dieese (2012a) destaca o crescimento da escolaridade feminina nos últimos anos, inclusive nos cursos de nível superior. Sobre a inserção das mulheres no mercado de trabalho, ainda segundo a Dieese (2013), houve no ano de 2012 uma significativa melhoria na representação das mulheres, com um aumento de 205 mil trabalhadoras. A população economicamente ativa (PEA) feminina no conjunto das regiões pesquisadas foi estimada em 10.316 mil mulheres, o que representa 46,6% da força de trabalho das regiões em análise. Entretanto, esse resultado não eliminou a histórica desigualdade quanto às oportunidades de inserção ocupacional entre homens e mulheres, que ainda continuam a representar a menor proporção entre os ocupados e são a maioria dos desempregados em todas as sete regiões que abrangem o Sistema PED (pesquisa de emprego e desemprego) (DIEESE, 2013).

Soares (2000) destaca que ainda estamos longe de alcançar uma igualdade de oportunidades ou de tratamento no contexto organizacional. Essa visão também é reforçada por Roesse (2012), que afirma que ainda hoje os salários das mulheres são um terço inferior ao dos homens, ainda que ocupam os mesmos postos de trabalho.

Quando se trata dos segmentos de mineração e siderurgia, aqui pesquisados, que têm como característica a predominância de profissionais masculinos, nota-se a exacerbação da desigualdade de gênero. Segundo dados da Dieese (2012b), no setor siderúrgico as mulheres representam apenas 13,9% do total de trabalhadores do setor e sua remuneração é 19,4% menor em relação a dos homens. No segmento de mineração, Quirino (2010) afirma que, apesar dos avanços tecnológicos, a inserção da mulher ainda é restrita, bem menor do que a dos homens. Ela destaca que a primeira diferença de gênero encontrada neste segmento é a completa invisibilidade da mulher. Assim, compreender as questões relacionadas ao gênero torna-se mais premente, pois neste ambiente as mulheres configuram-se nitidamente como um grupo minoritário (aqui podendo referir-se tanto numericamente como também e principalmente nas relações de poder).

(038) [...] Os engenheiros que aqui **notadamente**, aqui são homens engenheiros. Essa empresa é **absolutamente** masculina. Mas, segundo o setor que você está analisando, dois setores que são mineração e siderurgia, são setores **notadamente** masculinos. **Até** tem **alguma** abertura [...] aqui na *Gama*, mas, assim, a presença feminina é **nenhuma**! Se for pegar os gerentes gerais [pausa] sei lá, se tem [pausa] quarenta gerentes gerais, trinta, quarenta gerentes gerais, eu acho que tem duas ou três mulheres. Eu acho um **absurdo**! A maioria das pessoas que trabalham comigo são mulheres, **até mesmo** por conta do negócio. A responsabilidade social, o investimento social, é um negócio feminino. **O cuidar é um negócio feminino. Negociar é um negócio mais feminino do que masculino.** (E 02)

No trecho 038, o sujeito entrevistado ressalta o perfil e a cultura predominantemente masculina dos segmentos estudados. O uso recorrente do léxico *notadamente* refere-se implicitamente que a presença da mulher não é notada; ou seja, não é visível na organização em que trabalha, o que é condizente com Quirino (2010). O termo *até alguma* diz que há abertura para o trabalho de mulher, mas induz a pensar que é reduzida. Nota-se ainda nesse sentido o uso da hipérbole *nenhuma* para acentuar a mínima participação feminina neste contexto.

Defende enfaticamente a presença de mulheres no contexto corporativo, mas destaca de modo implícito que a mineração não é atividade própria para as mulheres, pois existe uma divisão clara de papéis sociais reservados a cada um dos gêneros, o masculino e o feminino, e ressalta de forma explícita que o cuidar, a responsabilidade social e a negociação, esses sim, são papéis femininos. Tal percepção mostra interdiscursividade com autores como Dantas (2012), Freitas (2012), Quirino (2010) Roese (2012) e Soares (2000), que destacam que os papéis

atribuídos a cada um dos gêneros (masculino e feminino) foram construídos sócio-historicamente.

Para Freitas (2012), a sociedade definiu um conjunto de expectativas e normas de comportamentos para cada um dos sexos. Portanto, a vida social atribui e impõe modelos a cada um dos gêneros (masculino e feminino) e solicita conformismo em relação ao determinado. O ambiente organizacional absorve e reproduz as expectativas sociais, dificultando o acesso das mulheres à carreira. Tal qual declarado pelo sujeito entrevistado acima, Freitas (2012) também aponta o domínio masculino nas organizações e explica que a masculinidade é considerada a norma padrão. Cabe às mulheres espaços específicos, ressaltando-se a subjetividade, a submissão, a intuição e o devotamento aos homens.

(039) Aqui é uma **empresa de engenharia, de homens**. Então, normalmente eles querem o quê? Homens **iguais a eles**, que, de preferência, jogam no mesmo time de futebol, e a **mulher** é para as **funções de suporte** e as funções administrativas (E 12)

Esse fragmento do discurso (039) ressalta o grupo predominante na organização em que atua – homens engenheiros – e a tendência à perpetuação na homogeneidade das empresas, ou seja, o domínio masculino. Implicitamente, pressupõe desvalorização da mulher e dos diferentes, na medida em que se buscam *homens iguais a eles*. Neste contexto, a mulher tem um papel secundário, sendo direcionadas para as *funções de suporte*, mais simples e de menor valor, o que, interdiscursivamente remete a Eccel e Alcadipani (2012). Esses autores ressaltam que, para abordar a inserção das mulheres no mercado de trabalho, é preciso considerar a divisão sexual do trabalho (atribuições de atividades produtivas e reprodutivas com base no sexo do indivíduo). Baseando-se em características atribuídas a cada gênero, os trabalhos designados às mulheres têm como base aquele que é “leve” (ao contrário para os homens ficam os trabalhos “pesados”). As *funções de suporte* aqui podem ser comparadas ao trabalho “leve”, que se referem a atividades de menor valorização.

(040) A **mineração sempre** foi um **tabu**. **Nunca** foi um **lugar das mulheres**. **Sempre** foi um **lugar dos homens**. Por isso que eu acho que a gente avançou muito, mas a gente ainda tem um espaço aí que **a gente pode conquistar**, porque é uma atividade muito **primária**. Ela é muito **dura** ainda. Por mais que a tecnologia tenha avançado, ela ainda é do **universo masculino**, da força, entendeu? Então, eu acredito que são esses os parâmetros que pautaram e levaram a *Beta* a colocar foco nesse processo de equidade de gêneros.(E 09)

O trecho (040) acima apoia e defende a política da empresa em priorizar a equidade de gênero como forma de romper com a tradicional predominância masculina no segmento da mineração. A metonímia *a mineração*, implicitamente, revela que se trata de uma questão típica do segmento e do tipo de atividades desenvolvidas. Portanto não é uma questão específica da *Beta*, o que vem amenizar a responsabilidade da organização, que apenas reproduz a visão tipificada do gênero no segmento em que atua. O uso dos advérbios *nunca* e *sempre* reforça de forma explícita que esse é um lugar destinado aos homens. Discutir questões de gênero é, então, romper com um *tabu*, pois se trata de um assunto de proibição velada; é algo sobre o qual não se podia falar.

No termo *a gente pode conquistar* o uso personagem coletivo *a gente* remete ao coletivo das mulheres, grupo na qual se inclui, e à possibilidade de conquistar maior espaço no ambiente de trabalho, em que o léxico *conquista* subentende esforço e luta. Todavia, a mobilização das mulheres enquanto coletivo usado para conquistar espaço mais propício de desenvolvimento de uma carreira profissional requer organização e mobilização de ações enquanto grupo. Tal qual já apontado por Brunstein e Jaime (2009), o engajamento das pessoas em uma ação coletiva depende do grau de identificação dos indivíduos com o grupo, sua ideologia e seu status. Além disso, depende da percepção de injustiça (em geral, presentes em ambiente marcado por desigualdades) e da possibilidade de mudança, o que faz interdiscurso com Cepêda e Magrini (2008) ao discutirem as questões de gênero à luz da teoria do reconhecimento.

A existência em *Beta* de um processo de equidade de gênero também facilita o engajamento das demais mulheres que atuam na organização, tendo em vista o aval da Direção. Tal relato também faz interdiscurso com Honneth (2007) e sua definição de luta por reconhecimento, que neste ambiente de trabalho é tornar o trabalho da mulher uma atividade socialmente necessária e valiosa, proporcionando-lhes estima social.

(041) A *Beta* em determinado momento, aí mais no início dos anos noventa, alguém aí, um fabricante de equipamento, colocou que determinada área tinha **mulher mexendo com equipamento** e estava tendo **rendimento melhor** do que homem. Quebrava menos, e aí começou a contratar mulheres para operação de equipamentos, para mineração em si. (GF M6)

Na visão do fragmento do discurso (041), a inserção de mulheres em cargos tradicionalmente ocupados por homens começou nos anos de 1990. Ressalta a boa performance da mulher, destacando sutilmente o cuidado com os equipamentos, que passaram a demandar menos

reparos. Implicitamente, revela que essa abertura ao trabalho da mulher tem relação com os objetivos econômicos, pois ao reduzir custos, otimiza a lucratividade.

Tal relato remete interdiscursivamente às justificativas econômicas apresentadas por Eccel e Alcadipani (2012) para o aumento da inserção feminina nas organizações. De acordo com esses autores, tal aumento ocorreu após a disseminação do modelo taylorista, que simplificou o trabalho, possibilitando a contratação de mão de obra menos qualificada, ou mesmo, com menor força física. Mas também é importante ressaltar que na época havia escassez de homens disponíveis para o trabalho em virtude da guerra. Assim, para as empresas a contratação de mulheres era interessante para seus objetivos, inclusive econômicos, pois tratava-se de uma mão de obra mais barata, que permitia baixar custos de produção e aumentar lucratividade.

(042) – Quando eu fico vendo a mulher **dentro do mercado, com a gente** aqui, uma coisa que eu acho, assim, muito ruim na mulher é quando ela quer **parecer homem**, porque esse é o lado da mulher. Para você imaginar a mulher, é esse lado administrador. A mulher dá certo de **administradora de lar**, e ela acaba **mandando na casa muito bem e o homem ele nem percebe** isso, tão boa que ela é nisso tudo. E manda no filho[...] – Porque a mulher, quando entrou aqui, quando ela **começou a ser chefe, começou a fazer igual ele estava falando aí, uma postura masculina**, xingava. (GF S2)

O fragmento (042) também destaca a divisão de papéis e ressalta que o lugar da mulher é em casa, como *administradora de lar*, pois esse trabalho papel é que é reservado e esperado da dela, o que faz interdiscurso com o que Oliveira (1999) denuncia como suposto equilíbrio do passado, que distinguia o espaço público, ou o mundo do trabalho, como próprio dos homens e o espaço privado, ou doméstico, como destinado às mulheres. Segundo essa autora, o movimento feminista veio mudar o lugar social reservado às mulheres. Mas, como perceptível no relato acima, ainda hoje as atividades domésticas – ou em uma nomenclatura mais “moderna”, *administradora do lar* – ainda fazem sombra ao papel esperado da mulher, que também trabalha fora. No contexto doméstico, ela tem poder de mando, *ela acaba mandando na casa muito bem*. Entretanto, também neste contexto seu poder de mando tem que ser sutil, imperceptível, de tal forma que *o homem nem percebe*. Subentende, assim, que o comando feminino tem que ser discreto, pois cabe ao homem comandar. Tais questões também são abordadas por Chacham (2012), que ressalta que as construções de gênero incorpora o conceito de poder. Na distribuição da hierarquia, o masculino ocupa posição de poder, dominação, e cabe ao feminino a posição de subordinação. Assim, mesmo no ambiente

doméstico (considerado espaço de atuação da mulher) a mulher deve permanecer subordinada ao homem. Ou seja, espera-se postura mais submissa tanto no espaço público como no privado.

O termo *parecer homem* diz da incorporação do modelo masculino, explicitado no final do trecho e criticado pelo sujeito entrevistado. Tal questão vai ao encontro das observações de Chanlat (2005) de que quanto mais próximo ao papel socialmente reservado aos homens (papéis considerados masculinos) maior a tendência de a mulher neutralizar sua feminilidade. Corroborando neste sentido, Macedo *et al.* (2012) ressaltam que no segmento da mineração (que se assemelha ao siderúrgico) a conquista de espaços das mulheres se deve à sua masculinização, pois o trabalho feminino só é legitimado quando ocorre nos padrões de desempenho masculino. Assim, objetivando serem aceitas nesse ambiente, as mulheres assumem as posturas masculinas de virilidade e força.

Sobre as especificidades do gênero feminino, observa-se o relato a seguir:

(043) – Eu acho interessante o que ele falou sobre as **necessidades diferentes que a mulher traz** para dentro da empresa: **ciclo menstrual, tem gravidez, a família em si**. Às vezes, ela está sem marido ou com marido, ela tem uma preocupação maior com escola, com os meninos, com a própria **gestão da casa**. Então, assim, **onde a cabeça da mulher está?** Ela tem que perceber também que quando ela vai para empresa **tem que estar inteira na empresa**. (GF M6)

De forma sutil, também neste trecho (043) é apontado que o lugar e as atividades da mulher estão circunscritas ao âmbito doméstico: *gestão da casa*. A retórica pergunta *Onde a cabeça da mulher está?* induz a pensar que a mulher não pensa durante a sua atuação na empresa, uma vez que na sua *cabeça* seus pensamentos são direcionados para a família, e não para o trabalho. Reforça-se essa ideia com a frase: *tem que estar inteira na empresa*, que faz pressupor que a mulher encontra-se dividida em trabalho e família. As questões biológicas da mulher também são analisadas na ótica masculina. Cita-se especificamente no trecho a seguir:

(044) – No ambiente de trabalho, você se relacionar com a mulher. Eu tive algumas mulheres que no trato diário, era diferente **fora da TPM e dentro da TPM**. – Eu convivo com mulheres em casa, tenho esposa, tenho irmãs, tenho filhas. E eu já vim um pouco mais **vacinado** contra isso aqui. Mas algumas mulheres isso é muito acentuado, a **TPM**, de forma que você não consegue nem conversar na semana. [...] **De ter que anotar. Opa! Está na TPM. Não vou nem mexer**. – Sabe o que o **chefe** estava fazendo? Como ele lidava com isso? **Anotava a menstruação** de todo mundo. Sabia de cada uma. (GF M6)

(045) [...] tem um **preconceito** que a gente escuta dos homens também. **Qualquer coisa que a gente fala, tá na TPM**. É isso que a gente está falando. A fulana está

nervosa, **não mexe porque tá na TPM**. Às vezes nem é. E a gente vê essas **piadinhas** mesmo. Qualquer alteração de humor, a mulher está na TPM. (GF M6)

Neste fragmento (044), as especificidades biológicas das mulheres são descritas de forma pejorativa e implicitamente induzem à ideia de que elas são inadequadas para o ambiente de trabalho. São ressaltadas as diferenças de comportamento das mulheres em períodos fora e dentro da TPM<sup>31</sup> e subliminarmente a TPM é vista como vilã que gera a instabilidade como característica das mulheres, o que é um dificultador do trabalho em grupo. Nesse ponto, cabe recorrer às discussões críticas de Nucci (2010), elaboradas a partir da produção científica e biomédica contemporânea, sobre os estereótipos de gênero que são difundidos na nossa sociedade.

Essa autora ressalta o discurso fisiológico e o impacto dos hormônios no corpo da mulher (especialmente), que seria governado pelas oscilações hormonais naturalmente cíclicas. Entre outras questões, nota-se a utilização dos hormônios para definir padrões comportamentais (tanto dos homens como das mulheres). Assim, conseqüentemente, a tensão pré-menstrual (TPM) e a menopausa são usadas com frequência para explicar os mais diversos tipos de comportamentos da mulher. Além disso, a autora aponta o entrelaçamento dos fatos científicos e os culturais, em que a “base” biológica é passível de maleabilidade, de maneira a ser moldada culturalmente, reforçando estereótipos. Também são citadas Macedo *et al.* (2012) as discussões relacionadas ao gênero que transcendem as diferenças biológicas entre os sexos, pois trazem à tona a construção social de masculinidade e feminilidade.

As frases: *ter que anotar, opa! Está na TPM. Não vou nem mexer*, revelam a ironia com que o tema é trazido e, implicitamente, revelam a dificuldade masculina de gerenciar mulheres, além de reafirmar o estereótipo da instabilidade emocional da mulher. O léxico *vacinado*, isto é, imunidade contra determinada doença, metaforicamente aqui utilizado, diz de um prévio aprendizado para lidar com os problemas das mulheres, mas também induz a pensar em doença, algo não desejado. Cabe destacar também, a invasão da privacidade da vida dessas mulheres explicitadas pelo termo: *Anotava a menstruação*, aqui utilizado como estratégia de gerenciamento.

---

<sup>31</sup> Tensão pré-menstrual.



O trecho (045), ainda que de forma pouco fundamentada e com argumentação precária, revela a indignação de uma funcionária<sup>32</sup> com a postura descrita no trecho 044 ao denunciar a existência de preconceitos ao trabalho da mulher neste ambiente de domínio masculino. Tal fato também foi ressaltado por Macedo *et al.* (2012) em seu estudo com mulheres do setor de mineração, o qual detectou várias formas de discriminação de gênero: em comentários, nas distribuição de tarefas, nas poucas oportunidades de promoção, nos procedimentos internos que devem adotar, além da contratação, visíveis na baixa inserção das mulheres neste segmento.

O relato abaixo também aborda a questão do preconceito, mas em outra perspectiva:

(046) O número de mulher é infinitamente menor [...] **existia**, realmente, o **preconceito** em relação à questão feminina, não é? Mas tem uma questão que é **real**, que o nosso trabalho operacional é um grande volume. [...] Eu não tenho dúvida disso, e o **serviço** é **pesado**. Com o tempo, essas máquinas foram mudando. Foi possível colocar umas mulheres, mas aonde eu tenho mulher? Como inspetora de qualidade, como operadora de fonte rolante, não é? **Não** é em todas as áreas da empresa que **eu posso colocar** a mulher. E no administrativo eu tenho em torno de trezentas mulheres, de trezentas a quatrocentas mulheres. (E 11)

Este trecho (046) aborda questões referentes ao gênero e ressalta o desequilíbrio do percentual de homens e mulheres na empresa, sendo estas últimas em proporção muito menor, tal como apontado por Macedo *et al.* (2012). O verbo *existia* subentende que não existe hoje preconceito no ambiente organizacional. Defende, implicitamente, a divisão de papéis por gênero, apontando o fato de o segmento da empresa ser masculino como justificativa para a empresa ser constituída predominantemente por homens. O termo *serviço pesado* refere-se a uma atividade própria para homens, pressupondo que as mulheres são adequadas apenas para os serviços leves. Explicita as mudanças nas áreas operacionais com a introdução de máquinas, mas ainda atribui às mulheres um papel restrito neste contexto.

Tal relato faz nítido interdiscurso com Hirata e Kergoat (2007) e Macedo *et al.* (2012), que destacam a existência de uma clara divisão de tarefas associadas às concepções de gênero e de uma divisão sexual e social do trabalho. Para esses autores, à mulher são designadas atividades leves, consideradas de menor importância, contrapondo-se ao trabalho pesado, produtivo, desenvolvido por homens, considerados relevantes e significativos. Nesse contexto, a presença da mulher é interessante e necessária apenas para desempenhar atividades não relacionadas ao padrão de masculinidade.

---

<sup>32</sup> Este relato específico é de uma funcionária que estava participando do grupo focal.

Neste ponto, cabe ressaltar que tal relato é de uma mulher que atua em cargos de gestão, mas que apresenta um discurso tipicamente masculino. Também implicitamente, destaca o seu posicionamento como profissional de RH, e o termo *eu posso colocar* sugere poder, imbuído nos processos seletivos e também nas colocações por transferências ou promoções. Ao mesmo tempo, está subentendendo cargos específicos que são permitidos para as mulheres.

Há outras percepções pejorativas no próprio olhar das mulheres:

(047) **Eu, como mulher, não gosto muito** de lugar que tem muita mulher, não [...] eu também sempre tenho uns pensamentos assim diferentes do **padrão feminino**. Aí eu já sou a errada. E, também, o negócio desses conflitos: tem mulher que **inveja** da outra, as **fofoquinhas, competitividade**. Então, eu acho que quando está diversificado, que tem homens e mulheres, aí que a coisa flui. Mas **com muitas mulheres o processo não anda, não**. (GF M4)

De forma explícita, no relato (047) um ambiente de trabalho predominantemente feminino é depreciado, ao qual se atribui baixa produtividade, além de subentender que posturas e comportamentos como *inveja, fofocas e competitividade* são características exclusivamente atribuídas às mulheres. Neste relato, pode-se supor uma incorporação dos padrões masculinos, tal como destacado por Macedo *et al.* (2012) e, ao mesmo tempo, negação dos comportamentos estereotipados como feminino para ser aceita nesse contexto.

Fazendo um contraponto:

(048) A gente tem, eu acho, que a **minoria** das mulheres é muito **bem representada** [...] (E 15)

O trecho 048 explicita que na organização *Beta*, na qual numericamente, as mulheres são pouco representativas, o termo *bem representada* implicitamente revela a capacidade técnica e laborativa deste grupo, que se sobressai qualitativamente. Isto está de acordo com Freitas (2012), que relata trajetórias profissionais de mulheres que, mesmo em ambiente desfavoráveis, conseguem sobressair por apresentar desempenho superior e, também, Melo (2012), que analisa diversos fatores que justificam o empoderamento gerencial de algumas mulheres. Ressalta-se aqui o cognitivo, uma vez que essas mulheres estão buscando melhor capacitação por meio de formação contínua, além de um conhecimento mais profundo da organização na qual atua.

E as mulheres que atuam como gestoras, como se sentem neste contexto?

(049) É muito difícil **numa empresa de mineração você ter mulheres trabalhando, principalmente** em cargos de gestão. Você vê que é muito menos mulheres. E, às vezes, **me senti diferente**. Você tem que discutir no **mesmo tom** com um homem ou, então, colocar suas ideias, impor as suas ideias e ser respeitada pelo seu conhecimento, entendeu? Não é pela sua **carinha bonita** que você está ali, não. Então, às vezes **eu me sinto diferente**. [...] Aqui, você se impor, impor seu respeito pelo seu conhecimento, é muito difícil. Às vezes, você fala assim: “**eu sou um peixinho fora d’água**”. Não que isso é ruim; pelo contrário. (E 10)

O trecho do discurso (049) traz a percepção de uma entrevistada que se reconhece como diferente dentro do contexto de mineração, que é um ambiente predominantemente masculino. De forma explícita, apresenta algumas dificuldades que vivencia por ser uma mulher ocupando cargo de gestão. O termo *mesmo tom* faz alusão à necessidade de adotar postura e comportamentos tipicamente masculinos, já apontados por autores como Belle (1991), Chanlat (2005) e Macedo *et al.* (2012).

Subentende-se que o segmento de mineração reflete uma cultura machista, apresentando restrições ao trabalho das mulheres, principalmente em cargos de chefia. Usa da metáfora *carinha bonita* para ironizar o uso dos atributos femininos de sexualidade na progressão de carreira, o que foi denunciado por Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010). Esses autores apontam a contradição imposta às mulheres, tendo em vista a existência de preconceitos, principalmente, quando essas alcançam posições de destaque. A elas são atribuídas dois tipos de comportamento: atingiu o topo com o uso indevido de sua sexualidade; ou adotou comportamento próprio dos homens. Nesse relato, a entrevistada implicitamente demonstra proximidade com a segunda opção, rejeitando explicitamente a primeira.

A metáfora *peixinho fora d’água* demonstra que ela se sente fora do seu ambiente considerado natural. E, ainda, *peixinho*, no diminutivo, pode subentender sentimento de diminuição neste contexto e certo distanciamento da posição da mulher em relação ao homem na organização em que atua. Tal relato vai ao encontro dos estudos que apontam que os ambientes empresariais ainda são considerados tipicamente masculinos, tais como a pesquisa desenvolvida por Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010), principalmente nos cargos executivos, o que é exacerbado quando se trata do segmento de mineração (QUIRINO, 2010; MACEDO *et al.*, 2012).

(050) Eu vejo que o meu **desafio é grande nesse sentido, porque eu sou mulher e sou jovem**. Então, eu não acho que **o preconceito seja alguma coisa grave na sociedade, à mulher, mas, de fato, ele existe**. Eu tenho duas características que me exigem ser uma profissional muito mais competente. Talvez **me esforçar muito mais, me dedicar muito mais ao meu trabalho**, ao meu cargo, **em razão de ser mulher e de ser tão jovem**, né? Eu, de fato, tenho muitos anos de experiência de mercado, tenho conhecimento técnico muito bom da área, [...] mas quando a gente recebe alguma diretoria nova, principalmente, eu vejo que o olhar é um pouco assim: “Será que funciona mesmo?” **Houve desconfiança em primeira imagem** (E 08).

(051) [...] eu senti que quando ele chegou na primeira reunião e falaram essa é a gerente tributária, que está responsável por determinar todo o planejamento do projeto<sup>33</sup> que ele está fazendo, eu senti que ele ficou com **meio pé atrás**. (E 08)

Neste fragmento do discurso 050 o léxico *jovem*, referente à faixa etária, adquire conotação negativa. A entrevistada explicita que o fato de ser uma *mulher jovem* é um desafio para atuar em um cargo gerencial e requer maior esforço e dedicação, mesmo com experiência profissional. Explicita também a existência de preconceito social em relação ao trabalho da mulher em cargos de gestão, agravados devido à pouca idade, implicitamente refletidos na organização.

Mesmo que silenciado sobre quem, em um primeiro momento, *desconfiou* de sua competência no cargo, nota-se no trecho 051 o pressuposto implícito que alguns dirigentes da organização têm, ou já tiveram, preconceito com relação a uma *mulher*, e *mulher jovem*, atuando em cargo gerencial. Nota-se que a metáfora *meio pé atrás* denota alguma desconfiança em relação a sua competência e implicitamente revela o preconceito inserido também nos parceiros da organização em relação ao trabalho gerencial de uma mulher jovem. Nos dois trechos, implicitamente observa-se que a entrevistada ressalta o mérito próprio para estar na sua posição atual.

Prossegue abordando a questão do número de mulheres na organização em que trabalha:

(052) Existe um volume razoável, mas ainda não é predominante [...] exatamente porque eu acho que **ainda existe um preconceito no mercado, e ainda existe**. **Acho que as mulheres hoje ainda estão divididas em muitas classes**. Então, pelo fato de o **mercado** para mulher ser ainda muito mais **recente** do que o mercado para o homem, muitas mulheres ainda não conseguiram se **posicionar frente ao mercado de trabalho assim como os homens**. Até mesmo pelo curto espaço de tempo que nós tivemos para desenvolver neste ponto. E, além disso, muitas mulheres ainda fazem a opção por estar em casa cuidando dos filhos, do marido, né? Então, por essa razão talvez o número de mulheres concorrendo a vagas não seja o mesmo que o número de homens. [...] E um outro ponto que eu vejo e que talvez também pelo **medo**, né? Porque antes de eu assumir um cargo de gestão, você não

<sup>33</sup> O nome do projeto foi omitido e substituído pelo vocábulo *projeto*, para evitar a identificação da organização.

consegue pelo menos **fazer ideia do que você vai passar** para conseguir realmente conduzir com êxito o que foi proposto, né? Então, eu vejo que **muitas mulheres recuam, para não ter que ficar exposta a tanta dificuldade, a tanto desafio** no dia a dia. [...]. Então, eu acho que muitas **mulheres recuam**. Aqui dentro da Alfa mesmo eu já vi casos de mulheres que estavam dentro da companhia que tinha um potencial de crescimento, mas que em razão do marido ter alguma condição melhor e começaram a galgar oportunidades melhores, que pudessem mantê-las em casa, falaram: “Olha! Eu não vou mais trabalhar, eu talvez vou estudar para um concurso. Vou pensar em alguma coisa, mas vou sair da companhia”, por opção. (E 08)

O fragmento discursivo 052 explicita o quão desafiador é a trajetória de ascensão profissional das mulheres nas organizações e ressalta o esforço que é necessário para se manter em um cargo gerencial. Implicitamente, como pressuposto, neste ambiente de trabalho há o predomínio de homens e a existência do preconceito em relação à mulher na sociedade brasileira, o que é refletido no interior das relações de trabalho nas organizações. Esse tipo de preconceito é apontado também por Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010), Chanlat (2005) e Macedo *et al.* (2012). Nesse sentido, Chanlat (2005) ressalta as dificuldades da carreira gerencial feminina, marcada por vários estímulos estressores e aponta que, muitas vezes, isso ocorre de diferentes formas de preconceitos, principalmente quando inseridas em organizações fortemente masculinizadas, o que impacta suas carreiras, visíveis nas promoções mais lentas e difícil ascensão profissional.

Neste ponto, nota-se uma relação implícita e interdiscursiva com o discurso de cunho machista e traz a ideia de que as dificuldades de progressão de carreira ocorrem por dois motivos: postura e escolha. No trecho *muitas mulheres ainda não conseguiram se posicionar frente ao mercado de trabalho, assim como os homens*, percebe-se ideia machista de que, para trabalhar, a mulher tem que se posicionar tal como o homem, pois precisam incorporar características do profissional masculino. Tal questão faz interdiscurso com o trecho 049, que também aborda sutilmente essa questão. Notam-se os léxicos *medo*, *recuam* (este utilizado repetidamente), que induzem a pensar na hostilidade que esse ambiente representa para as mulheres.

Outro ponto apresentado de forma explícita se refere à escolha pessoal de algumas mulheres, que, quando em melhores condições financeiras, optam por trabalhos domésticos ou atividades em que tenham estabilidade, tais como concursos públicos. Elas atribuem a ênfase das dificuldades de inserção e, mesmo, de progressão profissional ao contexto preconceituoso da sociedade em relação ao trabalho da mulher, que lança sobre elas mesmas a responsabilidade exclusiva pelo fracasso. Tal fato vai ao encontro do discurso empresarial funcionalista. Uma das justificativas para essa postura é discutida por Tremblay (2005), que

ressalta a sobrecarga (ou duplo fardo) de trabalho das mulheres, que, mesmo trabalhando fora, em um emprego remunerado, continuam responsáveis pelas tarefas domésticas (trabalho sem remuneração), além do cuidado com os filhos. Nessas condições (dupla jornada de trabalho), a autora destaca que várias mulheres são levadas a buscar a redução de sua jornada de trabalho, principalmente quando possuem filhos pequenos. Longe de uma igualdade no trabalho em relação aos homens, Tremblay (2005) ressalta o alto preço vivenciado pelas mulheres devido a sua inserção no mercado de trabalho.

Todavia, o olhar feminino sobre sua experiência profissional nem sempre traz percepções semelhantes:

(053) Eu **sempre trabalhei** em um ambiente masculino, **muito** masculino, pela **opção** que eu fiz em trabalhar **em empresa**. Trabalhei uma época com o direito tributário. Então, eu **sempre trabalhei** em um ambiente mais **masculino mesmo**. Foi comum para mim estar em reuniões como muitos homens, **sempre**. Hoje mesmo, as reuniões de diretoria [...] são poucas mulheres. E isso **nunca** causou **nenhum constrangimento, nenhuma** dificuldade. **Mas é claro que eu notava, que eu era diferente, uma mulher no meio de um mundo de homens**. Eu vou aos congressos de **siderurgia** hoje, o banheiro de mulheres é o vazio. De homens, tem fila. [...] Isso **nunca** foi algo que me causou **nenhum constrangimento**, provavelmente pela forma que eu fui educada. [...] isso foi algo que **nunca** me fez perder a minha **feminilidade**, a minha diferença. Nunca que seria igual por isso, mas eu vejo que, **às vezes**, é difícil **para algumas** [...] Não é deixar de vestir como uma mulher, mas não precisa vir com uma minissaia. Tem **coisas** que não comportam com o **ambiente corporativo**. (E 04)

O fragmento (053) refere-se à experiência profissional da entrevistada em um contexto de domínio masculino. Ressalta-se que ela alcançou uma alta posição na hierarquia da organização em que atua. Portanto, ocupa posição de poder e destaque. Neste depoimento, explicita que conviver nesse ambiente foi resultado da sua escolha profissional e, ainda, que este percurso ocorreu sem problemas ou constrangimentos. Todavia, deixa pressupor que seu percurso profissional em um ambiente predominantemente masculino difere das experiências de outras mulheres, o que vai ao encontro da afirmação de Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) ao ressaltarem que a carreira executiva por si só traz desafios e pressões, mas essas são mais fortemente impactantes para as mulheres, tais como demandas de viagens e mobilidade de residência, a difícil conciliação dos papéis de esposa, mãe e executiva, sentimento de culpa pelas ausências, quando têm filhos pequenos, falta de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e ter que administrar uma carga considerável de preconceitos machistas, seja de subordinados, pares e ou superiores.

Nota-se a recorrência de alguns léxicos, tais como *sempre trabalhei*, que enfatiza uma trajetória profissional linear; e *nenhum constrangimento*, uma negação explícita de constrangimento, mas que implicitamente leva a subentender que algum tipo de constrangimento era esperado. Tal negação recorrente também é acentuada pelo uso do advérbio *nunca*, que reforça ausências de dificuldades ou constrangimentos, mais um contraponto da trajetória, que, em geral, ocorre com a maioria das mulheres. Na afirmação *uma mulher no meio de um mundo de homens*, o vocábulo *mundo* revela ambiguidade, podendo se referir à quantidade numérica de homens, mas também que este é um universo de domínio, de poder masculino. Estar neste contexto sem perder a *feminilidade* pressupõe que, para se sobressair e alcançar cargos gerenciais, é preciso incorporar uma postura masculina. Mais uma vez, sua experiência e seu posicionamento pessoal e profissional diferem do que é esperado, uma vez que rompem com o estereótipo das mulheres executivas, tal como descrito por Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010). Implicitamente, também diz que há *coisas* que não comporta com o *ambiente corporativo*, pressupondo a existência de regras e normas, principalmente para as mulheres adquirirem respeitabilidade neste contexto.

Continua seu depoimento retratando situações, no mínimo, inusitadas:

(054) A mulher é diferente. Enquanto tiver essa **mentalidade do homem**, que alguém diferente possa fazer o mesmo, que é alguém diferente, a mulher tem. Por exemplo, quando eu estava grávida, eu sentia às vezes um **constrangimento do diretor** me chamar até a sala dele. Ele vinha até a minha sala: “Aí, está grávida. Coitada”. **Ele até ficava quase com dó, algo que para mim não era esforço nenhum**. Eu passei tão bem na minha gravidez ! Assim, eu tive um privilégio enorme, **eu nasci para ser mãe**. Porque não é possível passar tão bem? Então, têm todas essas **pequenas coisas**, que, **no fundo**, na hora de uma pessoa indicar um sucessor, acho que é até difícil colocar **naturalmente** na linha de sucessão **uma mulher que não tenha a vida do homem**. [...] Uma mulher que é mãe de família, que tem marido, que tem filho pequeno, que vai ter que sair às vezes para ir à escola porque tem a apresentação do filho, entendeu? (E 04)

O trecho (054) aborda as diferenças de gênero e os papéis socialmente atribuídos a cada um deles. Mulheres devem cuidar dos filhos, da casa; e os homens dos negócios, do mundo do trabalho, o que faz interdiscurso com Grossi *et al.* (2010), que ressaltam que, mesmo conquistando espaços de destaque nos campos político e social e de ascensão profissional nas organizações, ainda prevalecem na sociedade estereótipos tradicionais que associam a mulher ao papel cuidadora e mãe.

O termo *mentalidade do homem* retrata a predominância da visão masculina no ambiente empresarial e a dificuldade destes para compreender as particularidades da vida das mulheres, exemplificadas aqui por meio do processo de gravidez. Implicitamente, procura justificar a predominância da escolha de homens nos processos de sucessão e carreira nas organizações, que só se modificariam com o rompimento da *mentalidade masculina*.

Na frase *ele até ficava quase com dó, algo que para mim não era esforço nenhum* explicita diferenças de percepção entre os gêneros e pressupõe que as mulheres suscitem sentimento de compaixão e piedade nos homens, que aqui foram amenizados pelo vocábulo *quase*, pois no contexto empresarial esses sentimentos não podem existir. O termo *pequenas coisas* reporta a características do universo da mulher, aqui diminuídas e consideradas irrelevantes, mas que *no fundo* são relevantes, pois embasam a tomada de decisões relativas progressão de carreira da mulher. Pressupõe, também, que ter mulheres em linhas sucessórias é menos comum, a não ser que ela tenha *vida de homem*; ou seja, incorpore o modelo masculino, abnegando de outros aspectos da sua vida, tais como família, casamento e filhos, conclusões a que Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) já chegaram nas pesquisas sobre mulheres executivas, tais como postergação da maternidade e dificuldade de ter uma vida amorosa. Todavia, a entrevistada dá a entender que conseguiu romper com esse estereótipo, perceptível na frase: *eu nasci para ser mãe*, que revela outro espaço da sua vida, que parece conseguir conciliar com vida profissional.

(055) [...] **a mentalidade** que determina hoje a forma **de trabalho é masculina**, e eu acho que **a mulher aceita** porque **ela** não sabe outra forma. [...] **Ela** incorpora algumas vezes, e outras vezes **ela**, como **ela** não consegue incorporar, **ela** desiste. Essa é uma visão minha, não é da *Gama*.(E 04)

O fragmento (055) reflete o modelo predominante masculino, que impõe as mulheres duas alternativas: incorporar esse modelo; ou desistir de uma carreira gerencial. Implicitamente revela que mulheres de sucesso que ocupam cargos hierarquicamente altos nas organizações incorporaram o modelo masculino. Traz aqui a personagem *mulher*, também representada pela terceira pessoa do pronome pessoal feminino, *ela*, que todavia, não se inclui neste contexto e se silencia sobre o próprio posicionamento, tendo em vista que é uma mulher e uma executiva.

No relato abaixo, ainda que bem sucedida em vários aspectos de sua vida pessoal e profissional, a entrevistada questiona se haveria outro padrão de trabalho:



(056) Não é que **feminista**, quer brigar com os homen. Pelo contrário; **ela** quer ter **direitos iguais nas diferenças**. [...] Hoje, eu tenho um cargo alto, e ela<sup>34</sup> às vezes vê como que é difícil. Vê os meus momentos de falar: “Ah, eu queria estar mais com meninos!” Um momento de culpa. **Eu sou um exemplo que não deu certo**. Por quê? Porque **esse modelo não é sustentável**. Esse modelo, que é o modelo masculino, que os homens aceitam as mulheres, mas aceitam as mulheres em um modelo que existe que é masculino, e as **mulheres não propõem outro modelo**. Ele não é sustentável. (E 04)

O trecho (056) traz algumas reflexões críticas que a entrevistada apresenta no seu depoimento sobre sua tentativa de conciliar os diversos aspectos de sua vida e seus respectivos papéis, aqui destacados: o de executiva e, simultaneamente, o de mãe. Reafirma-se a insustentabilidade do modelo masculino de trabalho, bem como a inexistência de outros modelos ou alternativas de trabalho. Utiliza a terceira pessoa do singular, *ela*, para *solicitar direitos iguais*, e faz pressupor que não diz de si própria, uma vez que já conquistou essa igualdade. Todavia, nota-se a ambivalência na frase *Eu sou um exemplo que não deu certo*. Pois, notadamente trata-se de uma mulher que alcançou um elevado cargo na estrutura hierárquica da organização onde atua. Portanto, pode ser vista como um *exemplo* ou referência de trajetória profissional para as demais mulheres. *Mas não deu certo* subentende aqui que não conseguiu romper os sentimentos de culpa (inclusive explicitados) oriundos da dificuldade de conciliar os diversos aspectos da sua vida (pessoal e profissional).

Tal relato remete interdiscursivamente a Oliveira (1999), que faz uma análise crítica dos caminhos e descaminhos do movimento feminista, que considera estar entrando em uma fase mais madura. Iniciado no século passado, obteve como grande conquista o fato de as mulheres terem adquirido voz social, o que abriu, e ainda abre, novas perspectivas futuras. Todavia, critica a busca da igualdade em um mundo masculino (tal como o depoimento acima revela) e sustenta que é preciso uma inventividade em todas as áreas de existência, nos relacionamentos interpessoais e nas organizações sociais (em especial as relações de trabalho) e políticas. Nessa nova fase, anuncia-se uma nova concepção de igualdade, não ancorada na semelhança, mas sim na diferença. Busca-se a igualdade sem negar as diferenças como um potencial enriquecedor de crítica da cultura, considerado pela autora como feminismo da diferença.

Ainda sobre a existência de dificuldades relacionadas ao trabalho, o depoimento a seguir diverge do anterior:

---

<sup>34</sup>“Ela” aqui se refere à mãe dela.

(057) Eu não vejo que tenha dificuldade, mas **a gente** tem que **ter cuidado** [...] **A gente** tem que ser **muito mais firme** [Pausa]. Muito mais firme e cuidar muito da vida pessoal, não é? Porque você fica **mais visível**, mesmo. [pausa] [...] uma cultura mais machista. Então, **a gente** tem que **cuidar** para não ter comentários, não é? (E 11)

No trecho (057), há ambiguidade entre o explícito e o implícito. Ressalta explicitamente não perceber dificuldades de atuação para as mulheres, grupo do qual faz parte, mas o termo *ter cuidado* revela a existência de perigo. Ou seja, o ambiente de trabalho requer cautela e precaução das mulheres. Nota-se o uso de personagem coletivo *a gente* referindo-se a todas funcionárias mulheres dessa empresa. Também, ao responder pelo coletivo, divide com esse os impactos sofridos nesse contexto. Ficar *mais visível*, aqui com conotação negativa, ressalta a exposição desnecessária e indesejada. Ao adotar uma postura *muito mais firme*, a intensidade requerida subentende exagero e aproximação com a postura masculina, já retratada interdiscursivamente nos relatos anteriores (BELLE, 1993; CARVALHO NETO, TANURE, ANDRADE, 2010; CHANLAT, 2005; MACEDO *et al.*, 2012).

As discussões sobre a diversidade de gênero (especialmente sobre a inserção das mulheres no contexto da organizacional) surgem espontaneamente tanto nas discussões dos grupos focais (propiciando debates calorosos) como durante as entrevistas. Notam-se avanços nesse processo de conquista de espaço, mas ainda aquém do desejado.

Nos relatos anteriores, observa-se, de forma recorrente, a descrição, ou explicação, de que os segmentos estudados (mineração e siderurgia) são tradicionalmente masculinos, como forma de justificar o ínfimo percentual de mulheres. Nesse ponto, cabe destacar que os fragmentos dos discursos dos homens e das mulheres entrevistados mostram-se bastantes semelhantes. Além disso e mais importante do que a questão da representatividade numérica, é a permanência de uma clara divisão de papéis associadas ao gênero, sendo que às mulheres são destinadas as atividades “leves”, ou secundárias, o que retrata a distinção de poder.

Nos relatos das mulheres entrevistadas, notam-se, com poucas exceções, relatos (sejam explícitos ou implícitos) que trazem descrições de dificuldades vivenciadas ao atuarem em um ambiente tradicionalmente masculino, especialmente quando ocupam cargos de gestão. Nesse quesito, também se percebe a tendência da incorporação de modelos masculinos para alcançar e manter-se em um cargo de gestão. Entre as dificuldades apresentadas, destacam-se questões

relacionadas ao convívio com chefias e parceiros e a percepção de preconceitos (inclusive incorporados por algumas mulheres).

#### 4.1.3.2 Diversidade de orientação sexual

Neste tópico, busca-se compreender as questões relacionadas à orientação sexual também se referem às discussões sobre gênero. Ou seja, referem-se aos papéis atribuídos socialmente ao masculino e ao feminino. Segundo Freitas e Dantas (2012), é preciso distinguir entre gênero e sexo. Este último é determinado biologicamente, tais como homem, mulher, e, ainda hermafrodita ou transgêneros (que possuem ambiguidade sexual genética e fisicamente têm os dois sexos e geralmente se define como um deles). “A identidade de gênero refere-se a homens e mulheres que se aceitam como homens ou mulheres e escolhem outros homens e mulheres como objeto amoroso” (FREITAS; DANTAS, 2012, p. IX)

O escopo de gênero, portanto, é mais amplo do que o de sexo e tem diversas nuances que vão dos tradicionais papéis atribuídos ao masculino até o feminino, na concepção reducionista binária, já denunciadas por Derrida (1991, 2002) e Silva (2012). Neste item abordam-se especificamente à sexualidade, denominados como diversidade de orientação sexual.

Ainda segundo Freitas e Dantas (2012), a orientação sexual heterossexual se refere às relações entre pessoas de sexos diferentes. Já o homossexualismo refere-se às relações entre pessoas do mesmo sexo. O transexual refere-se a uma pessoa que biologicamente pertence a um sexo, mas tem a convicção de pertencer ao outro sexo (em geral, recorrem a mudanças por intervenções cirúrgicas). Travestis são homens que se reconhecem como tal, mas podem, às vezes, se comportar como as mulheres, o que denota que a identidade de sexo é estável, mas a de gênero mostra-se flutuante.

As questões relacionadas à sexualidade sempre foram evitadas no contexto de trabalho. Em geral, podem ser consideradas como um tema tabu, principalmente quando se refere ao indivíduo homossexual (CARRIERI, DINIZ, BICALHO, 2010; IRIGARAY, 2012, IRIGARAY; FREITAS, 2009; SARAIVA, 2012; SIQUEIRA, FERREIRA, ZAULI-FELLOWS, 2006), ainda que atualmente discutir políticas de diversidade que incluam grupos específicos passa a fazer parte do contexto (ou melhor, do discurso) das chamadas “empresas modernas”, como forma de minimizar os efeitos de atitudes discriminatórias e

preconceituosas ou para projetar uma imagem favorável para esse grupo de pessoas (SARAIVA; IRIGARAY, 2009c; SIQUEIRA; ANDRADE, 2012).

Quando o assunto central é diversidade no contexto organizacional, essas questões, ainda que polêmicas, precisam ser abordadas, principalmente em segmentos como os estudados, que possuem predominância masculina.

Sobre a existência de homossexuais na organização em que trabalha:

(058) **São muito poucos.** Ou pelo menos, que a gente sabe ou **que se revelam de alguma forma**, os que tratam esta condição com naturalidade. Mas essa naturalidade é escamoteada, eu acho. [...] Mas a pessoa começa **perdendo de dois a zero**. Entra numa reunião, tendo que provar que, **apesar de ser gay**, ele é um ótimo profissional [pausa]. Eu acho que isso vai muito em razão de **sermos** uma empresa masculina e uma empresa machista, claramente machista! Não tenho duvida, nada. **Não se sai espancando mulheres, não, mas é uma empresa machista, sim.** (E 02)

O trecho (058) do discurso aborda como as questões referentes ao homossexualismo são tratadas em um ambiente corporativo de cultura machista. Este é um assunto silenciado, inclusive para aqueles que têm uma orientação sexual diferente do padrão heterossexual. A expressão *que se revelam de alguma forma* pressupõe que existem várias formas de mostrar sua orientação sexual, as quais vão além das palavras, pois remetem a gestos, vestuários e comportamentos que compõem o estereótipo associado aos homossexuais, e que esses têm que ocultar, não revelar. Essa questão vai ao encontro da afirmação de Siqueira e Zauli-Fellows (2006b) de que não raro fazem-se suposições entre quem é ou não gay, nem sempre assertivas, uma vez que fundadas a partir dos estereótipos atribuídos aos homossexuais. Remete, ainda, à invisibilidade deste grupo de pessoas, o que já foi descrito por autores como Siqueira e Andrade (2012), Saraiva e Irigaray (2009c) e Irigaray e Freitas (2009). Esses últimos explicam que os homossexuais escondem sua identidade sexual; ou seja, mantêm certa invisibilidade, em decorrência de vários fatores, desde a interiorização dos estigmas, até a necessidade de evitar serem alvo de preconceito ou, até mesmo, de preservar seus vínculos empregatícios com a empresa. Além disso, manter a orientação homossexual velada, escondida ou invisível, é uma estratégia, pois são conhecidas as dificuldades de progressão de carreira quando reveladas, expostas, cuja desvantagem é explicitada no fragmento discursivo com a metáfora *perdendo de dois a zero*.

Tal fato ocorre, porque como afirmam Eccel e Alcadipani (2012), o mundo corporativo é hegemonicamente masculino, um lugar de domínio de homens, mas é preciso destacar que, frequentemente, a heterossexualidade é a definição social do que é ser homem. Assim, expor uma orientação sexual diferente do padrão heterossexual significa mostra-se vulnerável. Isso que faz interdiscurso com Siqueira e Andrade (2012), que ressaltam que é frequente e nítido o receio do homossexual em revelar sua identidade sexual no ambiente de trabalho, pois este sabe das dificuldades que irá enfrentar.

O léxico *apesar*, utilizado na sentença *apesar de ser gay, ele é um ótimo profissional* induz à ideia da incompatibilidade entre a orientação sexual homossexual e competência profissional, o que não encontra ressonância em nenhum dos autores aqui pesquisados.

Nota-se o sarcasmo na sentença: *Não se sai espancando mulheres, não, mas é uma empresa machista, sim*, induzindo a pensar que só falta espancar as mulheres e que se esse tratamento é direcionado a elas, os homossexuais sofrem de uma resistência ainda maior, o que faz interdiscurso com Diniz *et al.* (2013), que ressaltam que os homossexuais são a categoria mais discriminada no contexto de trabalho. A existência de discriminação e preconceito direcionada aos homossexuais é afirmada de forma recorrente entre os autores que abortam a diversidade sexual no contexto de trabalho, tais como Irigaray (2012), Carrieri, Diniz e Bicalho (2010), Flores-Pereira e Eccel (2010), Saraiva (2012), Siqueira e Andrade (2012) e Siqueira, Ferreira e Zauli-Fellows (2006).

Neste mesmo sentido, o depoimento a seguir evidencia que o homossexualismo na empresa é um problema:

(059) Com relação ao homossexual, homossexuais para **nós** é um **problema**.[...] Porque [pausa], por exemplo, o vestiário [pausa] né? Eu tenho certeza que eu **teria** problema no vestiário se eu pegar pessoas que são **mais ou menos discretas**. Eu não vejo problema de você ter uma opção sexual diferente. [pausa] Mas você tem que ter consciência que está trabalhando em uma empresa extremamente machista. Eu já atendi uma pessoa que tem uma opção e eu falei claramente: “não vejo problema, mas você vai ter que se **redobrar**.[...] se **redobrar**, para ser **extremamente discreto**, porque senão você vai ter problemas”. (E 11)

O fragmento 059 explicitamente diz que ter homossexuais nesta organização é considerado um problema. Implicitamente, o léxico *problema* pressupõe dificuldade e preconceito. O uso do personagem coletivo *nós* pressupõe tratar-se da visão gerencial, grupo da qual a

entrevistada faz parte. São ressaltadas a cultura machista da empresa e a necessidade de discrição por parte das pessoas homossexuais que fazem ou farão parte dos funcionários da empresa. O uso do recorrente do léxico *redobrar*, ou seja, dobrar de novo ou, ainda, dobrar várias vezes traz implícita a necessidade de tornar pequeno, de esconder muito. Além disso, sugere que outras coisas não podem aparecer, mas a homossexualidade tem que esconder mais ainda.

(060) Mineiros são muito **tradicionalistas**. Então, eles têm uma resistência, sim. Mas quando a pessoa não tem essa resistência é supertranquilo. Aqui na Alfa **a gente sabe de várias pessoas que não são explícitas**, que têm uma opção sexual diferente. Nem sei se a palavra diferente é a melhor, mas é uma opção sexual diferente dos padrões preestabelecidos. Melhor assim. E nem por isto é visto melhor ou pior, assim. (E 10)

Nota-se (060) ambiguidade no uso do vocábulo *mineiros*, que aqui pode referir à cultura mineira do estado de Minas Gerais ou à cultura da extração mineral incorporada pelos funcionários de minas. O vocábulo *tradicionalistas* diz de um postura conservadora e, implicitamente, da não aceitação dos homossexuais. Explicitamente, defende a ideia de neutralidade em relação à orientação sexual dos funcionários. Silencia-se sobre as pessoas homossexuais mais abertos ou visíveis. Nota-se, ainda existe a preocupação em utilizar termos ou palavras “politicamente corretos”.

Tal qual no trecho do discurso acima, o seguinte também aborda questões relacionadas ao homossexualismo, ressaltando que a maioria das pessoas com essa orientação sexual não assume publicamente o fato. Afirma também, que a diversidade sexual não é um problema (pelo menos em seu conteúdo explícito):

(061) Eu diria que a **mais difícil é a diversidade de opção sexual**. [...] eu já tive alguns empregados, funcionários que trabalharam comigo que eram homossexuais, **pouquíssimos assumidos, mas nunca tive problema. Sempre respeitei**. Agora, nunca procurei ter a **mesma entrada** e um mesmo nível de brincadeira que tirava com as outras pessoas. **Isso me agredia um pouco**, porque eu converso, brinco muito com todos os empregados. Quando eu tive casos assim, eu preferia ficar mais reservado. Porque ? Eu não sei. Talvez pelos próprios bloqueios de infância. Talvez, eu tratava bem, respeitava, **mas não brincava**. [...] só que **hoje as coisas são muito diferentes**. Hoje, você vê em todos os ambientes e as pessoas fazem questão de não só demonstrar, como trazer para uma **naturalidade muito maior do que eu acho que seja**. Isso me **agride** um pouco. (E 01)

(062) Eu **não acho que é uma coisa natural. Eu sou de antigamente**. Vou respeitar não só porque as coisas mudaram muito, evoluíram, como, até, **legalmente**. Se você não respeitar, você está sujeito a uma ação. Até algumas **pessoas brincam que os heterossexuais têm que ter os seus direitos também preservados**. Mas

you cannot in any way take certain jokes, because you can, really, **suffer processes**, and, here you will have processes here, and the press loves to work above this. **Mas, realmente, o mundo mudou muito.** (E 01)

Os fragmentos (061) e (062) apresentam ideias ambíguas em relação ao convívio no local de trabalho com pessoas homossexuais. Explicitamente, o sujeito entrevistado expõe sua dificuldade de se relacionar com pessoas homossexuais, o que atribui a sua formação na infância. A dificuldade de indivíduos heterossexuais em lidar com homossexuais já foi tema de pesquisa em vários países ocidentais, tal como apontam Siqueira e Andrade (2012), que ressaltam o desconforto desses primeiros (ou de parte significativas desses), inclusive executivos, em trabalhar com homossexuais, como é explicitado nesse relato.

A despeito da sua dificuldade em se relacionar com os homossexuais, o sujeito entrevistado afirma respeitar tal opção sexual, inclusive ressaltando os aspectos jurídicos, que impõem penalidades àqueles que infringirem a lei (ou pode se pensar que é justamente por causa da força da lei). Entretanto, há contradições implícitas, pois condiciona o respeito à discricção da pessoa; ou seja, desde que a orientação sexual não seja revelada, o que se configura como uma forma de discriminação.

A utilização do termo *nunca procurei ter a mesma entrada*, referindo-se explicitamente à forma como se aproxima e se relaciona com as pessoas homossexuais, tem, entretanto, conotação ambígua, especialmente quanto ao vocábulo *entrada*, que, de forma subconsciente, faz alusão ao ato sexual, negada com o vocábulo *nunca*. A escolha do uso do vocábulo *agressão*, recorrente no trecho 060, apresentado em tempos verbais distintos, *agredia* e *agride*, mostra implicitamente o deslocamento do seu uso, pois os homossexuais que, em geral, é que são agredidos pela sociedade. Isso reforça a desaprovação do sujeito entrevistado pela orientação homossexual. Interdiscursivamente tal trecho remete a Carrieri, Diniz e Bicalho (2010), que abordam as manifestações homofóbicas, das quais os homossexuais são vítimas, caracterizadas por diversas formas de agressão, verbais, físicas e institucionais, entre outras, que se amparam na naturalização de violências simbólicas associadas à discriminação.

A sentença *Eu diria que a mais difícil a diversidade de opção sexual vai ao encontro da afirmação de Siqueira e Zauli-Fellows (2006b), Diniz et al. (2013) e Silva et al. (2013) de que um dos grupos mais marginalizados nas empresas é justamente o dos indivíduos homossexuais (gays e lésbicas), inclusive quanto à obtenção de direitos nas empresas em que*

trabalham (a exemplo da negação de concessão de benefícios para seus parceiros, como inclusão nos planos de saúde), como também quanto à ausência de programas voltados para reduzir práticas homofóbicas.

Nota-se ironia no trecho 062 ao falar da evolução da sociedade, inclusive jurídica, no amparo aos direitos dos homossexuais, quando critica a falta de amparo aos direitos dos heterossexuais, como se o fato de os homossexuais terem direitos prejudicasse os direitos das pessoas heterossexuais. Nesse ponto, cabe abordar a questão legal. Os avanços legais no que se refere à conquista de direitos aos gays, segundo Siqueira e Andrade (2012), estão presentes nas empresas norte americanas, que almejam conquistar uma imagem institucional moderna e responsável socialmente, principalmente diante de lutas de grupos organizados de combate à discriminação de diversidade sexual. Ressaltam, ainda, que no Brasil os avanços neste sentido no contexto organizacional estão aquém do necessário para a promoção dos direitos aos gays, em termos de implantação de políticas de inclusão, mas principalmente no que se refere ao respeito ao outro, respeito ao diferente. Ainda neste sentido, Siqueira e Zauli-Fellows (2006b) destacam a ausência de uma legislação específica no país que proteja os direitos dos homossexuais no âmbito nas organizações.

A expressão *Não acho que é uma coisa natural. Eu sou de antigamente* induz a pensar que as pessoas de mais idade ou de gerações anteriores são mais preconceituosas e têm mais dificuldade de aceitar outras orientações sexuais distintas da heterossexual. O termo *não natural* remete ao estigma que o homossexualismo carrega de algo proibido, que ainda é visto com receio, tal qual abordado por Siqueira, Ferreira e Zauli-Fellows (2006a).

Fazendo um contraponto, o depoimento a seguir mostra-se um pouco mais aberto à diversidade sexual:

(063) Uma pessoa que veio trabalhar comigo, e eu **sabia** que ele era, e eu perguntei. Era uma entrevista para vir trabalhar comigo, e já tinha fechado, e eu perguntei. E ele confirmou. [...] Eu perguntei se ele era **homossexual** mesmo, se ele tinha essa opção. Mas foi uma conversa muito franca. [...] Você é? É. **Então, beleza.** “Qualquer discriminação que você sofrer, qualquer situação que você passar e achar que foi venha conversar comigo”. Eu queria deixar **aberto**, saber que existe e **ficar de olho**, e falar com ele que eu o ajudo **se acontecer alguma coisa** diferente. E não aconteceu nada, **e o cara é fantástico.** [...] Ele está **na boa**, ele brinca de vez em quando. É porque a gente sabe que algumas **brincadeiras ele pode até rir**, mas isso é **inevitável** por ser uma equipe cheia de gente [...] [risos] (E 14)



O fragmento (063) aborda uma experiência do sujeito entrevistado na contratação e coordenação de uma pessoa *homossexual* na sua equipe. Explicitamente, traz ideias de combate às atitudes discriminatórias e mostra postura mais aberta. Pode-se supor que tal postura de aceitação se dá por ser o entrevistado uma pessoa relativamente nova (tem 36 anos de idade) e com mentalidade jovem, perceptível no uso de linguagem e vocábulos próprios da geração mais nova, tais como *beleza, na boa, cara*, pressupondo identificação uma com geração Y.<sup>35</sup> Essa questão vai ao encontro de Eccel e Alcadipani (2012) quando afirmam que o discurso padrão dos jovens executivos é caracterizado por maior tolerância à diversidade, equidade de gênero e não discriminação em relação aos homossexuais, mas ressaltam, que nem sempre o discurso condiz com as práticas empresariais.

O verbo *sabia*, no tempo verbal passado, subentende que mesmo antes da pergunta e respectiva da resposta a postura, ou o comportamento, do novo contratado denunciava sua homossexualidade. Ou seja, baseou-se no estereótipo difundido do comportamento dos homossexuais (SIQUEIRA, ZAULI-FELLOWS, 2006b). A metáfora *ficar de olho* traduz uma atenção constante, mas também subentende a preocupação de se ter um homossexual na equipe. Tal fato também é revelando implicitamente pelo termo *se alguma coisa acontecer*. Ou seja, esperava-se que algo ou alguma dificuldade acontecesse.

A expressão *e o cara é fantástico*, notadamente, ressalta o valor deste funcionário e que isso independe de sua orientação sexual. Todavia, ressalta também que as *brincadeiras* são *inevitáveis*, o que pode pressupor a existência de preconceitos velados. Além disso, as brincadeiras ou piadas utilizadas de forma recorrente comumente direcionadas aos gays remetem ao humor, como já ressaltado por Saraiva (2012) e Irigaray, Saraiva e Carrieri (2010). Isso além de desqualificar esses indivíduos, serve como um sutil fator de controle social. O aparente contrassenso (já que são vítimas de preconceitos) explícito no termo *brincadeiras ele pode até rir* configura-se também como estratégia de sobrevivência e de socialização nesse ambiente, pois o riso é considerado uma maneira de se aproximar dos demais. Assim, “o riso de si mesmo, a autodiscriminação, constitui instrumento de barganha para se inserirem no *corpus* social” (IRIGARAY, SARAIVA, CARRIERI, 2010, p.13).

---

<sup>35</sup> Os aspectos geracionais serão abordados posteriormente.

De maneira geral, notam-se semelhanças entre os discursos dos entrevistados, com predomínio, seja explícito ou implícito, de atitudes preconceituosas e discriminatórias.

(064) Cada um tem seus direitos. Acho que alguns estão ganhando **até** direitos demais. – [...] não posso falar que eu não sou, não, mas eu acho que eu tenho um **pouquinho** de **homofobia**. **Não é que eu discrimino**, mas eu acho que está **passando do limite**. Eu acho que o negócio está ganhando um patamar diferente.(GF M3)

O trecho 064 aborda as contradições do pensamento do grupo sobre os homossexuais. Também, revela a existência de preconceito e discriminação, esta última explícita no termo *pouquinho de homofobia*, em uma tentativa de suavizar (com o termo *pouquinho* no diminutivo) o sentimento de aversão e repulsa aos homossexuais. A homofobia (doença social caracterizada pelo ódio e repulsa aos homossexuais) é um tema bastante abordado por autores como Siqueira e Andrade (2012) e Siqueira e Zauli-Fellows (2006b), entre outros. Entre as diversas formas de violência que permeiam as relações de trabalho, nota-se a violência (explícita ou sutil) direcionada aos homossexuais. Esses são alvo constante de piadas homofóbicas e de verbalizações de duplo sentido e ainda sofrem restrições a promoções, que limitam sua progressão de carreira (SIQUEIRA; ANDRADE, 2012).

A expressão *está passando do limite*, é uma ressonância dos movimentos de defesa dos direitos dos homossexuais e da exposição na mídia e em público e induz a pensar que esses devem continuar sem direitos, o que, ideologicamente, opõe-se à visão dos autores citados aqui sobre o tema.

(065) **O pior de tudo é quando eles são atacados as pessoas são atacadas. Se a pessoa for discreta, não tem problema.** Cada um faz o que achar que é o certo e a vida continua. Agora, quando explícita, quando faz coisas em ambiente abertos e que devam ser respeitados, aí, para mim, **isso me incomoda** (E 01)

No trecho 065, há uma crítica explícita ao comportamentos dos homossexuais. A frase *Se a pessoa for discreta, não tem problema* faz pressupor que revelar (seja por palavras ou ação) a opção sexual é um problema, devendo ficar reservado no âmbito pessoal. É algo que não deve ser exposto publicamente. Isso vai ao encontro da denúncia de Siqueira e Zauli-Fellows (2006b) de que as organizações preferem que o gay não revele a própria identidade homossexual.

A escolha do vocábulo *atacadas*, utilizado de forma recorrente, revela conotação pejorativa para se referir aos homossexuais assumidos ou ao comportamento e gestuais por eles utilizados. Além disso, a ambiguidade perpassa toda a frase *O pior de tudo é quando eles são atacados, as pessoas são atacadas*. Pois se pode compreender também que os homossexuais são agredidos e também agressores.

(066) Acho que existe a **preservação** deles. Eles se **autopreservam**, e, às vezes, eles não colocam isso para um público [...] Isso vai muito da pessoa, do indivíduo. Ele vê que trabalhar na empresa aqui, que é **ainda machista**, masculina, às vezes **o cara se preserva** e não quer falar que é, que não é. Não tem essa **confiança** apesar de a gente ter um código de ética, comitê de ética. A empresa é muito rígida nessa questão. Ela valoriza muito o código de ética [...] Então, **a gente** repudia esse tipo de discriminação, mas também a gente não faz campanha, **“oh, traga!”** (E 14)

O relato 066 traz de forma recorrente o léxico *preservar*, que diz de uma atitude de proteção e, implicitamente, faz supor que essa autoproteção é necessária no ambiente de trabalho hostil, agressivo. Isso faz interdiscurso com Irigaray (2012) ao destacar que, muitas vezes, é necessário manter a identidade sexual camuflada como estratégia de sobrevivência, principalmente no ambiente corporativo.

O sujeito entrevistado reconhece a existência do Código de Ética e das diretrizes da organização de *repúdio* à discriminação, mas tais questões parecem não ser suficientes para que o ambiente possibilite aos homossexuais se revelar, o que é deduzido na frase *não tem confiança*. Nota-se, também a ironia na expressão *a gente não faz campanha, “oh, traga!”*, que sutilmente marca que ess,es não são desejados neste contexto, mas apenas tolerados.

(067) De vez em quando tinha uma **piadinha**, sabe, assim, de alguma coisa que eu tinha que ficar atenta, de falar, porque também nunca falou. Mas, assim, as **piadas** eram bem **complicadas**. Eu acho que se eles tivessem chegado e falado “eu sou homossexual”, acho que seria mais fácil. Como eles não falaram, nunca falou e eu também [pausa] não vem ao caso. Então assim, eu via este tipo de preconceito dos meninos, dos dois. Nada assim velado. Ninguém deixou o rapaz de lado, mas **vez por outra** tinha uma, sabe, uma **piadinha**, alguma **coisa assim**, e **a gente tinha que administrar**. (GF M6)

O trecho 067 revela a existência de *piadinha*, agressão sutil direcionada aos homossexuais no ambiente de trabalho. A expressão *a gente tinha que administrar* revela a dificuldade das relações de trabalho na equipe e a necessidade de intervenção do gestor para resolver os conflitos causados pelos preconceito.

Nota-se a similaridade de relatos de distintas pessoas e organizações:

(068) – **Qualquer homossexual na sua equipe**, qualquer, quase toda equipe tem aqui, **você vai ter discriminação**. [...] – eu senti na minha equipe quando eu fui supervisor numa outra mina. Eu trouxe pelas habilidades, pela competência. [pausa] Fui cobrado pela equipe. “Esses caras vão trabalhar com a gente?” Mas eu falei: “e aí?” Ele tem um **jeitinho**. Ele tem um **jeitinho**. [...] – Ele **não quis se declarar**, eu sei **que ele é**, conheço ele até hoje, trabalhando na equipe, está crescendo na empresa aí muito, né, mas até hoje ele não se declara **porque se sente acuado** (GF M6)

O trecho (068) atesta a existência de pessoas homossexuais na organização e explicita que elas são alvo de discriminação. O vocábulo *jeitinho*, no diminutivo, é utilizado repetidamente e tem a conotação pejorativa frequentemente associada aos homossexuais. Diante de um ambiente hostil, *não se declarar*, ou não revelar sua orientação sexual, passa ser uma forma de defesa diante do medo do preconceito explícito no vocábulo *acuado*.

(070) Eu acho que há uma **condescendência** maior pela questão da opção religiosa do que da orientação sexual. **Assim como as mulheres, não estão imunes as piadinhas sexistas**. Eu acho que os **gays** devem sofrer em área profissional, mas é uma intuição, não é um fato. Porque o **ambiente** é muito masculino, **masculino heterossexual**. Muito **machão**, assim, muito. Então, eu não acho que deve ser um passeio tranquilo, não. **Deve haver piadinhas, deve haver e tal**. (E 12)

O fragmento 070 reforça a predominância heterossexual masculina no segmento de mineração. Associa os *gays e as mulheres* como alvo de preconceitos, subentendendo que este segmento não permite tal público (mulheres e homossexuais). Declara a existência de *piadinhas*, uma forma sutil de preconceito velado a que os homossexuais estão sujeitos no contexto de trabalho.

(071) Essas **ironias** com homossexuais, **veados, todo mundo faz**. Eu faço também! Mas **às vezes** você tem que segurar. **É um lugar comum** e você tem que **sair desse lugar comum**. Eu ouvi de um **alto executivo** aqui falando que não conseguia se relacionar com homossexuais. E alguém falou assim: “Mas e a diversidade?” E ele disse: “**Vai à merda a diversidade!**”(E 02)

No trecho 071, o sujeito entrevistado explicita e denuncia a existência de discriminação aos homossexuais no ambiente corporativo. A metonímia *todo mundo faz*, associada à metáfora *lugar comum*, revela a naturalidade e frequência com que este comportamento ocorre. O termo *às vezes* pressupõe que em outros momentos é permitido. Ou seja, alude que veladamente atitudes discriminatórias podem ocorrer. Mesmo assumindo que também incorre no processo discriminatório, ideologicamente defende a visão perceptível no termo *sair desse lugar comum* da necessidade de mudança de postura da sociedade. Interdiscusivamente,

reporta a Irigaray, Saraiva e Carrieri (2010), que denunciam o quanto as piadas “bem humoradas” (que é forma de discriminação) é permitido na nossa sociedade.

O vocábulo *ironias* mostra que a discriminação, em geral, é velada, pois, como afirma Maingueneau (1997), o uso de ironia carrega em si a ambiguidade, protegendo o locutor ao subverter a fronteira entre o que é assumido ou não por esse.

A existência de violência explícita e também sutil (ironias) foi denunciado por autores como Siqueira e Andrade (2012), assim como a retórica valorização da diversidade, explicitamente refutada por um executivo homofóbico. Neste sentido, Irigaray (2012), ao pesquisar sobre gênero, sexo e cultura, destaca a falácia dos discursos de algumas empresas, que, inclusive, possuem políticas de diversidade, mas na prática encontram-se permeadas de atitudes desrespeitosas e discriminatórias em relação aos grupos considerados diferentes.

Este fragmento do discurso denuncia que o tema “Diversidade” não é de fato valorizado pelos dirigentes, que ao se depararem com pessoas homossexuais, explicitam o desrespeito, conforme denuncia a frase: *Vai à merda a diversidade!*

(072) Nós tivemos um empregado, há pouco tempo, que fez **uma cirurgia de mudança de sexo**. Estava numa área operacional. Depois do momento que ele fez essa cirurgia, ele pediu pra usar o banheiro das mulheres, e as mulheres não querem que ele use o banheiro das mulheres, e ele não quer usar o banheiro dos homens, porque ele mudou de sexo. Então, tem um **fator aí que é diferente** e que, de repente, existe, inclusive, um possível posicionamento da *Beta* em relação a esse assunto. **A Beta não pode se omitir em relação a essa questão.**[...] numa área operacional, a gente vive, ainda, de quase ainda nem ter banheiro feminino. É uma empresa quase 100% masculina na área operacional. Agora está mudando essa realidade. Mas, ainda, você vai em alguns lugares que tem banheiros só masculinos, que **não tem banheiro feminino. Imagina agora que nós temos uma terceira figura aí, que não aceita nem ir num banheiro, nem em outro.** [...] vêm aí questões, mais vamos dizer assim, mais ligadas a valores ou preconceitos, aí a **diferença** passa a ser uma **coisa difícil de administrar.** (GF M5)

O fragmento 072 aborda as dificuldades e o despreparo da organização para lidar com questões relacionadas à orientação sexual, como mudança de sexo (transexuais). De forma explícita, isso respeito ao preconceito das pessoas com essa situação, o que causa estranheza, pois trata-se de comportamente são considerados desviantes (WOODWARD, 2012). O *banheiro*, assunto trazido de forma recorrente no trecho acima, remete às necessidades básicas dos indivíduos e representa aqui o ápice do despreparo da estrutura física organizacional, seja para ter mulheres na área operacional (tema secundário neste trecho), como também, e

principalmente, para aceitar a diversidade sexual. A metonímia *Beta* representa todos os funcionários que trabalham nesta organização e, especificamente, clama por uma orientação dos dirigentes sobre essa questão. O uso do termo *fator que é diferente e terceira figura* revela a dificuldade de nomear a orientação sexual deste indivíduo e também diz a forma subentendida da estranheza com a situação.

Existem homossexuais em cargos de gestão?

(073) Nós temos **hoje um gerente** que teve a sua sexualidade [pausa] que ele é **homossexual. Supercompetente, super-respeitado.** (E 03)

Observa-se no relato 073 a identificação de uma pessoa homossexual que ocupa uma posição gerencial. Diante do porte da organização, o uso do numeral *um* em tal expressão faz supor que são poucos os homossexuais neste papel. Na sequência o uso do prefixo *super* ressalta que este profissional precisou demonstrar uma competência muito acima da média dos demais para ocupar tal cargo. Induz à ideia de uma justificativa para ocupar uma posição gerencial: é *homossexual*, mas é *supercompetente*, colocando de forma exagerada a ênfase da sua respeitabilidade.

Essa questão vai ao encontro das afirmações de Siqueira e Andrade (2012) e Irigaray (2012) de que há maior tolerância social (o que é diferente de respeito) àqueles homossexuais detentores de capital econômico ou intelectual, como no caso do exemplo relatado acima. Todavia, o fato de estar em uma posição gerencial ou executiva não protege os indivíduos homossexuais de também serem alvo de atitudes e comentários preconceituosos (IRIGARAY, FREIRAS, 2009).

Os relatos acima apresentam certa similaridade e recorrência, principalmente sobre a questão que se refere (seja de forma explícita ou implícita) a atitudes preconceituosas e discriminatórias direcionadas às pessoas de opção sexual diferente da heterossexual. De forma geral, pode-se dizer que a diversidade de orientação sexual ainda é um tema tabu, especialmente em organizações como as dos segmentos estudados. Quando abordado, sua incidência ocorre por meio dos subterfúgios da ironia e brincadeiras, o que por si só já denuncia a dificuldade das pessoas em lidar com esse tema.

#### ***4.1.4 Diversidade racial***

Aparentemente, abordar a diversidade racial seria incorrer em um erro conceitual, pois a ideia da raça não faz sentido dos pontos de vista biológico e científico. Entretanto, como uma categoria analítica, pode ajudar a compreender o sentido de muitas ações que pressupõem sua existência, além de revelar discriminações e desigualdades associadas à noção brasileira de “cor” (GUIMARÃES, 2002).

Segundo Dantas (2012) o Brasil é marcado historicamente pela diversidade, sendo que a diversidade étnica está na base formadora do brasileiro. O Censo Demográfico (IBGE, 2010a) apurou que 97 milhões de pessoas se declararam negras<sup>36</sup> e 91 milhões, brancas. A taxa de crescimento da população negra entre 2000 e 2010 foi de 2,5% ao ano, contra praticamente 0% da branca. Nos períodos anteriores (de 1980 a 2000), o Censo apontava que a população branca era maior que a negra, mas neste último censo houve uma inversão, o que é justificado como decorrente da maior taxa de fecundidade encontrada entre as mulheres negras, mas também de um possível aumento de pessoas que se declararam pardas no censo de 2010 (IPEA, 2011, p. 3).

De acordo com o IBGE (2012), a população negra tem uma presença significativa no mercado de trabalho, mas ainda é alvo de grande discriminação. Estudos realizados nas regiões metropolitanas de Belo Horizonte, Fortaleza, Porto Alegre, Recife, Salvador e São Paulo mostraram que, apesar da redução das desigualdades ao longo das últimas décadas, ainda persistem diferenças significativas nas condições de trabalho vivenciadas por negros e não negros, sendo que a maioria dos negros trabalha em condições mais precárias do que os brancos.

No Brasil poucos estudos sobre as inferências dos estereótipos raciais e preconceitos no contexto de trabalho, especificamente nos processos de avaliação dos trabalhadores. Em geral, a questão racial é percebida como um problema do indivíduo, “problema do negro”, o que esvazia o interesse em discutir a discriminação no contexto de trabalho (BENTO, 2000).

---

<sup>36</sup> Para o IBGE, a população negra é formada pelos que se reconhecem (por meio de autodeclaração) como pretos e pardos.

Segundo Piza (2000), nas sociedades cujo modelo dominante é o homem branco foram desenvolvidos modos sofisticados (em geral negados) de códigos de aceitação a partir do critério de cor da pele. No Brasil, não há um sistema explícito de separação entre brancos e negros, tal qual na África do Sul, mas, de maneira consciente ou não, são impostos aos negros processos de exclusão no mundo do trabalho.

Analisar os fragmentos dos discursos que tangenciam as questões raciais e compreender as relações de trabalho deste grupo mostram-se, portanto, de importância fundamental:

(074) Eu acho que **a gente** tem muitos negros, sabe. Essa questão de cor **não faz diferença**. Temos poucas mulheres **também**. Esse é um movimento de **transição**. É uma empresa familiar. Você vê muitas famílias aqui dentro [...](E 14)

No trecho 074, o uso do personagem coletivo *a gente* refere-se a todos os funcionários da empresa, grupo do qual faz parte, e ressalta perceptível a frase *não faz diferença*, pressupondo que nesse ambiente não há questões de preconceito em relação à raça ou à cor.

Tal relato faz interdiscurso com o que Damatta (1993, p. 38) denominou de “racismo à brasileira”, que se distingue do racismo americano ou europeu por ser mais dissimulado. Aqui, segundo esse autor, ao contrário do que acontece em outros países, principalmente nos EUA, não existe uma classificação formalizada em preto ou branco. O preconceito é mais contextualizado e mais sofisticado do que o americano, que é direto e formal. Por isso é mais difícil de ser combatido, pois é invisível.

O uso do léxico *também* faz pressupor que o percentual de negros é similar ao de mulheres na organização (que, como ressaltado anteriormente, é baixo). O vocábulo *transição* diz de forma subentendida que a empresa está buscando modificar estes números, inserindo mulheres e negros.

(075) Eu, sinceramente, eu **num vejo tanto preconceito com relação à cor**. (E 01)

De maneira semelhante, observa-se no trecho discursivo 075 que também há negação de preconceito na organização em que trabalha. Entretanto, o léxico *tanto*, presente na frase, denota como pressuposto implícito a existência de algum preconceito em relação à cor da pessoa.



(076) Mais uma coisa que eu posso te dizer, pelas visitas que eu já fiz, **isso não é perceptível**.[...] **o padrão branco, o padrão pardo, o padrão negro**. Você não vê. Você vê muito **misturado**. Tem gente na *Beta* do Brasil inteiro. (E 15)

O fragmento do discurso 076 e também o anterior (075) abordam a questão da miscigenação do povo brasileiro e, implicitamente, negam a existência das diferenças raciais tanto na população brasileira como em *Beta*. Isso interdiscursivamente, vai ao encontro do mito da democracia racial, ressaltado por vários autores, como Bento (2000; 2002), Damatta (1993) e Guimarães (2002).

Para Damatta (1993), a mistura de raças que aqui ocorreu foi um modo de esconder a profunda injustiça social direcionada aos índios, mulatos e negros, pois, ao situar no biológico essa questão de ordem social, econômica e política, a problemática mais básica da sociedade foi deixada de lado. Falar que o brasileiro é formado por uma mistura de raças conduz a esse mito, o que é mais fácil do que assumir que nossa sociedade é hierarquizada em diversos níveis de graduações que vão desde a superioridade do branco até o negro pobre e inferiorizado. Em verdade trata-se de uma forma sutil de esconder que nossa estrutura hierárquica classifica as pessoas segundo sua cor da pele e ou seu poder aquisitivo.

Bento (2000) destaca que o mito da democracia racial é oriundo da ideologia que diz que todos têm igualdade de oportunidades. Portanto, o sucesso ou o insucesso são explicados apenas a partir da lógica da competência (ou da incompetência). Todavia, “o cotidiano do trabalho nas empresas é um dos lugares em que essa ideologia pode mostrar sua face mais eficaz, garantindo uma forte segmentação social” (BENTO, 2000, p. 21)

Ainda sobre as especificidades da diversidade racial no Brasil, o relato a seguir atribui a ausência de pessoas negras na administração à “estrutura do Brasil”, que dificulta a entrada dessas pessoas nas universidades, além de argumentar que o estado de Minas Gerais possui a maior parte da população branca.

(077) A maior parte é branca, **mas não tem nada contra**, mas a maior parte é branca, talvez até pela própria **estrutura do Brasil**. **Quando você vai para o nível superior, aqui na administração a maior parte é branca**. Talvez porque a maior parte das pessoas, os pretos, as pessoas negras, vamos dizer assim, eles [pausa] até então **eles tem uma dificuldade maior em estar acessando as universidades**. Com essas quotas, talvez, a coisa mude com o tempo, num sei, mas, mesmo assim, até a própria população, aqui, é um população mais branca, aqui, em Belo Horizonte.

Você não vê tanto preto. **Diferente do Nordeste, Bahia, que você tem pessoas mais morenas.** (E 01)

Explicitamente, o fragmento 077 procura mostrar uma neutralidade da organização no que se refere à questão racial, por meio da expressão *não tem nada contra*, mas nota-se que os aspectos “a favor” da diversidade racial são silenciados neste relato.

Nota-se, ainda, no relato acima alternância entre o uso das nomenclaturas *pretos*, *negras* e *moreno*, o que revela certa dificuldade em definir a cor, o que vai ao encontro das discussões de Piza e Rosemberg (2002) sobre as dificuldades de nomear a cor brasileira, tendo em vista a fluidez da linha de cor do Brasil e o fato de sua associação com identidade racial e social.

Implicitamente, o negro é associado a uma classe menos favorecida nos aspectos econômico e no cultural, o que explica a dificuldade destas pessoas de ingressarem na universidade. Tal fato é condizente com os dados do IBGE (2010b) que ressaltam que, apesar de a população negra (pretos e pardos) com curso superior ter crescido de 1999 para 2009, ainda representa, aproximadamente, um terço em relação à população branca.

A expressão *Diferente do Nordeste, Bahia, que você tem pessoas mais morenas*, vai ao encontro dos dados apresentados pela Dieese (2012c) que ressaltam que o predomínio da população negra (pretos e pardos) na região metropolitana de Salvador. Esses também representaram em 2011, aproximadamente, dois terços da população em idade ativa (PIA) e da população economicamente ativa (PEA), maioria em relação aos não negros nas regiões de Belo Horizonte, Fortaleza, Recife e no Distrito Federal. Em Salvador, os negros apresentaram a participação mais elevada na PIA (88,8%) e na PEA (89,0%).

Ainda segundo a Dieese (2012c), a inserção produtiva desse segmento revela a dimensão da discriminação a que os negros foram submetidos, sendo mais atuantes em ocupações mais precárias, caracterizadas pela ausência de proteção social e por jornadas de trabalho mais extensas, conseqüentemente, recebendo menores remunerações.

Ironicamente, no fragmento abaixo (078) percebem-se certo deboche e certa ironia, que revelam a desaprovação das políticas governamentais de quotas raciais para acesso à universidade.

Também se subentende que o sistema de autodeclaração racial é falho, pois constata-se que a tendência de as pessoas se declararem como brancas, o que vai ao encontro das discussões de Piza e Rosenberg (2012) sobre estudos dos critérios utilizados pelos censos brasileiros para a coleta de informação relacionada à cor, nos quais apontam a complexidade que este assunto envolve e a opção censitária por utilizar um vocabulário mais rico e matizado e o critério de autodeclaração. Entre outras questões, existe a possibilidade dos respondentes falsearem a cor, declarando-se ou afiliando-se ao grupo de maior prestígio social – no caso, o branco.

Também Sansone (2003) destaca que há nesse sistema a tendência de as pessoas se classificarem como mais brancas do que seriam se o processo de classificação fosse a partir de um observador externo. O termo que a pessoa utiliza para indicar sua cor pode dizer de determinada posição social, pois, em geral, não se refere somente a sua aparência física, mas também ao estilo de vida, que inclui escolaridade, renda, idade e moda.

(078) Você se declara branco. Porque você se declara branco ou preto. Aí o cara olha e diz: “**Não, eu sou moreno**”. [...] Eu tenho um filho de 16 anos que, quando ele vai para o sol, ele fica moreno. Eu digo: “Paulo<sup>37</sup>, você tem que escrever lá no **ENEM que você é negro**, porque aí você vai entrar” [risos]. Mas é a pessoa que fala. Mas eu acho que a população brasileira, se tiver essa categoria “moreno”, é diferente, mas é branco ou preto ou índio (E 01)

Tal trecho (078) também faz interdiscurso com as afirmações de Irigaray, Saraiva e Carrieri (2010) quando se referem ao uso de humor, seja por meio de sarcasmos, ironia ou piadas, uma forma permitida socialmente, mas imbuída de discriminação – nesse caso, subentendida e direcionada aos negros. Traz, também, a *categoria moreno*, que remete à morenidade do povo brasileiro; ou seja, o mestiço de tez clara, como síntese da raça brasileira, conforme já destacado por Sansone (2003). Trata-se de um termo ambíguo e sem distinção racial definida, mas que é frequentemente utilizado para definir os brasileiros não brancos. Não raro, o moreno (em suas diversas matizes, escuro, claro, muito escuro, muito claro...), a rigor, “refere-se a combinação de coisas, que vão desde o mestiço até uma combinação de todos os brasileiros, ou até mesmo o resultado da mistura de todos os brasileiros de cores diferentes” (SANSONE, 2003, p. 86). Já a palavra *negro* tem uma conotação étnica, indicando a parte mais escura da população. A despeito das objeções dos militantes negros, o termo *moreno* ganhou popularidade, seja nas músicas brasileiras que entoam a beleza do moreno, seja nas mídias populares, remetendo ao mito da democracia racial brasileira.

---

<sup>37</sup> Alteração do nome, para garantir o anonimato do entrevistado.

(079) Eu acho que **a sociedade** ela acaba discriminando de alguma forma negros, e às vezes pelo aspecto religioso. Acho que existe, sim. **É uma coisa um pouco velada**, mas aqui eu percebo que no dia a dia as pessoas se relacionam bem. Mas em **brincadeiras**, em comentários, ou em alguma situação um pouco mais crítica, a pessoa pode levantar esse aspecto. Eu não vejo em relação à minha equipe. Eu não vejo isso acontecer, **mas** eu acredito que, de uma maneira velada, às vezes, algum sentimento possa existir. (E 13)

(080) Eu sinto a falta de ter **mais** negros. A questão da participação da mulher, eu acho que ela é grande aqui na *Alfa*. No cargo de diretoria, não tem, mas **poderia** ter, mas eu vejo a *Alfa* bem aberta nesse sentido. Na verdade, a minha percepção é que ela enxerga isso como uma fortaleza e **está** desenvolvendo diversidade. Eu entendo como uma busca, só que é uma coisa que, aos poucos, é que vai se tornando concreto. (E 13)

No fragmento 079, o sujeito entrevistado utiliza a personagem coletiva *sociedade*, metonímia que inclui todos, inclusive a si próprio, e, ao mesmo tempo, ameniza a responsabilidade individual de cada um, para dizer da existência de atitudes discriminatórias direcionada aos negros. Isenta sua equipe de manifestar tais atitudes. Todavia, o uso do conectivo *mas* pressupõe a existência de discriminação mesmo em sua equipe de trabalho.

O fragmento 080 apresenta ideias favoráveis à diversidade nas organizações, destacando questões raciais e de gênero. Está implícita a existência de pessoas negras na organização, detectada no vocábulo *mais*, podendo-se pressupor que esses ainda são em número pequeno. Já o número de mulheres é mais expressivo (segundo informações do entrevistado, o que contradiz o percentual apresentado deste segmento), mas ainda ausente nos cargos de direção. Explicitamente, defende uma visão de abertura dos dirigentes para promover maior diversidade na empresa.

(081) Na questão racial eu vou dizer que ela é uma questão **mais velada**. **Eu não percebo isso aqui, sabe**. É uma questão **mais velada**. **Se tem**, ela é bem velada. **Não é uma coisa como a da mulher**. O da mulher a gente discute. Agora, a questão racial **ninguém ousa chegar e falar**. **Ninguém** comenta a questão racial. **Se existe, eu não posso te falar**. Eu nunca vi. Nós temos gerentes gerais negros. [...] Gerentes gerais, aqui, têm dois. **E gerente geral aqui é uma posição na empresa, considerada de alta direção**. Nós temos negros nesses cargos, nós temos gerentes negros também.[...] é aquela questão da mulher, eu olho a competência da pessoal. Não tem essa. Uma moça que trabalha comigo, na outra lá, ela para mim era uma das joias que a gente tinha de talento. **Ela era mulher e negra**. [risos] (E 03)

No trecho 081, o sujeito entrevistado explicita que as questões raciais são veladas. Portanto, não são discutidas; são ignoradas, são silenciadas. Isso remete à afirmação de Piza (2000) de que ninguém quer falar sobre as diferenças baseadas na cor, ainda que essas sejam evidentes. Trata-se daquilo que não é dito, mas que está sempre presente.

Nota-se a utilização do vocábulo *coisa* para se referir aos grupos minoritários, admitindo que as questões relacionadas ao gênero têm maior progresso se comparadas com as discussões raciais. Esta questão é condizente com o interdiscurso trazido por Bento (2000), que ressalta que as discriminações raciais se sobrepõem às discriminações por sexo e que, quando somadas, configuram um cenário mais acentuado de discriminação dirigido á mulher, a mulher negra, que passa a ser atingida por ambas. Tal afirmação também faz parte do repertório de autores como Eccel e Alcadipani (2012).

Ressalta-se a existência de duas pessoas negras em cargos gerenciais, inclusive em posições de status de direção, mas silencia-se quanto aos aspectos referentes a essa representação percentual na empresa. O vocábulo *ousa* revela que as questões raciais são um tabu nesse ambiente de trabalho, reforçada pela metonímia *ninguém*, estendendo o silêncio a todas as pessoas da organização, inclusive ao próprio entrevistado. A frase *Se existe, eu não posso falar* tem uma conotação ambígua, o que faz pressupor que não pode falar porque não sabe ou, ainda, não pode falar porque não é permitido, o que reforça o tabu sobre o tema e a proibição implícita de discutir essas questões.

(082) Aqui nós somos uma empresa de **pouquíssimos negros!** [pausa] O João<sup>38</sup> é o **único executivo negro** que tem na empresa toda! (E 02)

O trecho 082 diferencia-se dos anteriores por denunciar de forma implícita a a dificuldade de ascensão dos negros nas grandes corporações. O adjetivo superlativo *pouquíssimo* revela a invisibilidade dessas pessoas, principalmente aquelas que ocupam posições de alto nível hierárquico.

Reconhece-se uma exceção a essa regra, conforme relatado a seguir:

(083) São muito poucos os negros, são muito poucos **Joaquim Barbosa**. [pausa] É, mas geralmente são frutos de uma **luta pessoal** como o João<sup>39</sup>, que começou no chão de fábrica, obstinado, foi atrás, que também é uma característica dos da própria raça negra para o Brasil. Assim é que eu acho assim. **Não houve o estímulo, não houve política pública de inclusão e favorecimento. Não estou falando de proteção!** Acho que talvez hoje seja até o caso de proteção. Eu vejo as cotas como um caso um pouco de proteção. Eu, **contrariamente a todos que me cercam**, eu sou a favor das cotas. Mas preconceito, talvez, não sei. O mineiro é mais retrogrado, mais conservador. Então, a *Gama* é uma empresa tipicamente mineira. Eentão, **acho que ela retrata a sociedade**. (E 02)

<sup>38</sup> Foi alterado o nome do funcionário, para preservar seu anonimato e o da organização.

<sup>39</sup> Foi alteração o nome do funcionário, para preservar seu anonimato.

Neste trecho (083) nota-se o uso da metonímia *Joaquim Barbosa*, uma expressão para representar todos os negros de sucesso no Brasil. Associa *João* à imagem de sucesso de *Joaquim Barbosa*, que, tal qual esse, alcançou destaque nesse contexto organizacional. Ressalta a *luta pessoal* desse, e aqui cabe analisar o vocábulo *luta*, que, além do esforço pessoal, pode significar batalha e disputa em ambiente desfavorável e, mesmo, hostil. Tal questão é reforçada com a frase *Não houve estímulo, não houve política de inclusão*, o que induz à ideia de que o ambiente em que se desenvolveu era inóspito.

Ideologicamente, posiciona-se a favor das leis de cotas, como forma de compensar e equilibrar as oportunidades para os grupos menos favorecidos. Subliminarmente, isenta a *Gama* da responsabilidade sobre o preconceito racial, explicitado na frase *ela retrata a sociedade*, o que vai ao encontro das afirmações de Davel e Alcadipani (2003) de que as organizações refletem a estrutura social na qual está inserido.

Em contrapartida, o relato seguinte atribui à baixa qualificação a responsabilidade pelo pequeno número de pessoas negras em cargos de gestão:

(084) Eu acho que tem o problema realmente do racismo, **mas** [pausa] **mas** eu acho que **a falta de qualificação mesmo**, ela **ainda** pesa muito. Falta de qualificação. **É lógico, eles têm que ter mais qualificação do que qualquer outro na face da terra**, mas você tem muito qualificação já é difícil. Se não tem, é impossível. Eu acho que o Joaquim Barbosa ele tem muita, muita qualificação. Então, ele conseguiu, mas ele deve ter [pausa] que nem eu falei agora, **ralou** mais do que **aluno de cota**. Ele ralou muito. Já se o cara já não tem, aí vai ser mais difícil. **Só se ele for jogador de futebol**. (E 14)

O trecho 084 não descarta a existência de racismo, mas confere maior ênfase à baixa qualificação dos negros, sem, contudo, aprofundar nas raízes dessa questão. Ideologicamente tal relato mostra-se discordante da visão de Bento (2000), que frisa que as desigualdades raciais (seja de inserção, progressão na carreira ou, mesmo, de remuneração) no contexto de trabalho ocorrem mais em função da discriminação racial do que do nível de escolaridade ou de qualificação.

A frase seguinte revela ambiguidade entre o explícito e o implícito – *É lógico, eles têm que ter mais qualificação do que qualquer outro na face da terra* – fazendo pressupor que os negros precisam de uma qualificação muito maior do que os demais para sobressair no trabalho ou alcançar cargos de destaque, induzindo a pensar no preconceito arraigado (na

sociedade e reproduzido nas organizações), que dificulta a ascensão profissional dessas pessoas, mesmo quando elas têm qualificação adequada.

O futebol é destacado como uma possibilidade de ascensão, o que no senso comum é atribuído aos negros pobres como uma forma viável de conseguirem mobilidade social, o que também está relacionado ao estereótipo do negro na sociedade brasileira. Bento (2000) destaca o papel dos estereótipos e dos preconceitos dirigidos a alguns grupos – no caso, aos negros – que visam manter a ideologia do grupo que está no poder, “justificando” as desigualdades no tratamento desses.

Divergindo dos caminhos esperados (por exemplo, o futebol trazido no relato 084) para as pessoas negras alcançarem ascensão profissional, cabe citar parte do depoimento que traz a trajetória de um executivo reconhecido<sup>40</sup> na organização em que atua:

(085) Eu vim de família bastante pobre. Meu pai era consertador de calçados, minha mãe era costureira. E aí é [pausa] toda uma **batalha** muito grande para viver, para estudar. [...] Trabalhei muito [pausa] trabalhei de lavador de carro, vendi picolé (pausa), vendi jornal, de ajudar meu pai como sapateiro; [pausa] mas sempre estudando. Eu não sei por que tinha proposta de **mudar a tendencia** da minha família. [...] Eu falava: “eu vou estudar. Vou me tornar uma pessoa que vai poder ajudar minha família a mudar!”. E eu coloquei isso como um **propósito**. Então, foi muito interessante, que eu acho que isso foi o grande **propulsor** da minha **determinação para fazer a diferença** [pausa]. (E 07)

Este fragmento (085) relata a origem do sujeito entrevistado, filho mais novo de cinco irmãos, que conseguiu mudar, por meio do estudo e de busca constante de melhor qualificação (foi o primeiro de sua família a ingressar em um curso superior), a trajetória prevista para um homem negro e de classe social baixa. Tal fato vai ao encontro de Ribeiro (2006) ao apontar que um dos principais fatores que levam à mobilidade social é o processo de escolarização.

O uso do vocábulo *batalha* que remete a guerra, para dizer da dificuldade sentida durante todo o seu percurso. As pausas neste relato revelam reflexão sobre seu retorno ao passado ao recordar o início de sua vida. Ressalta seu *propósito* e sua *determinação* para chegar à posição em que se encontra, rompendo e invertendo, portanto, o lugar que lhe era destinado na sociedade. Tal relato vai ao encontro das observações de Bento (2000), que ressalta que nos raros casos que um negro consegue mobilidade real no contexto organizacional inverte-se a

---

<sup>40</sup> Trata-se do João (nome fictício), citado no relato discursivo 083.

lógica de subordinação branco/negro (em que este último é percebido como inferior), o que, não raro, incomoda os demais por se tornar destaque nesse contexto.

Ao abordar questões relacionadas ao preconceito, declara:

(086) Pela minha própria trajetória, isso **não é mais** uma **coisa** que me **põe para trás**. Porque assim, eu sei o meu valor, eu sei o meu conhecimento e sei que onde quero eu chego. **Graças a Deus**, eu consigo me destacar pelo conhecimento, pela relação verdadeira com as pessoas. [...] Teve uma colega nossa que foi, e ela é **muito negra**, e ela foi ficar conosco lá<sup>41</sup> um mês, e ela ficou duas semanas e pediu para ir embora, porque ela ia sair na rua, ela é **muito negra, mesmo**, e ela ia sair na rua, e assim, as pessoas **mexiam** com ela com muita frequência. Ela sentiu **muito** incomodada, **muito** magoada, e pediu para ir embora. E ela ia ficar um mês, ficou duas semanas. E assim, lógico, **não é fácil. Não é para qualquer um**. Eu tinha um propósito e eu coloquei para mim quando eu cheguei. E, assim, eu falei: “Pelo menos esses três meses, eu vou ficar. O quê que eu fiz da minha vida? Que loucura eu que fiz?” [pausa] Porque a própria equipe, eu não sabia como comentar isso, porque a própria equipe de RH [pausa] não queria que eu ficasse. **Me rejeitaram, ocultaram as coisas, não me envolveram para eu desistir.** (E 07)

O fragmento 086 aborda explicitamente a experiência de expatriação do entrevistado e implicitamente o preconceito e a discriminação. Ressalta sua trajetória profissional de superação e a conquista de uma posição privilegiada na organização em que trabalha. Mas nota-se que os sentimentos do entrevistado neste processo foram silenciados. Todavia, as escolhas lexicais utilizadas neste trecho do discurso revelam implicitamente questões significativas.

A frase *Não é mais uma coisa que me põe para trás* faz pressupor, com base no termo *não é mais*, que no passado a discriminação e o preconceito já tiveram um peso acentuado para ele. O vocábulo *coisa* subentende que se refere a sua negritude, situação que, acrescida da expressão *para trás*, tem a conotação implícita de ficar marginalizado, em uma posição inferior, justamente em virtude da sua raça, da sua cor.

Utiliza o termo *Graças a Deus*, subentendendo que precisou, e ainda precisa, de ajuda divina para chegar e se manter na atual posição de liderança. Ao explicitar que *não é fácil*, sugere a dificuldade que vivenciou. E, ao ressaltar que *não é para qualquer um*, afirma que não é qualquer pessoa negra que consegue chegar na posição em que se encontra. O advérbio de intensidade *muito* associado ao vocábulo *negra* revela uma relação entre a frequência e a

<sup>41</sup> Foram retirados o nome do local e do país onde esteve trabalhando como expatriado, para assegurar anonimato do entrevistado e da organização.



intensidade das discriminações e dos preconceitos. Isso tem uma relação com a intensidade da negritude, além de ser uma referência a sua própria negritude.

Ao ser questionado se viveu situações de preconceito e discriminação na organização brasileira em que atua, o sujeito entrevistado, em um primeiro momento nega tal experiência, mas implicitamente diz o contrário:

(087) Explicitamente, não. Mas é [pausa] sempre querendo perguntar **com que direito você está nesse espaço**. Então, assim, você vê, sempre percebi que em vários momentos, assim: “**quem é você?**” Tem que responder: “com que direito de posse, **você tem o direito de estar nesse lugar?** De estar aqui?” (E 07)

O trecho 087 remete, interdiscursivamente, aos estudos de Damatta (1993, p. 46) e a sua denominação de “racismo à brasileira”, que denuncia uma discriminação sutil, dissimulada, mas que se mostra eficientemente discriminatória. “Numa sociedade onde não há igualdade entre as pessoas, o preconceito velado é forma mais eficiente de discriminar pessoas de cor, desse que elas fiquem no seu lugar e “saibam” qual é ele”. Também reporta a Guimarães (2002, p. 174), ao tratar dos insultos raciais e da estigmatização que os negros sofrem, tendo a segregação reivindicada por meio de indagações como “Você não deveria estar aqui”, “Qualquer um poderia estar aqui, menos você”.

Há atualmente movimentos sociais de busca de valorização da diversidade racial, no contexto seja global, seja no nacional (BENTO, 2000; BENTO; DIAS, 2001; SILVEIRA, 2000; OLIVEIRA, 2007), o que se reflete no ambiente corporativo.

(088) A *Alfa* quer se posicionar à frente ao mercado, dando oportunidade para as pessoas que tenham deficiência física, dando oportunidade para as pessoas que têm discriminação por raça ou por cor Eu mesma tenho dentro do meu time uma pessoa de fato negra. Quase todos nós somos morenos, mas realmente negra, que vem se desenvolvendo. Tem uma outra na mina WY<sup>42</sup>, uma pessoa deficiente física, que também a gente vem fazendo o melhor que a gente pode para tentar desenvolvê-la ao máximo, ao melhor que ela puder ser, né? Mas eu ainda vejo que dentro de muitas gerências, não só aqui na Alfa, mas em geral, ainda existe um preconceito muito grande de não querer dar oportunidade porque é negro, de não querer dar oportunidade porque é deficiente físico, de limitar as pessoas. (E 08)

Neste fragmento (088) discursivo, a utilização da metonímia *Alfa* retrata a visão de seus dirigentes e gerentes, como o entrevistado que, buscam conquistar uma boa imagem no

---

<sup>42</sup> Substituição do nome da mina, para não possibilitar a identificação da organização pesquisada .

mercado de trabalho.<sup>43</sup> Explicitamente, defende a ideia de um ambiente que valoriza a diversidade, na medida em que quer dar oportunidade de trabalho a grupos minoritários, mas, ambigualmente, também aponta dificuldades e preconceitos por parte de alguns gerentes. Assim, mais uma vez, ressalta-se a existência de preconceito e discriminação (explícitos), agora direcionadas às PCDs e às pessoas de cor negra.

Nota-s, também, o pressuposto de que existem poucos negros trabalhando na organização, evidenciados nos léxicos *uma pessoa de fato negra*, em contraposição às pessoas morenas, típicas da miscigenação brasileira. Neste sentido, ressalta-se na frase *Quase todos nós somos morenos, mas negros de fato* a busca de dizer de uma morenidade, mas não negritude, como abordado no relato 078 acima e por autores como Sansone (2003).

Sobre os funcionários com deficiências, subentende-se na frase *a gente vem fazendo o melhor que a gente pode para tentar desenvolvê-la ao máximo, ao melhor que ela puder ser*, especificamente nos léxicos: *tentar* e *puder* que sua capacidade de desenvolvimento é limitada.

Observa-se similaridade entre os relatos deste tópico, que apontam que as questões raciais não são problemas e, a existência de preconceitos é negada, é velada. As discussões trazem a questão da morenidade do povo brasileiro e também remetem ao mito da democracia racial (DAMATTA, 1993), o que dificultam a conscientização do preconceito e a manutenção dessa questão silenciada – portanto, difícil de ser combatida. Nota-se a invisibilidade de negros em cargos gerenciais, à exceção da identificação de um gestor (aqui entrevistado), que conseguiu alcançar posição de destaque, a despeito das dificuldades vivenciadas, servindo inclusive, de modelo para a organização “mostrar” que não há discriminação racial no seu contexto.

#### ***4.1.5 Diversidade e a inserção das PCDs nas organizações***

As dimensões da diversidade são múltiplas e envolvem fatores que caracterizam a heterogeneidade humana. As pessoas com deficiência (PCDs), em geral, são inseridas no escopo da diversidade primária – ou seja, aquelas que possuem fatores inatos (biologicamente determinados) ou sobre as quais se tem pouco controle, na medida em que não permitem

---

<sup>43</sup> Ciente que se trata de uma reificação: acionistas, fornecedores, parceiros, futuros funcionários.

alterações ou modificações (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006; PEREIRA; HANASHIRO, 2007; HANASHIRO, 2008; MARTINEZ; FRANÇA, 2009).

A especificidade da legislação brasileira – a Lei de Cotas 8213/91 –, que se configura como um tipo de ação afirmativa (LORENTZ, 2006), obriga a contratação de pessoas com deficiência nas organizações com mais de cem funcionários. Esta lei e suas posteriores regulamentações, especialmente o Decreto 3298/99, que lhe conferiu maior operacionalidade, inclusive no âmbito da fiscalização, vêm modificando o cenário das grandes empresas passando a incluir as PCDs nos respectivos dos estudos sobre a diversidade no contexto de trabalho (FLORES-PEREIRA; ECCEL, 2010; MARTINEZ; FRANÇA, 2009; SUZANO *et al.*, 2010; LIMA *et al.*, 2013).

A inserção e a gestão do trabalho das pessoas com deficiência também ganham destaque dentro no escopo da gestão da diversidade, que, gradativamente, vem mostrando-se relevante no contexto global, em função da pressão dos mecanismos internacionais e ou dos movimentos sociais (CARVALHO-FREITAS, 2009).

Seja fomentado por um arcabouço jurídico impulsionado por determinações legais, seja em função da necessidade de efetivar uma gestão da diversidade, o ato de trabalhar e conviver com pessoas com deficiência passou a fazer parte de cotidiano de várias organizações. Todavia, a inserção de PCDs no contexto organizacional ainda se mostra repleta de dificuldades e opiniões contraditórias, conforme revelam os relatos a seguir:

(089) É **louvável** que o próprio governo tenta com essas cotas de deficiente físico, e isso trouxe um **esforço maior**, por exemplo, para as organizações trazerem as pessoas com deficiência para dentro da organização. Claro que, de novo, a nossa **legislação é idealista e não é real**, porque tem um percentual, porque em uma empresa siderúrgica eu não posso pôr uma pessoa com deficiência dentro de uma **operação**, porque é muito **perigoso** para pessoa e para todo o processo. (E 04)

Nota-se no trecho 089 uma postura ideológica favorável às ações governamentais que visam inserir as PCDs no contexto de trabalho por meio de cotas, o que é explicitado pelo vocábulo *louvável*. Todavia, sutilmente critica a legislação em vigor, a qual classifica por meio dos termos *idealista* e *não real*, sugerindo que não é viável, por desconsiderar as características específicas da realidade, que, neste caso, trata-se do segmento siderúrgico, caracterizado por

ser um ambiente *perigoso*, que envolve riscos de diversas dimensões, o que induz a pensar que é inadequado para as PCDs.

Ressalta-se também, que o *esforço maior* (que aqui se pode supor que refere-se à contratação de PCDs) empreendido por parte das organizações foi consequência da legislação. Interdiscursivamente, tal afirmação remete a autores como Carvalho (2010a), Faria e Carvalho (2011), Lima *et al.* (2013), Martinez e França (2009) e Tanaka e Manzini (2005), que ressaltam o aumento nas contratações das PCDs por força da lei.

Ainda que favorável ao incentivo forçado do governo, o trecho abaixo também subentende uma crítica à postura dos governantes e aponta lacunas na legislação:

(090) Eu acho que ela deveria ser **mais funcional**.[...] Talvez **oferecer alguma coisa** para igualar as pessoas, para tornar, deixar elas no mesmo ponto de partida, né? Eu acho que é **um compromisso de governo fazer isso, apesar de que não é feito, mas tentar nivelar**.[...] Se você pensar os atletas que vão correr a corrida de São Silvestre, alguns deles vão sair com **chumbo amarrado nas pernas** e outros não [...] e a gente **fecha os olhos** e ignora as dificuldades que aqueles que estão com chumbos amarrado às pernas vão ter frente aos demais. **E ficamos exigindo que os resultados dos dois sejam os mesmos, e não vai ser possível, né?**[...] o que eu vejo é que o governo tenta com a lei, com essa legislação, igualar, **mas falta base**. Falta uma condição mínima que as pessoas consigam se igualar e se desenvolver. [...] essas pessoas precisam ser mais **assistidas**.[...] **Todo mundo fecha os olhos, o governo fecha os olhos**. (E 08)

O trecho do discurso 090 explicita a necessidade de uma complementação na Lei de Cotas para igualar as condições das PCDs com os demais trabalhadores. Subliminarmente, indica que essa lei não consegue colocar a PCDs em posição para competir em igualdade de condições com os demais trabalhadores, o que, neste caso, pode-se supor que se refere às questões de qualificação e despreparo desses para o exercício profissional.

Essa questão vai ao encontro da percepção de autores como Tanaka e Manzini (2005), Araújo e Schmidt (2006), Suzano *et al.*, (2010) e Carvalho-Freiras e Marques (2006) e Ribeiro e Carneiro (2009), que destacam que a baixa qualificação e a baixa escolaridade são fatores que dificultam a inserção dessas pessoas no contexto de trabalho, além de configurar como uma das justificativas mais recorrentes para justificar o descumprimento da lei. Imputa ao governo a responsabilidade pela qualificação e inserção das PCDs, mas implicitamente aponta que esse se omite e que, ao passar a responsabilidade, o faz sem dar condições ou incentivo para as organizações assumirem este papel (o que, novamente, é uma crítica implícita).

Usa de uma analogia da corrida para comparar ao contexto de trabalho competitivo e da metáfora *dos atletas com pés de chumbo* para designar as PCDs, que retrata suas limitações e ausências de condições para atingir a mesma performance no trabalho que os demais funcionários. *Fechar os olhos*, metaforicamente, indica que ninguém quer ver ou prestar atenção a essa questão, ignorando-a, inclusive no contexto organizacional. Prossegue afirmando que as contratações das PCDs ocorrem somente por força da lei:

(091) **Infelizmente ainda** gira em torno de uma **resposta a uma legislação específica**. Sinceramente, talvez não pelo RH, não pela Presidência da companhia, mas pelo **todo**. Acredito eu que se a companhia não tivesse um limite a ser cumprido frente à **legislação** hoje o número de deficientes físicos trabalhando dentro da empresa seria menor. (E 08)

Nesse fragmento 091, ressalta-se que foi a obrigatoriedade da legislação que aumentou o número de contratações de PCDs na empresa, o que vai ao encontro do relato 090. Explicitamente, há apoio e defesa do RH e da Direção, isentando ambos desta responsabilidade. Todavia, ambigualmente, na apresentação do léxico *todo*, aqui empregado como uma metonímia que incorpora todos os funcionários que trabalham na organização, imputa-se a esses, mesmo que de forma mais amena e diluída no contexto geral, a responsabilidade pela inserção das PCDs na empresa.

Mesmo diante da obrigatoriedade legal, algumas empresas não estão cumprindo o percentual exigido, com base nos fragmentos dos discursos abaixo:

(092) Eu acho que a exigência do governo de obrigar as empresas a ter um percentual **isso faz com que os deficientes estejam sendo colocando, de alguma forma**, a maior parte e, principalmente, quando ele tem um nível educacional um pouco melhor, se tem uma escolaridade um pouco melhor. Então, hoje, eles estão tendo mais oportunidades. [...] A gente aqui tem, principalmente aqui em Belo Horizonte, a gente tem uma quantidade de vagas. Aí, que a gente tem todo semestre, a gente tem que fazer relatório, ir lá, mostrar as iniciativas que fizemos para tentar recrutar o pessoal, porque não consegue. [...] **Eu diria que preconceito, isso tem caído muito também. Eu acho uma coisa superbacana. Até diminuiu agora.** (E 01)

(093) Eu acho, talvez, essa **lei** que tem, ela está **muito pesada**. Ela, em vez de ser 5%, ela poderia até ser menos, mas aqui, **se tiver profissional, a gente está contratando**. Logicamente, também, que **tem função que não dá. Na mina, você tem limitação**. Tem que escolher quais são os postos que você vai colocar aqueles profissionais, porque senão você vai estar **sujeitando-os a riscos de acidentes**. (E 01)

O trecho 092 trata da contratação como consequência da lei. Especificamente, em *isso faz com que os deficientes estejam sendo colocando, de alguma forma* o termo de *alguma forma*

faz pressupor que a contratação nem sempre acontece da forma adequada; ou seja, induz a pensar que esses foram inseridos na organização, mas não incluídos.

Tal questão vai ao encontro das afirmações de Hanashiro *et al* (2011) sobre os vários significados conceituais do termo *inclusão*. Para esses autores, a inserção quantitativa de pessoas que pertencem a grupos minoritários não significa necessariamente inclusão. Ainda neste sentido, para Miller (1998) inclusão se refere à possibilidade que cada indivíduo tem de participar dos grupos nos quais atuam. Ressalta que a inclusão é um fenômeno de natureza individual e grupal. Portanto, nem sempre o indivíduo sozinho consegue se incluir.

No trecho 093, explicitamente, o sujeito entrevistado critica o percentual exigido e justifica o atual déficit em relação ao percentual exigido em função da dificuldade de encontrar profissionais com deficiências que sejam qualificados para o trabalho. Isso é perceptível nos termos *se tiver profissional, a gente está contratando*, induzindo a ideia de escassez ou a inexistência de PCDs no mercado de trabalho interessados em ingressar na organização.

Tal argumentação contraria os dados apresentados por Ribeiro e Carneiro (2009, p. 558), pautados na análise dos dados de PCDs cadastradas nos órgãos de intermediação da região metropolitana de Belo Horizonte. Esses autores ressaltam que “a oferta de mão de obra constituída pelas pessoas com deficiência estão longe do quadro restritivo e adverso que se insinua na argumentação construída pelas empresas submetidas à fiscalização pelo PRT”<sup>44</sup>, pois em 2006 apenas 6,4% das PCDs que procuravam empregos foram contratados pelas empresas.

Outro fator dificultador refere-se ao próprio segmento de mineração, que por se caracterizar pela existência de risco inerente às atividades operacionais. Isso faz interdiscurso com vários outros relatos desta pesquisa, inclusive apresentados nas argumentações do setor siderúrgico, tais como 089, 094, 099, 101, que são de profissionais de distintas empresas.

Nota-se o implícito pressuposto da existência de preconceito no contexto organizacional no primeiro fragmento do discurso (092): *preconceito, isso tem caído muito. Se tem caído, diminuído*, significa que já existia em índices mais altos que o atual. Isso faz interdiscurso

---

<sup>44</sup> PRT – Procuradoria Regional de Trabalho.

com autores que destacam a existência de preconceito e discriminação dirigido às PCDs, tais como Sasaki (2010), Almeida, Carvalho-Freitas e Marques (2010), Batista (2004), Carvalho (2010a), Moreira *et al.*, 2009; Nohara, Acevedo e Fiammetti (2007) e Faria e Carvalho (2011). Estes últimos, inclusive, referem-se à existência de novas formas de preconceitos, mais veladas e, portanto, mais difíceis de serem identificados e combatidos.

No relato seguinte também há uma justificativa para o não cumprimento do percentual legal:

(094) A maioria das funções impedem que uma pessoa com deficiência atuem nessas funções. **Nós estamos** falando de funções de **risco**, pesadas, minas subterrâneas. Onde você já viu uma pessoa de cadeira de rodas em uma mina subterrânea, até por uma questão de saúde e segurança. Então, **a gente não cumpre a cota**, mas tem esse **termo de ajustamento de conduta** [...] (E 06)

No trecho 094, o uso da primeira pessoa do plural, *nós*, indica uma incorporação da fala dos dirigentes, gestores e, principalmente, profissionais de RH, grupo do qual faz parte, para justificar o não cumprimento da legislação. Tal fato se respalda nas especificidades do segmento que envolvem riscos acentuados para todos os funcionários que atuam na parte operacional demandando maior percentual de funcionários. De acordo com o sujeito entrevistado, essa questão já foi discutida com os representantes do Ministério Público (MP), tendo sido firmado o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC).

Tal relato vai de encontro das conclusões de Ribeiro e Carneiro (2009) no âmbito da pesquisa realizada nos processos de autuação sobre responsabilidade do PRT<sup>45</sup> da 3ª Região de Belo Horizonte. Ainda que tendo contribuído para o aumento do número de PCDs contratados, esses autores ressaltam a ineficácia da legislação, que por si só não é capaz de assegurar oportunidades efetivas de trabalho para as PCDs. Afirmam, ainda, que as empresas, pautadas pela racionalidade instrumental, utilizam estratégias defensivas para escapar, ou minimizar, dos efeitos da obrigatoriedade legal, pois, na ótica puramente econômica, tais contratações não são de interesse dessas. Destacam que as empresas quando autuadas tendem a justificar o descumprimento da lei (seja parcialmente ou integralmente). Em geral, assumem o compromisso, mediante a celebração de TACs, de regularizar a situação no futuro. Entre os vários argumentos utilizados para o descumprimento da lei de cotas, encontram-se as alegações sobre as peculiaridades do ramo de atividade da empresa, que demandam requisitos e habilidades de especialização técnica incompatíveis com o perfil das PCDs.

---

<sup>45</sup>Procuradoria Regional do Trabalho.

Tal qual o relato 094 acima, uma estratégia comumente adotada consiste “na tentativa de justificar o descumprimento da lei de cotas sob o argumento de que suas atividades são caracterizadas por um elevado risco e periculosidade, o que tornaria temerária e não recomendável à contratação de pessoas com deficiência” (RIBEIRO; CARNEIRO, 2009, p. 557). Ainda segundo esses autores, as empresas, pautadas nessa argumentação, pleiteiam a exclusão das PCDs das funções consideradas inadequadas e que o cálculo da cota passem a considerar apenas as funções administrativas ou burocráticas. Assim, o preenchimento do percentual de cotas somente ocorre quando findam as possibilidades de recorrer a práticas protelatórias ou quando os custos envolvidos mostram-se contraproducentes.

O sujeito entrevistado prossegue afirmando a criação de outras ações realizadas pelos profissionais de RH para inserir as PCDs nessa organização:

(095) Existem outras ações de treinamentos, **sensibilização dos gestores**, para eles **entenderem** a importância de ter alguém com uma pessoa com deficiência na sua equipe, **independente da cota**, dos empregados para receberem essa pessoa, entendeu, que tem as suas limitações etc. E isso acontece há alguns anos. (E 06)

O fragmento discursivo 095 mostra-se ideologicamente favorável à inclusão das PCDs na organização e explicita a existência de algumas ações voltadas para capacitar os gestores nesse processo. Os termos *sensibilização dos gestores* e *entenderem* fazem pressupor que *a priori* esses não estão sensibilizados e sensíveis, preparados ou, mesmo, favoráveis ao ingresso das PCDs em suas respectivas equipes. Implicitamente sugere a uma resistência dos gestores em ter um PDC na sua equipe, o que vai ao encontro das constatações de Faria e Carvalho (2011) e Nohara, Acevedo e Fiammetti (2007). Esses últimos destacam o despreparo dos gestores e dos funcionários (colegas) para trabalhar com as PCDs na mesma equipe, além de ressaltar o desconhecimento do potencial dessas pessoas.

As ações descritas remetem à preocupação dessa organização em facilitar ou viabilizar os processos inclusivos. Tal questão mostra-se condizente com as afirmações de Carvalho-Freitas (2009), formuladas a partir de dados empíricos que confirmaram correlação positiva da concepção baseada na inclusão, como as ações de sensibilização, com as práticas de RH (e vice-versa), o que na prática mostra que a implementação de ações de sensibilização e a adequação das práticas de RH geram aumento da percepção dos funcionários de que o



ambiente de trabalho precisa ser acessível a todos. Portanto, são ações úteis para a inclusão das PCDs no contexto organizacional.

Também neste mesmo sentido, Bahia e Santos (2010), Carvalho-Freitas e Marques (2010) e Coimbra e Goulart (2010) explicitam a necessidade e importância de as empresas modificarem e adequarem suas práticas de RH, adotarem ações de sensibilização voltadas para os funcionários (inclusive gestores) e promoverem acessibilidade na sua estrutura física, visando facilitar os processos de inserção e inclusão das PCDs.

Ressalta-se a postura dos dirigentes da organização em contratar PCDs antes mesmo da obrigatoriedade legal. O termo *independente da cota* subentende que nesta organização existe a preocupação com a inclusão de fato, e não apenas com o cumprimento da imposição legal.

(096) **A gente** zela muito sobre isso, principalmente com profissional com deficiência. A gente olha **essa coisa de cota**. Eu estava falando da importância. **É estratégico para empresa**, como você trabalha isso. Voltando à parte do clima, quando a **empresa valoriza uma coisa desse tipo**, está valorizando a vida. Para o empregado isso é bom. Ele vê isso e fala: Isso aqui é bacana. (E 03)

(097) **Vou ser bem franco** com você. [...] isso depende muito de ser um profissional com deficiência. Não falo só do deficiente. Com deficiência ou não, depende da **postura do profissional**. [...] Eu vou fazer uma consideração com você, que eu acho que a gente está vivendo o **pleno emprego** nesse ponto. E hoje a gente vive o pleno emprego. As pessoas acabam – não é uma coisa ruim; é uma coisa boa – as pessoas acabam assim: “Ah, não. Eu não quero aqui. Eu vou para lá. Eu não gostei.” [...] É o **pleno emprego**. Hoje eu saio daqui e vou para lá [...] (E 03)

No trecho do discurso 096, nota-se explicitamente o conceito da valorização da inserção de grupos minoritários, especialmente das pessoas com deficiências, como forma de conferir melhor imagem da organização para o mercado (tanto o consumidor como o de trabalho) de melhorar as relações internamente. Tal questão remete interdiscursivamente a autores como Batista (2004), Carvalho-Freitas (2009) e Flores-Pereira e Eccel (2010) que abordam a diversidade no âmbito das ações de responsabilidade social e também como uma estratégia de marketing para gerar uma imagem positiva das empresas, além de ajudar a melhorar o clima do ambiente de trabalho.

Para Batista (2004), as empresas que adotam práticas de responsabilidade social favorecem o desenvolvimento de relações inclusivas em seu ambiente de trabalho. Flores-Pereira e Eccel (2010) destacam que algumas grandes organizações tratam a diversidade como uma ação do

RH, ancorada na responsabilidade social, e costumam divulgar em seus websites a contratação de grupos diversos, inclusive PCDs. Neste mesmo sentido, Carvalho-Freitas (2009), em pesquisa realizada com gerentes e profissionais de RH, ressalta que na visão desses a contratação de PCDs é coerente com o pressuposto de uma empresa responsável socialmente e que isto beneficia a imagem da empresa.

Todavia, nota-se a utilização do léxico *essa coisa* para se referir à Lei de Cotas, o que implicitamente revela a desvalorização da legislação e a ambiguidade do discurso, subentendida no fragmento *a empresa valoriza uma coisa desse tipo*, silenciando-se no que de fato é valor.

O fragmento do discurso 097 inicia-se com a expressão: *Vou ser bem franco*, o que leva à pressuposição de que antes não estava sendo *bem franco*, ou seja, sincero em suas opiniões, seja amenizando ou omitindo informações, para não se contrapor à imagem organizacional desejada. Explicitamente, destaca a necessidade de uma postura profissional adequada, o que, implicitamente, leva a supor que as pessoas com deficiência nem sempre têm uma postura esperada no ambiente de trabalho.

A expressão recorrente *pleno emprego*, utilizada implicitamente, revela uma crítica à legislação, pois com a obrigatoriedade do cumprimento das cotas percebe-se que hoje há muitas vagas de trabalho para as PCDs, o que possibilita maior turnover dessas pessoas. Metaforicamente, faz supor que com a Lei de Cotas, as PCDs se sentem à vontade para escolher onde querem trabalhar, em função da grande demanda das empresas.

(098) Eu tenho dois profissionais aqui, **eu preciso cumprir uma cota**. Eu tenho dois profissionais. A minha cota de deficiente, eu tenho um cara aqui que é muito melhor aqui, mas eu preciso cumprir a cota do lado de cá. O que eu faço? **Eu discrimino esse em detrimento do outro?** Esse lado, eu acho que a gente tem que tomar cuidado. Não é que a gente tem que fazer isso. A gente tem que tomar cuidado para não estar discriminando o outro. Imagina se você for discriminado por isso. **Você era melhor candidata, numa posição maravilhosa, assim, assim, assado, mas eu precisava pegar uma pessoa assim porque ele é negro e você não é.** (E 03)

O trecho 098, ideologicamente, defende a importância da competência e da meritocracia e, implicitamente, critica a legislação 8.213/91, induzindo à ideia de que se trata de um impeditivo à meritocracia. Tal questão, de maneira pressuposta, está relacionada com as discussões sobre a “discriminação reversa”, a “discriminação às avessas” e ainda a “discriminação positiva”,

como um dos pontos polêmicos que perpassam as discussões sobre as ações afirmativa e que giram em torno da criação de reserva de mercado para as pessoas excluídas socialmente (PAULA, 2004; LORENTZ, 2006; HANASHIRO, 2008; SASSAKI, 2010).

As opiniões são diversas. Sasaki (2010) adota uma posição de crítica a este sistema, questionando se a discriminação reversa não poderia gerar aumento ainda maior de alguns preconceitos não erradicados. Entretanto, o autor apresenta dados de que o percentual de PCDs em idade economicamente ativa mas que estão fora do mercado de trabalho é duas vezes maior do que o das pessoas sem deficiência. Alega, ainda, que esse quadro só tem a possibilidade de mudar com intervenções legais.

Para Paula (2004, p. 13) o emprego das ações afirmativas está ancorado na doutrina brasileira, pautada no enfoque da justiça compensatória, uma forma de reparação da marginalização e da discriminação vivenciadas por alguns grupos ao longo dos anos. “Não se pode olvidar da necessidade do emprego de programas de ação afirmativa em favor dos cidadãos negros, assim como de mulheres e deficientes físicos, diante da marginalização que eles próprios e toda a sociedade os condicionam”. Destaca que a discriminação reversa pode ser considerada um malefício ínfimo se comparada com a subjugação secular a que alguns grupos foram submetidos.

Lorentz (2006), ciente das limitações do atual escopo das ações afirmativas utilizadas no País, não deixa de criticar o sistema de cotas, mas posiciona-se de forma favorável a esse. Defende a necessidade da empregabilidade das pessoas com deficiência (ainda que coercitivamente) em suas múltiplas acepções (acessibilidade física e social), para que o sistema de cotas consiga promover a inclusão, além de apenas a inserção das PCDs no mercado de trabalho. Ressalta que o sistema adotado tem de ser aperfeiçoado, e não eliminado, o que pode ser possível combinando a obrigatoriedade de contratação baseada em penalizações com outros premiativos, como: educação inclusiva (que considera prioritário), ajuda para adaptação, incentivos e isenções tributárias às organizações.

Os questionamentos retóricos e a ironia ao final revelam, implicitamente, a tentativa de envolver e convencer o ouvinte (no caso a entrevistadora) a compactuar com suas ideias. A expressão *Você era melhor candidata, numa posição maravilhosa, assim, assim, assado, mas eu precisava pegar uma pessoa assim, porque ele é negro e você não é* compara as PCDs aos

negros, no que concerne ao fato de que ambos são grupos “beneficiados” por ações afirmativas e são alvo de preconceitos e discriminações (BENTO, 2001, 2002; GUIMARÃES, 2002; NOHARA, ACEVEDO, FIAMMETTI, 2007, SIQUEIRA; OLIVEIRA-SIMÕES, 2010; PIZA, 2001), além de satirizar as ações afirmativas.

Ainda sobre o cumprimento do percentual da cota para a contratação das PCDs, observam-se contradições no relato seguinte:

(099) **Se você me contar uma organização que consegue, você me conta o segredo**, porque, não, a gente não. Em XY<sup>46</sup> a gente tá conseguindo [...]. Mas em WB<sup>47</sup> não, porque tem um volume grande, e foi de uma vez só. E aí é o que eu te falei. [...] A gente está fazendo um trabalho de **formiguinha**, até para encontrar candidatos. A grande questão lá na mina não é nem essa questão de colocar; é encontrar candidatos que vão para entrevista. Outro dia, **a gente** teve seis candidatos que nós ligamos. Seis confirmaram, mas, na verdade, foram só três. Então, assim, a dificuldade **também é esse público**. Eu, por exemplo, trabalhei em um **call center** que tem um contingente enorme, que é um lugar **superpropício** para você ter deficientes fisicamente com problemas na perna, de locomoção. **Supertranquilo**. [...] A empresa tem a sua cota de ir lá e buscar, mas também **o mercado** precisa preparar essas pessoas, **porque é muito cômodo. Imagina, eu estou num programa onde tem que contratar mulher branca, vai ser prático para mim, entendeu. Que esforço eu tenho que fazer?** (E 10)

O trecho 099 trata-se de um discurso típico dos profissionais de RH, grupo do qual a entrevistada faz parte, que relatam dificuldades nos processos seletivos das PCDs. O uso do termo *a gente*, personagem coletivo, reforça a ideia de que sua voz retrata as atividades desses profissionais.

A ironia, no início do discurso, sobre a Lei de Cotas revela a opinião da entrevistada sobre a impossibilidade de as organizações do segmento de mineração cumprirem o percentual imposto pela legislação (o que faz interdiscurso com relato 093). Também há ambiguidade no vocábulo *segredo*, que, além de representar fórmula mágica para se conseguir cumprir o percentual legal, subentende que o não cumprimento da cota realmente é algo que não pode ser divulgado.

A metáfora *formiguinha* é usada para mostrar a realização de um trabalho pequeno e aos poucos. A preposição *até* indica que existem outras dificuldades neste processo, aqui silenciadas.

<sup>46</sup> O nome da mina foi alterado, para assegurar sigilo do nome da empresa.

<sup>47</sup> O nome da mina foi alterado, para assegurar sigilo do nome da empresa.

O uso dos termos *superpropício* e *supertranquilo* para falar da adequação das PCDs em atividades de call center, implicitamente reforça a ideia de que as empresas do segmento de mineração não constituem um ambiente propício nem tranquilo para a inserção e atuação das PCDs. Também, subentende, de maneira implícita, que as PCDs devem atuar em locais onde elas não aparecem publicamente, como o contexto de call center.

Tal questão já foi abordada por Flores-Pereira e Eccel (2010) no estudo de caso que mostrou a tendência de as PCDs serem alocadas para trabalhar em locais em que ficassem escondidas da clientela. Também Faria e Carvalho (2011) ressaltam que, a despeito de a contratação das PCDs favorecer uma imagem positiva da empresa do ponto de vista da responsabilidade social, alguns gestores acreditam que elas devem atuar separados dos demais, evitando sua exposição.

Corroborando neste sentido Morais *et al.*, (2010) revelam a dificuldade que tiveram em localizar esses profissionais (PCDs) e que elas foram encontradas principalmente nas empresas de call center, por ser um local de “back-office”. Supõe-se assim, que os call center garantem a invisibilidade desejada para esses profissionais, como relato acima, pois permite mantê-las escondidas dos olhares dos clientes e ou público em geral, além de não demandar maiores investimentos para a acessibilidade.

A metonímia *mercado* refere-se aos órgãos públicos, à sociedade civil e aos demais atores sociais que se omitem neste caso. Implicitamente, mostra que as empresas não estão dispostas a capacitar essas pessoas para o trabalho, justificando que ao contratá-las já cumpre sua responsabilidade social.

Finaliza este fragmento do discurso com a frase *Eu estou num programa onde tem que contratar mulher branca. Vai ser prático para mim, entendeu. Que esforço eu tenho que fazer?*, que, ironicamente, critica as políticas de cotas, que diz sem dizer, a ineficiência e os problemas comportamentais que gera, induzindo à ideia da posição confortável das PCDs, que não precisam empreender esforço para o trabalho. Além disso, posiciona-se abertamente contra a lei:

(100) **Eu acho que não deveria ter lei de cota.** Algumas coisas deficientes deveria ter sim, um **apoio, senão nenhuma empresa contrataria.** Muito cômodo. Mas você colocar uma regra de x por cento, onde **a gente não tem a contrapartida**, para mim, **isso é ridículo.** Desculpa a forma que eu estou me colocando. [...] será que essa cota não está muito ampla? A gente não tem uma preparação? Mesma coisa.

Essas cotas para a escola têm que tem negro, cota para negro. Gente, eu acho que aí, isso na minha opinião, a gente reforça a diversidade. Por quê? Negro é pior ou melhor do que eu para ter cota para entrar numa faculdade? [...] eu nasci, tive as mesmas dificuldades, eu tive as mesmas facilidades. Eu tenho um amigo que é **negro** que nasceu pelas mesmas facilidades. Por que ele tem mais facilidade de entrar numa faculdade do que eu? Porque ele é diferente? Porque a cor dele é diferente? **Eu acho que a gente está reforçando que existe a diferença entre a gente, entendeu? Ah, eu vou fazer uma cota, de sei lá, de homossexual daqui a pouco [risos]** (E 10)

Trata-se de um trecho (100) do discurso que ideologicamente se posiciona explicitamente contra políticas de cotas e implicitamente em defesa dos interesses da categoria empresarial, requisitando, inclusive, benefícios ou incentivos governamentais como contrapartida pela obrigação de contratação das PCDs. O uso de tempo verbal futuro do pretérito *deveria* condiciona sua aprovação de apoio às PCDs à ausência da Lei de Cotas. Todavia, silencia-se sobre o tipo de apoio que deveria ser dado.

Os questionamentos aqui utilizados são uma provocação à reflexão, uma tentativa de induzir o ouvinte a repensar sua postura e de compactuar-se com sua opinião. A expressão *Eu acho que a gente está reforçando que existe a diferença entre a gente, entendeu?*, implicitamente, mostra-se contrária à valorização das diferenças ou diferentes grupos, subentendendo que as diferenças não devem ficar evidentes. No final, percebe-se a ironia implícita sobre as políticas governamentais de cotas e, mesmo, sobre a diversidade, citando vários grupos minoritários como negros e PCDs, além de incluir as pessoas homossexuais em tom de deboche, o que também é evidenciado pelos risos.

Na sequência, outro relato também se mostra contra a imposição legal:

(101) Quando **eu** admito uma pessoa com deficiência, o resultado dela não é o mesmo [...] Não é uma logística muito simples, não. Por causa de acidentes, eles estão restringindo pessoas em áreas de produção. Mas essa pessoa tem que dar um resultado igual ao do que não tem deficiência, concorda? [...] Mas ele **não vai me dar o resultado** [pausa] **não vai me dar o resultado**, porque é **real**, gente. Se eu contrato uma pessoa que manca, e olha que mancar é uma **deficiência tranquila** da gente administrar aqui. [pausa] Gente, vai locomover de um lugar para o outro. Ele vai ter o mesmo desempenho? **Não vai**. Mas **as áreas** são cobradas por resultado. Então, é complicado, isso. **Eu não tiro a razão da área, porque ela tem que produzir, ela tem que entregar, mas ela também tem que ter uma cota lá dentro. Então, é difícil.** (E 11)

O trecho 101, tal como o anterior, mostra-se ideologicamente contrário à Lei de Cotas e à inclusão obrigatória das PCDs no contexto organizacional. Ressalta explicitamente que as

pessoas com deficiência não atingem resultados iguais aos demais funcionários, o que implicitamente diz que a capacidade laboral das PCDs é inferior se comparadas com as pessoas sem deficiências.

Tal questão contraria a visão do potencial laboral das PCDs apontado por Carvalho (2010a, p. 46) de que “a pessoa com deficiência sabe de sua capacidade e que a deficiência pode colocar limitações para realizar determinadas atividades, mas também sabe que isto não implica deixar de realizar toda e qualquer atividade”. Essa autora cita ainda um relato de caso, em que as PCDs tendem a valorizar o fato de estarem trabalhando e desejam preservá-lo, assim mostram melhor índice de assiduidade e menor índice de afastamento por doenças do que os colegas sem deficiências. Da mesma maneira, Sasaki (2010) retrata a capacidade laboral das pessoas com deficiência e revela que as empresas inclusivas têm experiências positivas com o desempenho das PCDs. Denomina “empresa inclusiva” aquela que acredita no valor da diversidade e que proporciona as condições necessárias para o desempenho adequado de seus profissionais com deficiência para atingirem índices de produtividade e competitividade desejados.

Também denuncia, de forma implícita, que, mesmo diante da imposição legal, são muitas as dificuldades que se apresentam no processo de inserção dessas pessoas, que, como afirmado por Almeida, Carvalho-Freitas e Marques, (2010) ainda está comprometido e aquém do desejado, tendo em vista o reduzido percentual de PCDs contratados e os vários pedidos de ajustamento de condutas no MPT.<sup>48</sup>

O termo *deficiência tranquila* nos remete à “preferência” por deficiências mais leves ou menos visíveis, o que ressalta que as organizações tendem a buscar PCDs menos acometidos; ou seja, cuja deficiência não irá requerer investimentos de acessibilidade ou instrumental.

Tal questão faz interdiscurso com o que Ribeiro e Carneiro (2009) denominam “seletividade incrustrada” nas contratações da PCDs, uma vez que as organizações (que reproduzem o que se passa na sociedade) tendem a discriminar as pessoas com deficiências consideradas mais graves (como cegos, cadeirantes, doentes mentais) e que não irão demandar maiores adequações (leia-se custos) para essas. Dessa forma, a inclusão assegurada pela legislação é excludente.

---

<sup>48</sup> Ministério Público do Trabalho

A frase: *Eu não tiro a razão da área* subentende resistência das áreas em receber e aceitar uma PCD, *área* aqui utilizada para representar a postura do seu respectivo gestor. Além disso, pressupõe que a entrevistada concorda com essa postura. E, se *não tira a razão*, implica que compartilha com a opinião dos gestores da área. Interdiscursivamente, traz o discurso empresarial de competitividade de lucro.

Apenas uma das quatro organizações pesquisadas afirma que cumpre o percentual de cotas exigido por lei:

(102) Aqui na empresa temos muitos reabilitados, que é um **processo equivalente** ao PCD, não é? [...] **a reabilitação, ela pode ser considerada como PCD**. Então a gente tem um **trabalho muito forte** com a reabilitação. Então, são eles que têm **mantido a cota**, que conseguem manter a cota. (E 14)

O trecho do discurso 102 aborda como essa organização consegue cumprir o percentual exigido legalmente. O termo *processo equivalente* refere-se à equivalência no âmbito da Lei 8.213/91, em seu 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 [...]”. A expressão *trabalho muito forte* induz à ideia de que a reabilitação profissional é algo relevante e sério dessa organização, que, inclusive, mantém um programa bem estruturado, que conta com a atuação de equipe multidisciplinar e parceria com o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). Portanto, além da inserção das PCDs, é por meio do Programa de Reabilitação Profissional que essa empresa consegue reincluir esses profissionais em novas atividades.

Todavia, o relato seguinte mostra outra realidade:

(103) Não tinha quase ninguém. [pausa] Por conta de cumprimento de cota, hoje temos **algumas** pessoas com deficiência física. Mas **não é um negócio bem resolvido, não**. São pessoas que entraram para cumprir cota, que, muitas vezes, têm [pausa] a maioria. Não todas, mas a maioria **cumpre os serviços básicos**. São pessoas de nível social mais baixo, nível educacional mais baixo. **Não é dado para essas pessoas grandes desafios**. [...] E eu acho que prejudicou. Meio que **carimbou** pessoa com deficiência para **trabalho menor**. (E 02)

O fragmento 103 também evidencia que o aumento da contratação das PCDs foi uma consequência da exigência legal. Todavia, diverge da maioria dos discursos empresariais por explicitar problemas no contexto da empresa onde atua. A expressão *não é um negócio*



*bem resolvido* leva a entender que as contratações não foram realizadas de forma adequada.

A metáfora *carimbou* revela subliminarmente que as PCDs foram segregadas no interior da empresa, apenas para atender numericamente o requisito da lei, sendo destinadas apenas para *trabalho menor* – ou seja, atividades simples, insignificantes e sem levar em consideração o potencial de cada um desses indivíduos. Tal relato mostra-se condizente com as afirmações de Batista (2004) sobre a segregação das PCDs em setores específicos da empresa. Também Carvalho-Freitas e Marques (2006) ressaltam várias dificuldades nos processos de inserção de PCDs no contexto de trabalho. Entre elas, destacam a segregação destes em cargos de baixa qualificação e a dificuldade de ascensão profissional no contexto organizacional.

Além das dificuldades de inserção das PCDs em virtude dos riscos inerentes aos segmentos de mineração e siderurgia, já abordados nos relatos 089,093, e 099, perceptivelmente, reconhece-se que a existência de preconceitos dificulta ainda mais esse processo.

(104) **As pessoas** têm uma grande **dificuldade**, assim, de **aceitar os deficientes**. Primeiro, porque existe uma **regra**. E, aí, para toda regra **não é natural**. Então, a **inclusão já é uma imposição**: “Você precisa trazer”. Então, **ele** já tem que **engolir**. Então, **eles** ficam chateados. Para num falar outra palavra, de ter que trazer esse empregado. (GF M5)

No fragmento 104 nota-se o uso da personagem na terceira pessoa do plural e do singular *as pessoas*, *eles*, *ele*. Trata-se de uma forma de o sujeito participante do grupo focal se excluir da situação colocada. Aborda as dificuldades de inserção das PCDs em virtude de não aceitação, o que atribui à imposição legal. De forma implícita, o termo *não é natural* faz supor que a legislação existe para impor uma condição *não natural* ao contexto de trabalho. Ou seja, lá não é ambiente para ter PCDs, o que traduz o preconceito e a discriminação em relação às PCDs. A expressão *tem que engolir*, metaforicamente, aponta algo com o qual não se concorda, não há aceitação.

(105) Durante o comitê, a gente estava avaliando uma pessoa com deficiência, aí eu achei interessante também que o gestor falou assim: “**Ele é ótimo. Nem parece que é PCD**”. (GF M5)

O fragmento 105 também subentende a existência de preconceito implícito na frase *Ele é ótimo. Nem parece que é PCD*, o que induz à ideia da incompatibilidade entre ser ótimo e ser PCD.

(106) Acho que hoje a gente **ainda** vive uma **questão** dos deficientes. “Ah!, é um **estorvo**, é difícil”. Não quer contratar de preferência. É muito complicado. Lógico que tem as **exceções**. [...] Mas ainda é um processo de **convencimento**. [...] O povo **morre** de preconceito. (E 12)

O trecho 106 também ressalta a *questão* das PCDs, referindo-se à necessidade de contratação por imposição legal, e o papel também secundário destinado a essa. A metáfora *estorvo*, representando um peso, pessoa que atrapalha, revela o pensamento tipicamente empresarial que não vê a possibilidade de contribuição destes profissionais, sendo necessário *convencimento*, aqui se referindo ao trabalho dos profissionais de RH que precisam convencer, ou seja, apresentar argumentos, os gestores para que aceitem ter nas respectivas equipes pessoas com deficiência.

A metáfora *morre* tem conotações ambíguas: revela tanto a intensidade do preconceito como a dificuldade e, até, a impossibilidade de mudança em relação a isto, pois a morte refere-se ao término algo sobre o qual não se pode mudar.

(107) Quando eu **estava** nas áreas operacionais, isso já tem um **tempo atrás**, eu via muito preconceito. E a gente vê o preconceito nas **brincadeiras**, nessa coisa, assim **jocosa** em relação ao homossexual, em relação ao negro, essas **brincadeirinhas sem graça e tudo o mais**. Então, eu **acho que ainda existe, porque existe no Brasil** e vai existir aqui dentro também. [...] você sabe que às vezes existem preconceitos que são piores do que os preconceitos que se manifestam nem que seja através das piadas, porque eu já vi gente falando assim: “Olha, pelo amor de Deus, eu não aguento **esse assunto** de PCD. Oh saco, viu”. Tipo assim, **um fardo**. E eu já vi **gente** em RH que estava falando isso [...] (E 12)

O fragmento 107 aborda explicitamente a existência de preconceito e discriminação de alguns grupos diversos no contexto de trabalho, principalmente nas áreas operacionais. Ressalta que no passado o preconceito era mais frequente, mas suspeita que ainda hoje tais práticas prevaleçam. Correlaciona o ambiente empresarial ao macroambiente social, questão já apontada por Bathkin (1979), sendo que a organização reproduz e refrata o preconceito existente na sociedade na qual está inserido.

Quase que em tom de denúncia, aponta que tais práticas discriminatórias também acontecem entre os profissionais de RH, especialmente direcionadas as PCDs, em virtude da obrigatoriedade de cumprir legislação. O léxico *fardo* revela o peso e a dificuldade que alguns profissionais do RH sentem para lidar com essa questão. Tais questões estimulam a reflexão sobre a capacitação desses profissionais para lidar com essa questão.

Neste sentido, Almeida, Carvalho-Freitas e Marques, (2010) denunciaram a necessidade de maior preparo dos profissionais de RH, para realizar melhor planejamento e adequação das práticas seletivas de forma a garantir a real possibilidade de inserção das PCDs nas empresas. Destacam, ainda, que as práticas de RH e a forma como lidam com as PCDs refletem as práticas de gestão dessas pessoas no contexto interno das organizações. Portanto, são dificuldades mais amplas que perpassam o contexto organizacional.

(108) **A gente** ainda tende, mesmo quando você coloca uma pessoa com deficiência na sua área, e **eu** tenho esse caso na minha área. **Você não tende a valorizá-la da mesma forma como você faz com os outros.** Ela tende a ser um **apoio ainda**, e isso é uma **pena**, porque as pessoas tem capacidade laboral **normal** como qualquer outra pessoa. (E 09)

O fragmento 108, em tom reflexivo, denuncia abertamente a tendência de desvalorização das PCDs. A metonímia *a gente* traz o coletivo dos funcionários da organização, entre os quais a entrevistada se inclui. Depois, utiliza o pronome pessoal *eu*, posicionando-se como personagem no trecho do discurso. O léxico *apoio* subentende a designação desses para atividades secundárias e de menor valor, mas o advérbio *ainda* pressupõe que há possibilidade de mudança futura. Implicitamente, deixa subentendida a existência da crença sobre a incapacidade laboral das PCDs, o que é lamentado pelo sujeito entrevistado.

Por mais que se viva em um período de avanço tecnológico e de facilidade de acessos às informações, ainda hoje há pouco conhecimento disseminado sobre como se relacionar com as pessoas com deficiências, conclusão perceptível no relato a seguir:

(109) Eu não acho que é a organização. Eu acho que **o país** não lida bem com isso. **Nossa cultura** não lida bem com isso. Quando você está **diante de um deficiente, você nunca sabe o que vai fazer.** [...] Como que **a gente** vai orientar as pessoas a lidar com isso quando é um desconhecido para **nós**. [...] Então, a gente fica muito sem saber como se comportar diante disso [...] Então, nesse sentido, é que eu acho que **a empresa** precisava pensar também de ter um projeto mais **robusto** que não fosse só colocar o cara para dentro, entendeu? Não dá **só** para colocar para dentro. Tem que colocar para dentro, mas tem que ter uma consciência dentro da organização de como lidar com aquilo [...] (E 09)

O fragmento do discurso (109) mostra correlação com o relato 107. Implicitamente, isenta a responsabilidade da organização, pois essa apenas reproduz o preconceito que existe na sociedade em relação às PCDs. Em contrapartida, critica a forma como acontece a inserção das PCDs na organização, explicitando a falta de preparação ou capacitação para receber as PCDs. A expressão *diante de um deficiente, você nunca sabe o que vai fazer* exacerba

explicitamente o pouco conhecimento sobre as pessoas com deficiência, o que é condizente com a afirmação de Sasaki (2010) de que os empregadores são desinformados e despreparados sobre a questão da deficiência.

Percebe-se o uso da metonímia *o país* incorporando todos os brasileiros e reforçando como algo que perpassa a *nossa cultura*. Na sequência, a metonímia *a gente* reflete o despreparo dos profissionais de RH para lidar e orientar os demais funcionários na interação com os PCDs. Responsabiliza *a empresa*, aqui subentendida como seus dirigentes e gestores, por não pensar um projeto *mais robusto*, implicando que o atual projeto não tem a consistência requerida. Implicitamente, em tom de denúncia, critica as práticas de inserção sem o complemento inclusivo, pois, a contratação das PCDs não significa necessariamente a inclusão dessas pessoas no ambiente de trabalho.

Tal questão também foi abordada por vários autores, como Miller (1998), Hanashiro *et al.*, (2011) e Campos *et al.*, (2013), que diferenciam inserção e a inclusão das PCDs nas organizações. Para estes últimos, a inserção refere-se à contratação. As empresas preocupam-se apenas com ações simples relacionadas às práticas de recrutamento e seleção. A inclusão requer ações mais complexas, sendo necessário o planejamento de um programa que contemple os processos de gestão e promova o alinhamento estratégico, envolvendo ações da área de RH e de outras áreas da empresa e o assessoramento da alta liderança. Muitas vezes, a empresa cumpriu a lei, inseriu, mas não incluiu essas pessoas no contexto organizacional.

Os relatos analisados neste tópico indicam que as discussões sobre as PCDs no âmbito organizacional foram provocadas pela obrigatoriedade legal, que resultou em algumas ações (processos seletivos, preparação do ambiente interno, etc.) para a inserção (o que difere da inclusão) dessas pessoas. Todavia, ainda que por força da lei, apenas uma (*Delta*) das quatro organizações pesquisadas cumpriu o percentual determinado na lei. Tal questão parece ser consequência do desenvolvimento de programas eficientes de reabilitação profissional e de inclusão das PCDs.

As outras três organizações aqui pesquisadas possuem programas específicos para a inclusão das PCDs, mas nem sempre correspondem ao desejado em termos de resultados, tendo em vista a necessidade de TACs, que prorrogam o prazo para as empresas cumprirem o percentual legal (condição mínima e insuficiente para propiciar um processo inclusivo). A

principal justificativa para tal questão está pautada nas características dos segmentos (mineração e siderúrgica), que, por serem de risco, dificultam inserção das PCDs.

Com base nos relatos acima, ficam evidentes as opiniões antagônicas sobre a legislação e a inserção da PCDs nas organizações, que ainda são precárias e permeadas de dificuldades diversas, sendo que entre elas destaca-se a existência de preconceitos e discriminações em relação a essas pessoas. Além disso, cabe destacar que em alguns relatos ficam evidentes (explícito ou implicitamente) o despreparo dos profissionais de RH para fazer a inclusão das PCDs no contexto de trabalho e a ausência de um efetivo apoio dos dirigentes para tal.

#### ***4.1.6 Diversidade cultural***

Esse tópico se difere dos anteriores por ser amplo e por englobar questões relacionadas às percepções de gênero, raça, religião, pessoas com deficiências e, até, aspectos geracionais, uma vez que cada “cultura tem suas próprias e distintas formas de classificar o mundo. É pela construção de sistemas de classificação que a cultura nos propicia os meios pelos quais podemos dar sentido ao mundo social e construir significados” (WOODWARD, 2012, p. 42). Sem aprofundar na compreensão do termo *cultura*, aqui esse é abordado tendo como parâmetros aqueles trazidos pelas discussões nos grupos focais que entendem as questões culturais no âmbito das diferentes localidades, que expressam hábitos, costumes e valores de distintas regiões. Portanto, trata-se da percepção sobre a convivência com pessoas valores, crenças e hábitos distintos da referência predominante, aqui designados “diversidade cultural”.

Nesse ponto, cabe também destacar que os estudos sobre diversidade foram impulsionados pelo movimento da globalização (WRIGHT *et al.*, 1995; WORK, 1996; THOMAS JR., 1997; FLEURY, 2000, TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004; HANASHIRO; CARVALHO 2005; RIBEIRO; RIBEIRO, 2010; HANASHIRO, 2008; HANASHIRO; TORRES, 2010; FRANÇA; LOURENÇO, 2010), que aproximou pessoas de distintas nacionalidades e que além das alterações sociodemográficas, geraram mudanças no perfil da força de trabalho. Para Hanashiro e Carvalho (2005), compreender as diferenças culturais torna-se uma questão central para a sustentabilidade dos negócios.

Hanashiro (2008) aponta que há distinções entre a diversidade e a diversidade cultural, pois, não raro, esses são tratados na literatura como conceitos idênticos. Tal questão ocorre em virtude da ausência de clareza e de delimitação do conceito de diversidade (NKOMO; COX JR., 1998), ausência de consenso (FRANÇA; LOURENÇO, 2010) e carência de especificidade (HANASHIRO, 2008). Para essa autora, o conceito de diversidade cultural está incluso na abrangência do termo *diversidade* e se refere “à representação em um sistema social de pessoas com afiliações grupais de significância cultural distinta” (HANASHIRO, 2008, p. 59)

Para Fleury (2000), a diversidade cultural expressa os valores e as relações de poder. Pode ser analisado sob diferentes perspectivas – social, organizacional ou individual – pois impacta (positivamente ou negativamente) o resultado (eficácia) tanto dos indivíduos como das organizações.

A diversidade cultural, para Cox Jr. (1991, 2002), refere-se aos diferentes significados dos grupos sociais, com base em normas de comportamento, valores, crenças e idiomas. Envolve a representação de pessoas com diferentes identidades grupais e significações culturais distintas, sejam de países, cidades, organizações ou equipes de trabalho distintas.

A diversidade cultural é, em grande, parte incorporada no conceito de diversidade. Pode-se dizer, inclusive, que, conceitualmente, mostram-se intimamente imbricados. Neste tópico, abordam-se questões relacionadas à diversidade cultural no que concerne às diferenças oriundas da origem (nacional, ou, mesmo, regional) do indivíduo que despontaram nos depoimentos dos sujeitos entrevistados.

As diferenças culturais mostram-se significativa no âmbito empresarial, seja porque as equipes são formadas por pessoas de hábitos e valores distintos, seja porque a probabilidade de atuação na mesma empresa, porém em outro país é muito maior do que no passado, situação denominada como “expatriação”. Esse termo, em geral, refere-se a experiência por período superior a um ano do envio de um executivo de uma multinacional para viver e trabalhar em um país estrangeiro (FREITAS, 2010; HOMEM, TOLFO, 2008; KUBO, BRAGA, 2013). Em um contexto global, França e Lourenço (2010) ressaltam que, diante da crescente quantidade de expatriação em todo o mundo, estar mais aberto à diversidade

configura uma questão estratégica para atingir melhor eficácia organizacional, pois é preciso atrair e reter talentos, não importando sua origem cultural.

Homem e Tolfo (2008) também ressaltam que a abertura das fronteiras geográficas mundiais aumentou a disputa por mercados consumidores e levou grandes corporações a buscar profissionais do mundo, desde que tenham competências e disposição para atuar em países distintos de origem. Apesar de a expatriação ser relativamente recente no Brasil, o País tem recebido uma crescente demanda nesse sentido, encontrando-se entre os principais destinos dos expatriados (HOMEM; TOLFO, 2008; PEREIRA, PIMENTEL, KATO, 2005).

Segundo Freitas (2010), os estudos sobre expatriação fazem parte do escopo dos estudos multiculturais e são relativamente recentes (datam dos anos de 1990). Os empregos denominados “sem fronteiras” mostram-se cada vez mais frequentes e atrativos aos jovens profissionais, que são estimulados, desde a época da formação educacional, a participarem de viagens, intercâmbios, congressos ou simpósios internacionais, além de outras experiências interculturais. De forma semelhante, a esfera empresarial também faz esse convite. Hoje, são mais frequentes as parcerias, alianças, fusões e outros formatos de associações e cooperações entre empresas de nacionalidades diferentes, o que mostra cada vez mais a necessidade de atuação com pessoas de diversas culturais acentuadas.

Nesse contexto, a experiência de ser expatriado passa a ser uma necessidade da empresa. Para o profissional, pode ser interessante em termos de progressão de carreira e aprendizado, porém nem sempre ocorre de forma tranquila.

O relato a seguir é de um executivo que foi expatriado três vezes, tendo atuado em três países distintos culturalmente:

(110) Quando a gente discute uma lógica [pausa] eu tinha que **considerar uma lógica que não era única**. Cada reunião tinha cinco nacionalidades [...] por exemplo, passamos em uma reunião aqui, e deu hora do mulçumano fazer a oração [...] ele sai, faz a oração e depois volta. Se eu quiser que ele contribua, eu vou retornar o assunto discutido na ausência dele, e eu não posso fazer nada com ele. **Eu tenho que respeitar. É parte da constituição**. [pausa] Então, isso traz para nós uma flexibilidade de visão, de lógica racional, muito grande. **Hoje** eu me sinto muito tranquilo em **participar em qualquer programa com diversidade ou atuar em qualquer país com características diferenciadas do nosso** (E 07)

O trecho 110 aborda questões relacionadas à diversidade cultural e à necessidade de aprendizado para trabalhar (especificamente neste caso, coordenar) pessoas com hábitos e valores distintos, tal como subentendido na frase *considerar uma lógica que não era única*. Destaca o respeito como fundamental para a gestão da diversidade. O termo *é parte da constituição* deixa a entender que é preciso ter informações e conhecimentos sobre os aspectos legais daquela localidade, o que também foi ressaltado por Freitas (2010). O uso do vocábulo *hoje* pressupõe que antes da experiência como expatriado o entrevistado não se sentia tranquilo ou preparado para lidar com pessoas de diferentes nacionalidades e que foi preciso passar por essa experiência para adquirir tal aprendizado.

A seguir, outro trecho do depoimento:

(111) Nos três primeiros meses eu diria que você se sente de certa forma uma exclusão, **exclusão** não no sentido pejorativo da palavra, mas **é o estar diferenciado**, mesmo [...] O diferenciado é uma forma de exclusão, naturalmente, porque ele está em evidência. Porque, imagina, estou com uma **folha branca** aqui e você põe um **pontinho aqui vermelho, azul, preto**. Qualquer coisa **vai marcar mais** do que todo o resto da folha. E, além disso, no meu caso, eu sempre fui para parte de liderança, e aí a liderança está sempre em foco. Então, aumenta ainda mais esse lugar. E, além disso, a liderança é solitária por natureza, **até mesmo no seu próprio país**. Então, **ser líder e ser diferente é uma carga emocional muito grande**. **Não é qualquer pessoa** com qualquer perfil que consegue lidar com isso. Mas depois que você aprende, você começa a desfrutar dessa habilidade [pausa] e até se desafiar no sentido [pausa] como é que eu posso ser ainda mais efetivo nesse contexto de ser o diferente, **de conduzir um povo que não tem a minha lógica, que não tem as minhas crenças**. (E 07)

O trecho 111 do discurso ainda aborda a experiência do sujeito entrevistado como expatriado. Também implicitamente, traz implicações das questões raciais no contexto corporativo em outro país. Metaforicamente, *folha em branco* representa o universo empresarial e sua hegemonia branca. O léxico *pontinho*, no diminutivo, subentende a fragilidade dos grupos minoritários nesse contexto, representados pelas metáforas de cor, *vermelho, azul, preto*. Este último representativo da raça negra, que *vai marcar mais*, uma vez que causa maior contraste com o branco do que as demais “cores”, aqui utilizado em analogia a raça.

O termo *não é para qualquer um* pressupõe que a maioria das pessoas não se adequaria neste contexto, o que vai ao encontro das afirmações de Freitas (2010) de que nem todas as pessoas estão aptas a viver uma expatriação e que para ser bem sucedida é preciso ter abertura para o diferente. Acrescenta que o perfil favorável à expatriação envolve a vontade em aprender, saber ouvir, capacidade de buscar compreender os próprios preconceitos e estar aberto a questionar suas



verdades culturais, além de evitar estereótipos e categorização dos outros. Para Kobo e Braga (2013) uma expatriação bem sucedida envolve três dimensões de ajustamento: geral (nos costumes e hábitos locais), interacional e no trabalho (forma como esse é desenvolvido).

Esse trecho do discurso também reforça implicitamente o próprio mérito do entrevistado por ter uma posição de liderança, além de subentender que nem todos os negros conseguem chegar a essa posição de destaque de liderança e se manter nela, principalmente em um país diferente de sua origem, o que subentende que ele conseguiu um ajustamento cultural com o país para o qual foi expatriado (HOMEM, TOLFO, 2008; PEREIRA, PIMENTEL, KATO, 2005).

Abordam-se também, as dificuldades dos cargos gerenciais, principalmente na situação de expatriado, quando as diferenças culturais mostram-se mais evidentes. A frase *ser líder e ser diferente é uma carga emocional muito grande* ressalta explicitamente o desgaste emocional de coordenar pessoas de hábitos culturais distintos do seu.

Em um país como o Brasil, de grande extensão territorial e de diferenças significativas entre suas regiões, podem-se considerar, ainda que em menor proporção, as diversas culturas existentes:

(113) No meu caso, eu aprendi desde pequena, porque eu morei numa cidade que é uma vila, Mineração Carajás, e **lá você tinha de tudo**. Você tinha pessoal do Pará, tinha pessoal do Maranhão, tinha pessoal de Minas [...] fui para um estado muito diferente e eu cresci com isso. Quando eu mudei para cá, meus pais são mineiros, **mas as pessoas não me viam como mineira**, também **porque eu tinha um pouco de paraense, um pouco do pessoal do Maranhão, tinha muita gente de Goiás, e a criação é diferente**. Então, a gente, na escola, a gente percebia isso, pequenininha, cinco, seis anos, a gente via coleguinha diferente. “Ah, por que o coleguinha puxou o s”, “Ah, porque o coleguinha falou uai?”. Então, desde pequenininha, a gente **aprendeu a lidar com essa diferença** na minha cidade. (GF M2)

O fragmento do discurso (113) traz as diferenças regionais do Brasil, perceptíveis no trecho *lá você tinha de tudo*, pressupondo que se todos são de distintas localidades não há grupo que se sobressaia. Tal afirmação é condizente com os aspectos diversos e contraditórios do Brasil, que vão além das diferenças oriundas de um país de grande extensão territorial, como descrito por Fleury (2000), Dantas (2012), Hanashiro e Carvalho (2005) e Hanashiro (2008) que destacam o caráter heterogêneo (étnico, social e cultural), complexo e multifacetado da nossa sociedade.

Este contexto, em que se predominam diferenças de hábitos regionais (entre outras), subliminarmente afirma que é imperativo aprender a conviver com a diversidade.

(114) Quando você está num **ambiente propício** para diversidade, como era essa ONG que eu participei [...] ser diferente era o de mais **legal** que você podia trazer. **Seiscentas pessoas de noventa países**. Caraca! Eu quero conhecer pelo menos uma de cada continente. Isso era o impulso. **Às vezes, é [pausa] justamente, a dificuldade de assumir, de pertencer, de representar quem você é. Você quer fazer parte daquilo que é padrão**. Infelizmente, é assim, porque, se você trouxesse o que você tem de diferente, eu acho que tinha mais potencial para coisas darem certo, e tal. Eu vejo que isso está mudando. Eu acho que está mudando pelo perfil da **geração que está aí**. [...] essa geração que está aí, eles querem colaborar, eles querem contribuir em todos os sentidos. Eu acho que isso vai mudar, tende a mudar. A dificuldade é não aceitar a opinião diferente. Essa **predisposição** a fazer as coisas mais do seu jeito ou de achar que tem o **jeito certo**. (E 15)

O trecho do discurso (114) revela nuances distintas, iniciando com tom de humor, mas na sequência traz reflexões interessantes. Aborda o tema da “Diversidade”, mais especificamente as diferenças culturais, e relaciona as questões de identidade pessoal e a postura adotada pelos indivíduos que pertencem a grupos diversos às dificuldades no processo de inclusão. Implicitamente, destaca a relevância da educação.

A frase *a dificuldade de assumir, de pertencer, de representar quem você é, você quer fazer parte daquilo que é padrão* explicita processos de identificação fracos que levam o indivíduo a ser atraído pelo grupo hegemônico. Tal questão faz interdiscurso com Hall (2012, p. 108) e suas discussões sobre identidade na pós-modernidade: as identidades não são unificadas; elas se mostram cada vez mais fragmentadas e fraturadas: “elas não são nunca, singulares, mas multiplamente construídas ao longo de discursos, práticas e posições que podem se cruzar ou ser antagônicas. As identidades estão sujeitas a uma historicização radical, estando constantemente em processo de mudança e transformação”. As identidades são construídas dentro no bojo discursivo. Portanto, para compreendê-las, é preciso contextualizá-las historicamente e também nas modalidades específicas de poder que marcam a diferenciação e exclusão.

A identidade é construída em relação ao outro. Portanto, mostra íntima relação com a diferença (SILVA, 2012; HALL, 2012). Isso também remete à visão derridiana da *différance*; ou seja, pensar o processo de diferenciação sem limites de quaisquer espécies, sejam culturais, linguísticas ou humanas (DERRIDA; ROUDINESCO, 2004), rompendo com o desequilíbrio de poder e hegemônico.

O termo *ambiente propício* subentende que nem todos os ambientes são favoráveis ou propícios para à convivência de grupos diversos. Ressalta as mudanças e a evolução social promovidas pela geração que está aí, ou seja, as gerações mais novas, a chamada geração “Y”, que será abordada na sequência.

Neste tópico, nota-se que os relatos sobre a diversidade cultural foram mais tímidos em relação aos temas abordados anteriormente, o que induz a pensar que essas questões tornam-se mais evidentes e prementes quando os indivíduos são expostos a distintas realidades culturais, como no caso de expatriação, quando a diferenciação se mostra nítida e os processos (e desejo) de pertencer ou de ser aceito se exacerbam. Também faz supor que para os sujeitos entrevistados (inclusive dos grupos focais) as questões da diversidade cultural (aqui compreendidas principalmente como as diferenças nacionais e regionais) não despertam maiores problemas (com exceção das vivências de expatriação), pois Brasil já é caracterizado por sua heterogeneidade em vários sentidos (geográficos, culturais, miscigenação de raças, etc).

#### ***4.1.7 Diversidade geracional***

A questão etária, ou geracional, é apenas mais um ponto de análise nos processos identificatórios que se mostram inter-relacionados com as demais categorias, ou dimensões, dos estudos da diversidade, tais como raça, gênero e orientação sexual.

As discussões sobre as diferenças geracionais no contexto de trabalho, apesar de recentes no Brasil, têm adquirido destaque no meio acadêmico, em especial no campo da administração, e despertado o interesse no âmbito empresarial, que almeja conhecer as expectativas dos jovens relacionadas ao trabalho, para retê-los no quadro da organização, além de objetivar melhorar o gerenciamento de suas respectivas equipes, que se encontram cada vez mais heterogêneas (LEMOS, 2012; ROCHA-DE-OLIVEIRA *et al.*, 2012; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008).

Rocha-de-Oliveira *et al* (2012) destacam que no âmbito acadêmico o estudo geracional constitui importante dimensão analítica para entender a dinâmica das mudanças sociais e as maneiras de agir e pensar de determinada época. Atualmente, é comum encontrar três gerações, denominadas gerações Y, X e baby boomers, trabalhando juntas, só que as relações de comando nem sempre estão com os profissionais de mais idade. Lima *et al.*, (2013)

destacam que os profissionais mais jovens (geração Y) estão ascendendo rapidamente em suas respectivas carreira e ocupando posição de destaque nas organizações.

É preciso destacar que não há consenso sobre as categorizações nas respectivas faixas etárias de cada uma dessas gerações, mas as divergências de delimitações são pequenas e há certa similaridade quanto à descrição das características de cada uma delas (VELOSO, DUTRA, NAKATA, 2008).

Nesta pesquisa, adotam-se as faixas etárias segundo Oliveira (2010): a geração Y caracteriza-se pela presença de pessoas que nasceram entre 1980 e 1999 (portanto, hoje estão com no máximo 34 anos de idade); os baby boomers nasceram entre 1945 (período de pós guerra) e 1960; e entre essas duas gerações encontram-se a geração X , que hoje estão na faixa dos 35 a 53 anos de idade.

Em uma abordagem crítica sobre os estudos geracionais, Rocha-de-Oliveira *et al* (2012) e Cordeiro e Albuquerque (2013) destacam que o marco cronológico (ou ano de nascimento) deve ser analisado apenas como um referencial, pois não serve de base para caracterizar ou determinar as formas de comportamento de determinado grupo, o que é construído pelo processo histórico vivenciado. “Considerar que todos os jovens que nasceram em determinado período pertencem a um único grupo como tem sido caracterizada a Geração Y é esquecer as diferenças regionais e desigualdades sociais da juventude brasileira” (ROCHA-DE-OLIVEIRA, *et al.*, 2012, p. 555). Esses autores questionam se no Brasil, de diferenças socioeconômicas, acentuadas é possível falar de uma geração Y como se fosse um grupo homogêneo. Nesse sentido, também Lemos (2012) e Cordeiro e Albuquerque (2013) ressaltam a necessidade de ponderar as generalizações feitas na denominada “geração Y”.

Ainda que concordando com as críticas acima, neste tópico essas nomenclaturas e classificações geracionais são utilizadas, pois aparecem nos fragmentos discursivos. Todavia, é importante ressaltar que tais classificações (Y, X e baby boomers) devem ser utilizadas com as ressalvas já destacadas.

Com foco nas diferenças geracionais, o sujeito entrevistado descreve sua equipe de trabalho:

(115) Eu acho sempre positivo a mescla de você ter gente nova, **sangue quente**. Querendo realizar, **conjugada com a experiência**, você consegue direcionar e, também, ajudar no desenvolvimento das atividades.[...] Da equipe de doze pessoas, eu tenho uma pessoa acima da minha idade. O restante todo tem menos idade que eu. E é uma **equipe jovem**. Então, [pausa], que tem uma expectativa de crescimento, de desenvolvimento e, pela idade, às vezes, a gente tem que **segurar um pouquinho a ansiedade**. Eu sempre procuro mostrar as oportunidades à frente da importância que a gente tem de fechar os ciclos. Você tem que ter o início, meio e fim das coisas que a gente faz. (E 13)

O fragmento 115 aponta questões relacionadas à composição heterogênea da equipe, especificamente no que tange à faixa etária, e subentende ser favorável à diversidade geracional. Usa a metáfora de *sangue quente* para se referir aos profissionais jovens, o que induz a pensar em respostas rápidas, mas também em impulsividade e impaciência, o que faz interdiscurso com Lancaster e Stillman (2011) e Vasconcelos *et al.*, (2009). Estes últimos destacam que a rapidez do mundo do trabalho atual reflete no comportamento dessa geração, que é marcada por características relacionadas a ritmo de mudança, necessidade e grau de interatividade, acesso à informação e entendimento do mundo.

O termo *segurar um pouquinho a ansiedade* descreve características tipicamente descritas como da geração Y, o que vai ao encontro do estereótipo desta geração conforme autores como Oliveira (2010), Vasconcelos *et al* (2009) e Veloso, Dutra e Nakata, (2008). Para Veloso, Dutra e Nakata (2008), as pessoas desta geração cresceram em contato com as tecnologias de informação e mostram-se mais individualistas. Em geral, defendem suas opiniões e priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais.

O fato de que a geração Y ter facilidade e domínio da tecnologia é consensual entre os autores aqui citados. Entretanto, fazendo um contraponto, Lipkin e Perrymore (2010) ressaltam que para esta geração trabalhar em equipe é algo natural, inclusive, por meios virtuais. Para Vasconcelos *et al.*, (2009) a geração Y é a primeira da história que cresceu imersa no ambiente digital. São inovadores e gostam da mobilidade, mas também são imediatistas, impacientes, auto-orientados, decididos e voltados para resultados. Em contrapartida, não lidam bem como restrições, limitações e frustrações.

Segundo Oliveira (2000) e Lemos (2012), a geração Y é descrita como composta por pessoas que esperam ter o reconhecimento de seus pares e superiores, pois aprendeu desde cedo a receber feedback do tudo que fazia. Anseia por uma ascensão na carreira rápida e quer autonomia e flexibilidade no trabalho. Todavia, é preciso retornar a Rocha-de-Oliveira *et*

*al.*, (2012), que criticam o uso dos estereótipos, pois dizer que a geração Y é imediatista, inquieta e difícil de ser mantida na organização é, em verdade, um discurso empresarial simplista, que não contempla outras análises mais complexas, como as mudanças nas relações de trabalho do contexto atual.

O trecho do discurso acima, ainda, ressalta a necessidade de promover o gerenciamento desta equipe, que aqui se supõe ser predominantemente compostas por pessoas da Y, pois o sujeito entrevistado tem 36 anos, pertencente a denominada “geração X”, na descrição de Oliveira (2010).

No contexto organizacional os conflitos oriundos das diferenças geracionais nem sempre são considerados relevantes e não raro são tratados em tom de ironia, conforme relato abaixo:

(116) – Eu, particularmente, tenho uma experiência. O meu gerente **hoje** ele é **muito mais** novo que eu, e, assim, me dou **superbem** com ele. Eu saí de uma outra empresa onde eu tinha a mesma situação e nossa! Não nos demos bem, não conseguimos. Nós nos **tolerávamos** um ao outro. – **Essa diferença de gerações é terrível mesmo. A geração “Y” é terrível!! [risos]. Eles** são muito competitivos. – Mas nós contribuimos muito com essa geração nova, que está querendo aprender. **Nós já sabemos muito. [risos]** (GF M1)

O fragmento 116 em tom de ironia e brincadeira, evidenciado nos risos recorrentes e compartilhado pelos participantes do grupo de foco, traz de forma implícita as dificuldades de convivência no local de trabalho de pessoas de distintas gerações. Os vocábulos: *meu gerente hoje, ele é muito mais novo que eu*; o léxico *hoje* marcam uma situação diferente do passado, pois o habitual era que o gestor fosse alguém com mais idade e mais experiência profissional, pois antes a progressão nos cargos, muitas vezes, estava atrelada ao tempo de casa, o que remete às considerações de Lima, Carvalho Neto e Tanure (2012).

O uso do vocábulo *superbem* induz a pensar que não era isso o esperado, pois anteriormente já foi assim. A expressão: *A geração “Y” é terrível!![risos]*, ironicamente, diz sem dizer do incômodo de se relacionar com profissionais mais jovens, principalmente quando estes encontram uma posição de maior destaque, como a de chefia ou coordenação.

O léxico *eles*, referindo-se a *são muito competitivos*, faz pressupor que os profissionais de gerações anteriores (nas quais se encontra) não são competitivos. Todavia, essa leitura mostra-se simplista, pois não aborda as mudanças no contexto atual de organizacional já

descrito por Lima, Carvalho Neto e Tanure (2012) e Rocha-de-Oliveira (2012), que ressaltam a competitividade e a instabilidade que perpassam as relações de trabalho. A expressão *Nós já sabemos muito [risos]*, também em tom de brincadeira e ironia, vem reafirmar uma posição no contexto organizacional, além de, implicitamente dizer que os mais jovens não sabem tanto.

Fazendo um contraponto com o relato 116, o depoimento a seguir procura a amenizar o relato anterior.

(117) É muito bom trabalhar **também** com o pessoal que tem **mais experiência**, porque eu acho que tem **certas coisas** que a gente aprende muito com eles: a ter foco, comportamento profissional mesmo, não em relação à música, mas em jeito de lidar com as pessoas. Eu acho que, como eles já apanharam muito, é muito bom, **às vezes, você aprender também**. Eu acho que é uma troca. O tempo todo é uma **troca**.(GF M1)

Neste trecho (117) nota-se o uso do vocábulo *também*, pressupondo ser de uma pessoa nova e que gosta de trabalhar com pessoas de sua faixa etária, mas que aqui incorpora o relato dos colegas, profissionais das gerações anteriores, induzindo à ideia que a geração “Y” tem abertura para lidar com as pessoas da geração “X” ou os “baby boomers”. Além disso, no relato subentende-se a valorização do trabalho das pessoas com maior idade, aqui denominados como aqueles de *maior experiência*.

Ressaltam-se os pontos positivos das gerações com *mais experiências* (aqui se pressupõem X e baby boomers), pela possibilidade de aprender com eles, mas explicita-se que o aprendizado é uma *troca*. Ou seja, as diversas gerações podem aprender uma a outra. O termo *certas coisas* pressupõe que o aprendizado é restrito a algumas questões e que implicitamente, também há uma valorização dos profissionais de sua faixa etária.

Ao falar de sua equipe, o sujeito entrevistado abaixo (relato 118) descreve a convivência e coordenação de pessoas de gerações diferentes:

(118) Tem pessoas com trinta e cinco, quarenta anos de casa, e tem gente com dois anos de casa. Então, eu também **convívio com gerações diferentes**. [...] eles também têm muita **ansiedade** e têm uma **rapidez** muito grande na entrega. Um acesso **à informática de forma normal**, e isso, às vezes, **espalha** com falta de experiência e a não observação do processo em si, que é a da **resposta rápida**. Nem analisa, nem lê direito o que **a gente** está pedindo. Lê superficial. **E eu** tenho a **geração mais antiga** que tem mais dificuldade com internet, tem uma rotina muito forte e que se assusta com os questionamentos do porque você faz dessa forma. Tem

uma dificuldade muito grande dos processos, das melhorias dos processos. E a gente tem que balancear esse movimento com muita comunicação, muito feedback [...]. (E 14)

No trecho 118, o sujeito entrevistado destaca que coordena pessoas que há muito tempo estão na empresa e faz pressupor que coordena pessoas de mais experiência e idade do que ele. Aborda a geração Y e descreve suas características positivas, tais como conhecimento de informática, *acesso à informática de forma normal, rapidez na entrega e resposta rápida*, mas explicita também características negativas, como falta de experiência, ansiedade e dificuldade de análise. Tal relato faz interdiscurso com autores como Oliveira (2008), Cordeiro e Albuquerque (2013), Vasconcelos *et al.*, (2012) e Veloso, Dutra e Nakata, 2008 que ressaltam que a tecnologia faz parte do cotidiano desta geração, que também é conhecida como “geração da internet, da velocidade e da variedade de informações” e como “os filhos da tecnologia”.

Destaca-se que o sujeito entrevistado tem 36 anos, classificado como pertencente à geração X, segundo Oliveira (2010). Dessa forma, pode-se supor que, ao citar a *geração antiga*, refere-se àquela compreendida pelos *baby boomers*. Estes, de acordo com Veloso, Dutra e Nakata (2008), são descritos como motivados, otimistas e *workaholics*. Valorizam o *status*, a hierarquia e a ascensão profissional dentro da empresa à qual são leais. Para Oliveira (2008), esta geração aprendeu cedo a respeitar valores familiares e a disciplina no trabalho e no estudo. Seus representantes durante muito tempo dominaram os cargos de alto escalão das organizações, situação que vem se alterando recentemente (Lima *et al.*, 2012).

A geração X, ainda que segundo Rocha-de-Oliveira (2012) e Cordeiro e Albuquerque (2013), exija uma percepção crítica sobre o uso dos estereótipos de classificação geracional, carrega o peso de ter crescido durante o florescimento do *downsizing* corporativo, que afetou a segurança e a estabilidade do emprego, o que fez com que questionasse a lealdade às empresas. São menos formais que a geração anterior e defendem um ambiente de trabalho mais informal e uma hierarquia menos rigorosa (VELOSO, DUTRA, NAKATA, 2008). Buscava a estabilidade no trabalho, além de se mostrar cuidadosa em suas escolhas, evitando riscos (OLIVEIRA, 2008).

Ainda sobre a heterogeneidade da equipe que coordena:

(119) São situações diferentes. **A gente** tenta mesclar as duas. Eu acho que os dois são importantes para você ter as duas formas. **Um para puxar e o outro para mostrar a experiência, que é importante.** O difícil é você tentar fazer as pessoas a



terem a motivação e executar mudanças, de você fazer o **jovem** ver a importância de observar os outros aspectos. Não só a entrega rápido do processo pontual, muito focada e não sistêmica. É assim como mostrar para o **mais velho de casa**. Ele tem uma experiência muito grande. A gente tem que absorver e mostrar para ele, ao invés de você usar desse formato: “Olha aqui, que legal! olha como vai ser mais rápido”. Só que você vai ter que mudar um pouquinho a sua dinâmica, a sua forma de trabalhar. E aí é difícil, mas é bom. **Eu acho que a gente tem que manter os dois, tem que ter os dois.** (E 14)

O fragmento do discurso 119 defende ideias favoráveis à diversidade geracional de uma equipe de trabalho. Na frase *um para puxar e o outro para mostrar a experiência que é importante* mostra implicitamente as diferenças e a complementariedade geracional. Nota-se, ainda, que o sujeito entrevistado não se posiciona nem como *o jovem* e nem como *o mais velho de casa*, pressupondo encontrar-se entre estes dois polos descritos. Está no cargo gerencial há aproximadamente três anos. Quando foi nomeado para este cargo, era considerado um pessoa nova.

Na sequência, relata como foi a reação dos funcionários quando foi promovido a gerente da área:

(120) Foi um **choque**, porque tinha pessoas aqui que eu **fui estagiário delas** [...] o mundo dá voltas. Trate bem o seu estagiário! **[risos]** [...] Você vê que na minha sala **nem tem porta**. Tem outras salas que têm porta. A minha não tem. **Eles queriam me dar uma sala** que tinha. Eu disse que não quero. Eu **não** quero ficar **enclausurado**. Eu **não quero barreira**. Mas, aí, às vezes, se confunde um pouco, dá muito mais liberdade que eu acho que deveriam ter, mas nunca ter falta de respeito. Sempre tem respeito[...] (E 14)

Este fragmento do discurso (120) explicita no léxico *choque* o espanto que sua nomeação causou, subentendendo que houve uma reação negativa a sua indicação para o cargo gerencial. Também pressupõe que sua nomeação rompe com o padrão de promoção que vinha sendo praticado na organização, o que faz interdiscurso com Lima *et al.*, (2012) ao destacarem que, tradicionalmente, as promoções e progressões de carreiras baseavam-se em senioridade e tempo de casa. Estes autores também destacam as tensões geradas pelo fato de pessoas novas alcançarem mais cedo posições de destaque. Apontam as dificuldades que emergem desse fato que impactam os dois lados: os profissionais seniores e os jovens. Estes últimos podem se sentir inseguros quanto à sua competência, principalmente diante da pressão e da elevadas expectativas quanto a sua capacidade profissional. Já os seniores podem se sentir ameaçados e com receio de não conseguirem uma recolocação no mercado, caso seja necessário.

Esse trecho também descreve seu comportamento ao assumir a gerência da equipe e implicitamente descreve seu estilo de gestão, considerada diferente dos demais gestores da organização. Isso é condizente com as afirmações de Rocha-de-Oliveira *et al.*, (2012) de que a presença de jovens em seus cargos de comando leva à adoção de novos modos, normas e valores de trabalho.

O uso do termo *nem tem porta* revela posição de proximidade e de abertura com sua equipe, o que pretende ser um estilo mais democrático. A frase *Eles queriam me dar uma sala*, pressupõe que *eles* sejam os dirigentes e que ter uma sala específica é algo habitual do corpo gerencial. Portanto, implica que sua postura foi diferente da postura tradicional dos gestores desta organização.

O vocábulo *enclausurado* reflete o isolamento que a sala própria traria, pressupondo que o entrevistado busca a integração com a equipe. Já o vocábulo *barreira* pode ser compreendido como um obstáculo ou resistência que precisa transpor.

Esse trecho do discurso acima, de forma implícita, também pressupõe que o *choque* advindo de sua nomeação foi das pessoas com mais tempo de idade e de empresa; portanto os baby boomers. Tal questão remete às afirmações de autores como Oliveira (2008), Lancaster e Stillman (2011) e Lipkin e Perrymore (2010), que dizem que a geração Y tem mais abertura em relação ao novo.

Neste sentido, cabe ressaltar que é atribuído à geração Y maior disposição para lidar com a diversidade, pois seus membros foram expostos desde de crianças às diferenças entre as pessoas, seja pela televisão, internet, viagens ao exterior, etc. (OLIVEIRA 2008, LANCASTER; STILLMAN, 2011). Segundo Lancaster e Stillman (2011, p. 224), também no ambiente de trabalho a geração Y tende a aceitar a diversidade de forma inclusiva, valorizando uma equipe heterogênea em suas diversas dimensões, pois “se familiarizou muito mais cedo com ampla gama de procedências raciais e étnicas que suas contrapartes mais velhas e tem consciência das muitas distinções que a diversidade pode implicar” .

Lipkin e Perrymore (2010) destacam que os jovens desta geração, oriundos de um mundo globalizado, já tiveram algum contato com pessoas de diferentes culturas e estilo de vida, o que facilita a integração com grupos diversos. Todavia, essas autoras ressaltam que a maior

abertura diante da diversidade não significa que estão isentos de preconceitos ou racismos; apenas que foram mais estimulados a serem mais abertos a essas questões. Além disto, ressalta-se novamente, a heterogeneidade existente em cada um desses grupos geracionais.

De forma geral, percebe-se pelos relatos acima que foram detectados alguns pontos de tensão na convivência das diversas gerações no ambiente de trabalho, mesmo que de forma sutil e, algumas vezes, em tom de brincadeira. Todavia, os sujeitos entrevistados abordaram mais a questão do ingresso e da ascensão da denominada “geração Y” e pouco foi explorado sobre as gerações antecedentes, especialmente no que tange a seus sentimentos, principalmente diante do envelhecimento da população brasileira. Pode-se inferir que, diante de tantas nuances da diversidade, outras questões, como as de gênero, raciais e inclusão de PCDs, sejam mais complexas por trazerem à tona maiores tensões.

#### ***4.1.8 Diversidade religiosa***

O Brasil é marcado pela diversidade religiosa (DAMATTA, 1993; FLEURY, 2000, ANDRADE, 2009). Uma das características do povo brasileiro é sua nítida religiosidade, que “se reflete em sua vida cotidiana, na capacidade de expressão de múltiplas formas de fé religiosa, de modo que suas condutas e crenças religiosas constituem parte fundamental do ethos da cultura brasileira” (ANDRADE, 2009, p.108).

Segundo o IBGE (2010a), cresceu no último censo demográfico a diversidade dos grupos religiosos no Brasil. A proporção de católicos, que ainda se configura como o grupo majoritário (64,6% em 2010), seguiu a tendência de redução observada nas duas décadas anteriores e vem perdendo adeptos desde a realização do primeiro censo. Em contrapartida, os evangélicos foram o segmento religioso que mais cresceu no Brasil, passando de 15,4% em 2000 para 22,2% em 2010.

De acordo com Damatta (1993), a religião serve para explicar as questões do mundo, pois oferece respostas a perguntas que não são respondidas satisfatoriamente pela ciência ou pela filosofia. A “religião é um modo de ordenar o mundo, facultando nossa compreensão para coisas muito complexas, mas com a ideia do tempo, a ideia do eterno e a ideia da perda e do desaparecimento, esses mistérios perenes da existência humana” (DAMATTA, 1993, p. 113)

Segundo Silva e Siqueira (2009), existem significativas diferenças quanto à compreensão do que seja religião, religiosidade e espiritualidade, pois são muitas perspectivas de análises: as teológicas, as sociológicas e as psicológicas. Neste tópico, não discutem essas questões conceituais; apenas ressalta-se que, a despeito da tendência de negar a existência de questões religiosas no contexto organizacional, essas se mostram presentes e relevantes nesse ambiente.

Ao abordar os grupos diversos, o relato a seguir diz sobre os grupos religiosos que existem na organização onde atua:

(121) [...] Em relação à religião, **isso é um assunto particular**, mas aqui no meu grupo eu identifiquei apenas um **mais protestante**. O restante é **mais católico, mesmo até porque a região é mais caracterizada assim**, e não é um aspecto que [pausa] contribui na diversidade, mas não é um aspecto que gera uma discriminação, algum tipo de comportamento. (E 13)

No fragmento 121, para o sujeito entrevistado, em sua equipe de trabalho não há diversidade de opção religiosa, pois percebe poucas pessoas adeptas a distintas religiões. Tal questão contraria os estudos de Damatta (1993) e Andrade (2009), que ressaltam o pluralismo religioso do País, assim como as manifestações de várias crenças e ritos de distintas religiões.

De forma implícita, aponta que diversidade religiosa não é problema em seu ambiente de trabalho. Todavia, nota-se que sutilmente confere maior valorização aos católicos, por ser considerado o grupo hegemônico, perceptível no termo *até porque a região é mais caracterizada assim*, o que faz pressupor que faz parte desse grupo.

O predomínio da população católica remete à história de formação do povo brasileiro, o que faz interdiscurso com Damatta (1993), ao afirmar que o catolicismo romano até 1980 foi a religião predominante e oficial no Brasil e serviu para pautar um conjunto de valores essenciais no País. Também nesse sentido, Novais (2004) faz referência a uma época em que o catolicismo era obrigatório em no Brasil. Entretanto, cabe ressaltar que tanto esse autor como Andrade (2009) destacam que, além do catolicismo, outras religiões também estiveram presentes desde a origem e evolução da sociedade brasileira.

Ainda neste sentido, Prandi (2003) ressalta que as religiões afro-brasileiras, que aqui chegaram com os escravos, estiveram presentes desde o início da formação do povo brasileiro, mas que, no século XIX o catolicismo era a única religião tolerada no País e fonte de legitimidade social, fato que fez com que os descendentes de escravos, mesmo adeptos das religiões afro-brasileiras, incorporassem também o discurso católico como parte do seu repertório de crença religiosa, frequentando ritos católicos e também aqueles próprios das crenças africanas, base do sincretismo brasileiro. Também Novais (2004) ressalta que é comum nos censos demográficos as pessoas se definirem como católicos, sem deixar de frequentar centros espíritas ou terreiros, o que é, em verdade estratégia de apresentação social para evitar preconceitos sofridos principalmente, por parte dos adeptos das religiões afro-brasileiras e que revelam sentimentos de duplo pertencimento religiosos.

Esse pode ser notado no vocábulo *mais* associado a *protestante* e *católico*, o que pressupõe que as pessoas podem ser mais ou menos protestantes e católicos. Isso subentende que a religião não é algo com definição rígida, permitindo flexibilidade. Tal questão é condizente com as afirmações de Damatta (1993) e Fleury (2000), que ressaltam o sincretismo religioso do País, pois para o brasileiro a diversidade de experiências religiosas não é excludente, mas sim complementares entre si.

Também está implícito no trecho 121 a ideia de que a diversidade traz comportamentos de discriminação, ressalvado explicitamente no que se refere às questões religiosas, por *ser um assunto particular*, o que pressupõe que são diferenças mais invisíveis; portanto, nem sempre expostos no local de trabalho.

No fragmento discursivo a seguir, são denunciadas algumas manifestações religiosas e dificuldades oriundas das diferenças religiosas no local de trabalho:

(122) [...] religiosas, **também** é uma **coisa mais** velada. Eu acho que pode ter **algum** preconceito ou outro. Algumas **brincadeiras** você vê. Mas, assim, aquelas coisas, nada que a pessoa chega assim, discriminação: “Fui discriminada por isso”. Eu já tive uma pessoa que trabalhava comigo, o rapaz que trabalhava comigo era **evangélico**. O cara era **solitário, solitário**. Ele chegava assim, faz uma voz de uma pessoa meio tímida, que fala bem baixinho [...] eu me lembro que uma vez ele trabalhava comigo na outra empresa. Ele foi dar um treinamento e ele usou muito a **bíblia** para dar um treinamento, **um exercício da bíblia sem fazer proselitismo, mas ele incomodou** as pessoas. (E 03)

O trecho<sup>122</sup> aborda a percepção do sujeito entrevistado com relação às inferências religiosas no ambiente de trabalho. O uso do léxico *também* incorpora as questões referentes à religião entre as variedades de temas tabus na organização em que atua. *Algum preconceito e brincadeiras* (no diminutivo) minimizam a gravidade da situação (discriminação) e conferem certa permissividade às diferenças religiosas no ambiente de trabalho.

O adjetivo *solitário*, reforçado pela repetição no trecho do discurso, tem conotação ambígua, podendo se referir a uma questão pessoal e oriunda de uma timidez do indivíduo, mas também à segregação que sofre em virtude de uma orientação religiosa. O vocábulo *bíblia*, um dos símbolos do cristianismo, no ambiente de trabalho, mesmo que de forma discreta, é percebido como uma maneira de manifestação religiosa que é considerada inadequada ao ambiente de trabalho, gerando *incômodo* nas pessoas que não são adeptas da mesma religião.

(123) – Tem algumas pessoas que elas têm a **doutrina religiosa** delas e, às vezes ela **extrapola** um pouco a coisa. Então, a **fé** dela é tão grande que às vezes ela chega até te ofender de alguma forma, porque ela **acredita tanto** numa coisa e você, às vezes, acredita um pouco menos, que acaba que o relacionamento fica até um pouco **desagradável** você conversar com uma pessoa que é de uma outra religião. Ela **prega** tanto às vezes, você está ali fazendo alguma coisa. O cara está ali **pregando no seu ouvido, falando, falando, falando, falando**, que às vezes: “Ó bicho, aqui não é local para você ficar pregando aqui no meu ouvido. Vamos trabalhar!” Mas nós já tivemos esse tipo de reclamação. A pessoa é muito **doutrinada** ali na religião e, às vezes, fica **pregando o tempo todo**. – Que aí é um **preconceito**, porque **ela não te aceita do jeito que é**. – O **preconceito**, na verdade, parte **até** dela um pouco, porque ela acha que você tem que mudar, **tem que ser igual a ela**. (GF S2)

No trecho 123, percebem-se abertamente ideias contrárias a qualquer tipo de manifestação religiosa no ambiente de trabalho. O vocábulo *extrapolar* pressupõe exagero de pessoas de determinados grupos religiosos (que aqui sugere se tratar dos evangélicos) que visam doutrinar os demais, também inferidos pelo uso dos verbos no gerúndio *falando*, *pregando* (usados de forma recorrente), que dão ideia de continuidade. Explicitamente, o preconceito é deslocado para pessoas pertencentes a esse grupo religioso. Entretanto o uso do vocábulo *até*, faz pressupor que o preconceito existe por parte dos demais também.

(124) Os grupos religiosos, isso eu acho que sim, existe uma **condescendência maior**. Existe um [pausa] é **mais** invisível, mas, ao mesmo tempo, e aí eu não vou saber te dizer, eu acho que eles são **mais gregários** nesse sentido, principalmente porque nós estamos em cidades pequenas, onde as pessoas se conhecem muito. Então, muito provavelmente, você tem pessoas que são da mesma comunidade

religiosa. Então, eu, quando trabalhava *em outro estado*<sup>49</sup>, eu trabalhava com dez pessoas. Oito eram da igreja maranata. Dava bem para ver que havia ali uma **relação dentro e fora da empresa de cumplicidade por causa da religião**. (E 15)

Este fragmento do discurso 124 aborda a diversidade religiosa no contexto organizacional, ressaltado como um grupo de diferenças mais invisíveis, e, portanto, mais tolerados ou aceitados, o que faz interdiscurso com relato 121, cujo entrevistado pertence a outra organização.

O entrevistado destaca o fato de as pessoas desse grupo religioso (maranatas) serem *mais gregários* internamente. Ou seja, os relacionamentos dessas pessoas mostram-se mais próximos ou unidos tanto no contexto social como no ambiente de trabalho. Cabe ressaltar que tal comportamento não foi percebido ou identificado pelos sujeitos entrevistados com relação aos outros grupos minoritários aqui pesquisados (tais como gênero, raça, PCD e geracional).

Tal comportamento gregário vai ao encontro das afirmações de Honneth (2003) ao abordar o terceiro modo de reconhecimento social, a estima social, e, também, de Novais (2004), que ressalta a busca da fé ou adesão a uma determinada religião como um espaço de agregação social. No interdiscurso com a teoria honnethiana, o fato de pertencerem a um determinado grupo religioso, compartilhando valores e crenças comuns, confere a essas pessoas sentimento de honra e orgulho, o que em suas relações internas faz com que as formas de interação entre eles sejam pautadas em relações solidárias, uma vez que todos eles se sentem estimados pelos demais na mesma medida.

O fragmento do discurso abaixo traz um depoimento sequencial à revelação de que o sujeito entrevistado é ateu:

(125) [...] e o fato de **religião é muito forte aqui. Fui muito religioso**, sou de família religiosa. Acho que se hoje eu chegar para família, principalmente para os meus tios, avós, hoje eu sou ateu. **Acho que é mais fácil chegar e falar que eu sou homossexual do que ateu**. Acho que eles aceitam melhor. Meus pais são muitos religiosos, de que religião é do bem, e que Deus é do bem. **Se você não acredita em Deus, você é do mal**, né! Isso está muito condicionado. (GF M6)

---

<sup>49</sup> Foi retirado o nome do estado, para preservar o sigilo da organização.

No relato 125, é explicitado o quanto é significativa a vivência religiosa do povo brasileiro, fato que já foi destacado por autores, como Damatta (1993) e Andrade (2009), além destacar especificamente a religiosidade do povo mineiro.

Nota-se o uso do tempo verbal passado, *fui* referindo-se a sua religiosidade – *fui muito religioso* –, o que pressupõe que hoje não é mais. Tal mudança de crença e de postura remete as observações de Novais (2004) e Prandi (2003) de que a adesão (ou neste caso, a não adesão) a determinada crença religiosa é questão de escolha. Além disso, o autor ressalta que no contexto atual nota-se o caráter flexível das escolhas que resultam na possibilidade de mudança em relação à crença no percurso de vida das pessoas. A “religião que alguém elege para si hoje, selecionada de uma pluralidade em permanente expansão, também não é necessariamente mais a que seguirá amanhã” (PRANDI 2003, p. 27).

A expressão *acho que é mais fácil chegar e falar que eu sou homossexual do que ateu*, de forma implícita, revela a dificuldade e a discriminação em relação aos ateus declarados, pois, conforme já dito por Andrade (2009) e Damatta (1993), a forte religiosidade é uma das características do brasileiro. Para Damatta (1993, p. 117), “somos um povo que acredita profundamente num outro mundo”. Portanto, confrontar-se com alguém que é cético em relação à existência divina é romper com o padrão da religiosidade que predomina na sociedade e, inclusive, no contexto de trabalho.

A frase *Se você não acredita em Deus, você é do mal* explicita o desconforto que tal revelação gera e faz pressupor que os ateus são pessoas do mal, subentendo que eles não são aceitos e muito menos desejados. Cabe aqui ressaltar que tal revelação foi proferida em uma discussão de um grupo de foco e que não houve nenhum comentário sobre isso. Esse silenciamento mostra-se relevante, denunciando tema ‘tabu’, algo sobre o qual não se pode dizer.

De forma distinta dos relatos anteriores, nota-se abaixo a tendência de analisar os diversos grupos minoritários, inclusive os religiosos, de forma conjunta:

(126) [...] aqui **tem de tudo**. Você vai ter **homossexual, prostituta, traficante, você vai ter usuário, você vai ter cara que faz aposta**, você **tem de tudo** aqui dentro. É sindicato, você tem gente que vai fazer campanha para ser vereador, você **tem de tudo aqui** dentro. **O pastor**, e por aí vai. Eu **não fiquei sabendo se tem algum culto aqui dentro, não**, mas eu já ouvi dizer que nas áreas de produção a gente tem um minuto de segurança. Depois do minuto de segurança, **os caras têm uma reza**.



Então, tem áreas que têm esse negócio, sabe? Tem esse pessoal que é evangélico que reza antes de começar o trabalho. Então, tem áreas que fazem isso. (E 14)

Esse trecho 126 aborda a diversidade no contexto da empresa. O uso recorrente dos termos *tem de tudo* explicita a existência de grupos diversos nessa organização, porém, de forma implícita, subentende, por associação, uma conotação pejorativa desses grupos. Destaca o grupo de homossexuais e, na sequência ressalta a existência de *prostituta, traficante, você vai ter usuário, você vai ter cara que faz aposta*. Ou seja, implicitamente, o homossexual está associado a grupos que exercem atividades ilegais, pressupondo que tem uma orientação sexual indesejada e, até, imoral.

Destaca, explicitamente, a existência de pessoas evangélicas na organização, notadamente pelos vocábulos *pastor, culto, evangélicos e reza*, que descrevem práticas religiosas desse contexto. Nota-se o uso do vocábulo *negócio* referindo-se, primeiro, à prática religiosa, que induz a supor ser um subterfúgio para evitar descrever um fato ou um acontecimento, deixando subentendido um distanciamento ou menosprezo com relação às questões mencionadas. A expressão *os caras têm uma reza*, (*os caras* referindo-se aos evangélicos) faz supor certo distanciamento e, até, um não compartilhamento com essa prática. Entretanto, de forma geral, nota-se maior permissividade com relação à opção religiosa do que com outros grupos diversos.

Nos relatos apresentados neste tópico, nota-se que a diversidade religiosa mostra-se presente no cotidiano das organizações pesquisadas, mesmo que o número de relatos espontâneos sobre este tema tenha sido menor em relação às demais questões oriundas de grupos minoritários (gênero, orientação sexual, raça e PCDs). Tal fato pode representar pouca consciência sobre essa questão ou, ainda pouca percepção dessas diferenças, que são mais facilmente mantidas no âmbito privado. Todavia, é necessário ressaltar as distinções significativas entre os fragmentos discursivos. Mesmo que ressaltada por alguns entrevistados a permissividade em relação aos diversos grupos religiosos, esse é um tema que merece aprofundamento, pois, sutilmente, foram denunciadas práticas discriminatórias travestidas de um discurso de maior permissividade.

Até esse ponto, foram realizadas análises discursivas sobre as dimensões da diversidade identificadas nos grupos de foco como relevantes nessas organizações, o que foi também confirmado a partir dos relatos dos entrevistados. Foram discutidas percepções dos

entrevistados sobre questões de diversidade (em suas mais variadas dimensões) que dão indícios sobre as práticas e o cotidiano organizacionais. Entre outras questões, ressalta-se, genericamente, a existência de preconceitos e de discriminações direcionados aos aqui denominados “grupos minoritários”, o que por si só justifica a necessidade de intervenções por parte do grupo gerencial (especialmente dos dirigentes), mediante a proposição de ações, preventivas ou punitivas, que inibam esse tipo de comportamento. No intuito de verificar como as organizações (por meio dos seus gestores) lidam com a questões da diversidade no seu aspecto institucional, o tópico seguinte aborda as percepções dos sujeitos entrevistados sobre as políticas e a gestão da diversidade.

#### ***4.1.9 Políticas e gestão da diversidade***

Diversidade e gestão da diversidade são não raro tratadas como conceitos similares (Hanashiro, 2008), mas há diferenças significativas entre eles<sup>50</sup>. A gestão da diversidade, em geral, refere-se ao gerenciamento de grupos de pessoas que se agrupam em virtude de características que os distinguem dos demais. Para Mascarenhas (2008, p. 267), gerir a diversidade significa elaborar políticas e sistemas de gestão de pessoas com essa finalidade, além de promover mudanças culturais nesse sentido.

Para o Instituto Ethos (2000) praticar diversidade requer mudanças comportamentais, muitas vezes, difíceis, pois envolve a ruptura de atitudes preconceituosas e discriminatórias cristalizadas ao longo dos anos. Assim, para promover a valorização da diversidade é essencial o compromisso formal da direção da organização nesse sentido, definindo e divulgando os termos adotados de uma política efetiva de não discriminação na empresa.

Ainda neste sentido, segundo Saraiva e Irigaray (2009c) a formalização de políticas de diversidade é condição necessária, porém insuficiente, para garantir sua tradução efetiva na práxis organizacional.

Os relatos seguintes respondem ao questionamento sobre a existência de políticas de diversidade na organização:

---

<sup>50</sup> Ver tópico 2.1

(127) Não, pelo menos que eu conheço, não. [...] Eu acho que [pausa] a gente precisa ainda **se preparar muito mais**. Eu acho que a gente tem um caminho longo para percorrer. Eu acho que ele é muito recente no nível de sociedade, em nível de *Alfa*, em nível de tudo, né? Do mundo, talvez. E é um fato que de fato a gente precisa **explorar mais**, crescer mais, tratar com mais naturalidade. **A diversidade tem que ser mais natural.** (E 08)

O trecho do discurso 127 explicita o desconhecimento da existência de políticas voltadas para a diversidade assim como também a existência de uma gestão da diversidade, o que faz pressupor que esta organização ainda não implementou tais questões. Traz a percepção de que se trata de algo novo e que ainda precisa de tempo para conhecimento.

Os termos *se preparar muito mais* e *explorar mais* induzem à ideia que já existe alguma preparação na empresa sobre este assunto, mas que ainda é necessário avançar neste sentido. Implicitamente isenta a responsabilidade da empresa pelo fato de a diversidade ainda ser um tema novo nos contextos social e mundial.

O termo *mais natural* pressupõe que o tema “Diversidade” ainda é algo que não faz parte do contexto da gestão nas organizações brasileiras em geral, o que vai ao encontro da constatação de Hanashiro (2008) de que no Brasil são poucas as empresas realmente voltadas à diversidade. Além disso, tal questão evidencia de forma implícita que a diversidade só adentra a gestão via lei, via obrigação, e não como algo necessário, diante de uma sociedade multidiversa como a brasileira.

Essa constatação remete interdiscursivamente a autores como Galeão-Silva e Alves (2002), que ressaltam a necessidade de intervenção política (ações afirmativas) para reverter o quadro de desigualdade e de exclusão social. Neste sentido, podem-se observar a importância da imposição legal e da ação de fiscalização do Ministério do Trabalho para o cumprimento da Lei de Cotas. Tais questões refletem avanços nos estudos sobre a inserção de PCDs no mercado de trabalho e “preocupação” das empresas neste sentido (ainda que superficial e limitada, pois, em geral visam apenas escapar das multas), diante da obrigatoriedade legal, o que vai ao encontro da visão de autores como Carvalho-Freitas (2009) de que a Lei de Cotas se mostrou relevante para beneficiar pessoas que tinham o direito ao trabalho negado. Também para Ribeiro e Ribeiro (2010, p. 127) a legislação constitui um primeiro avanço para a contratação de PCDs no contexto organizacional, além de afirmar que “a questão da

diversidade adquiriu importância em função de leis de obrigatoriedade de contratação de grupos ditos como diversos, levando os gestores a ter que se adaptar a essa nova situação”.

Da mesma forma, faz interdiscurso com autores como Soares (2000), Paula (2004) e Lorentz (2006), que se posicionam a favor das ações afirmativas<sup>51</sup> como uma estratégia para romper ciclo vicioso de desequilíbrio e desigualdades, ao promover estímulo à igualdade de tratamento e oportunidades para as pessoas que pertencem aos grupos diversos (PCDs, mulheres, negros e outros) no contexto de trabalho.

Também aqui se pode citar Hanashiro e Carvalho (2005), que também ressaltam a força das ações afirmativas como meio de garantir o acesso de grupos minoritários nas organizações, mas ressaltam que em no Brasil, o caráter compulsório constitui uma intervenção artificial, de efeito transitório, para corrigir um desequilíbrio, uma injustiça, na defasagem numérica na demografia organizacional. Pois permite-se o ingresso de grupos “diversos”, mas não se criam condições internas no local de trabalho que assegurem oportunidades de desenvolvimento igualitárias. Estas autoras sinalizam a necessidade de promover ações complementares que possibilitem às pessoas, independentemente de suas diferenças, utilizar seu potencial da melhor forma possível na organização.

Ainda percebendo a diversidade como algo que não é natural, *normal*, o relato abaixo traz a opinião do sujeito entrevistado sobre as políticas de diversidade, porém sua perspectiva de análise difere do relato anterior:

(128) [...] são políticas necessárias, **principalmente** ultimamente, mas que na prática eu acho que **não deveria** ter política para isso. **Deveria ser normal**. A política que tem aqui, a gente tem uma política aqui que não pode fazer distinção entre sexo, não pode fazer distinção entre raças. [...] Eu acho que não **deveria** nem existir porque de novo, é a mesma teoria que eu tenho. A partir do momento que eu **crio essas políticas, eu estou reforçando essa diversidade que existe aí**. Se eu acho que tem, eu estou reforçando na cabeça das pessoas que elas têm que pensar nisso. Eu acho que **tem que ser natural**. Então, assim: “Ah!, agora eu vou contratar porque eu tenho que ter homem e mulher”. “Ah!, não, agora eu tenho que pensar que tenho que contratar brancos, negros, mulatos, índios, e não sei o que.” [...] **Na prática, quem que lê uma política dessas para fazer uma contratação?** [...] Eu acho que ninguém. Vou perguntar para todo mundo: “Quem que antes de fazer uma contratação lê e sabe qual é a política de diversidade da empresa?” **Eu sei por que eu estou no RH.** (E 10)

---

<sup>51</sup> Ver discussão no tópico 4.1.5

O fragmento do discurso 128 revela ambiguidades: subentende que essas políticas são necessárias mais atualmente do que no passado, porém não esclarece o motivo desta necessidade atual. Todavia, o uso do tempo verbal no futuro do pretérito, *deveria*, indica uma situação hipotética e, até, sugestiva. Ou seja, sugere que não é necessário ter políticas voltadas para a gestão da diversidade. Seu uso associado ao termo *ser normal* pressupõe que a existência de grupos diversos não é um fato normal.

Explicita que a criação de políticas de diversidade reforça a diversidade. Tal afirmação induz a pensar que a diversidade não é desejada, pois não deveria ser reforçada nem valorizada. Mas a existência de grupos diversos é independentemente das políticas que deveriam facilitar ou fundamentar as relações desses diversos no ambiente corporativo. Além disso, ignora a existência de preconceitos e as disparidades que se impõem aos grupos minoritários, que não gozam das mesmas condições para competir no mercado de trabalho. Tal questão é condizente com as usuais críticas que recaem sobre as ações afirmativas e sua possibilidade de promover uma discriminação reversa.<sup>52</sup> Também foi apontada por autores como Hanashiro (2008), Sasaki (2010) e Pereira e Hanashiro (2010).

Ironiza as políticas de diversidade, subentendendo que essas são desnecessárias, e complementa dizendo que na prática não são lidas, não funcionam. Pressupõe que essas são apenas retórica, além de explicitar que são de conhecimento apenas por parte dos profissionais que atuam no RH. Ou seja, não são disseminadas na organização. Tal questão remete à crítica aos discursos empresariais pró-diversidade, mas pouco efetivos, cujas políticas não são traduzidas em práticas nas organizações (SARAIVA; IRIGARAY, 2009c; DINIZ *et al.*, 2013) e acabam gerando descrédito e por consequência, perde sua legitimidade.

Ainda é preciso observar que se trata de um fragmento de discurso de um profissional de RH o qual, ao ironizar as políticas de diversidade, mostra-se ideologicamente contrário ao que foi defendido por autores como Mattews (1998), Hanashiro e Godoy (2004), Hanashiro (2008), Mascarenhas (2008) e Queiroz *et al.*, (2010) que associam as políticas e práticas de diversidade ao escopo de ações do RH, como parte de seus princípios e planejamento estratégico, de forma a assegurar a valorização das pessoas (o que inclui os grupos diversos) e o aumento da produtividade (visão funcionalista). Para esses autores, uma gestão da

---

<sup>52</sup> Questão discutida no tópico 4.1.5

diversidade perpassa uma mudança cultural, que envolve, necessariamente a atuação dos líderes e profissionais de RH.

No relato a seguir, observa-se uma crítica às políticas de valorização da diversidade, mas com sentido diferente do depoimento anterior:

(129) É **papel!** Política da *Gama* ela é ótima! Não sei se é a mesma opinião sua. O *José*<sup>53</sup> falou assim: “Vocês têm uma das melhores políticas corporativas que eu conheço”. É, papel **aceita tudo mesmo, até** incompetência aceita. Muito na prática hoje não tem no grupo [...] Então, tem o que há de **mais moderno** em tudo de gestão. Então nós temos uma política de sustentabilidade **maravilhosa, política de diversidade maravilhosa**. Tem assim política de RH sensacional, respeita as pessoas lá no chão de fábrica e aqui tudo. [...] Ela é linda no papel. **Eu não vejo ninguém empunhando** essa política, nenhum executivo que conheça uma linha dessa política, **uma linha sequer**. (E 02)

O fragmento 129 diverge do habitual discurso veiculado pelos executivos da organização e, abertamente, explicita a lacuna entre o que é disseminado em termos de políticas e de práticas cotidianas, tal como denunciado por Irigaray (2009), Saraiva e Irigaray (2009c) e Diniz *et al.*, (2013) e outros. Além disso, dá a entender que a valorização da diversidade é apenas uma estratégia de comunicação típica do discurso empresarial, com o intuito de associar a organização ao moderno, ainda que apenas em nível retórico (SARAIVA; IRIGARAY, 2009c).

Sutilmente, nota-se tom de ironia e, até, sarcasmo no fragmento do discurso do sujeito entrevistado ao denunciar essa discrepância, o que se mostra condizente com uma visão crítica da diversidade no contexto organizacional, abordado por autores como Galeão-Silva e Alves (2002), Alves e Galeão-Silva (2004), Irigaray e Freitas (2009), Saraiva e Irigaray (2009c), Ribeiro e Ribeiro (2010), Flores-Pereira e Eccel (2010), Freitas e Dantas (2012) e Diniz *et al.*, (2013).

O léxico *empunhando*, metaforicamente, mostra que as políticas de diversidade não são prioridades dos executivos e deixa subentender que essas precisariam de um posicionamento favorável e de apoio da diretoria para serem colocadas em prática. Tal questão vai ao encontro da visão de Diniz *et al.*, (2013, p. 18) de que a credibilidade e a possibilidade de uma GD

---

<sup>53</sup> Nome fictício do consultor externo que ajudou na elaboração das políticas de diversidade da empresa.

eficiente perpassam, entre outras questões, pelo comprometimento da alta administração e dos respectivos gestores.

Da mesma forma que o relato 127 (cabe atentar que os sujeitos entrevistados pertencem a organizações distintas), esse fragmento discursivo também explicita o total desconhecimento do conteúdo dessas políticas no âmbito da organização, o que foi denunciado pela expressão *Nenhum executivo que conheça uma linha dessa política, uma linha sequer*, mas dá a entender que, diferente do relato 128 (anterior), é preciso modificar a postura dos principais executivos da organização, subentendendo uma postura favorável à diversidade nas organizações.

Todavia, profissionais de uma mesma organização nem sempre têm percepções semelhantes sobre o contexto organizacional. Nesse sentido, o relato abaixo faz contraponto ao anterior:

(130) **Eu tenho um orgulho**, um **orgulho muito grande**, porque eu acho que as políticas da *Gama* [...] as políticas **realmente** são divulgadas, [...] São **políticas simples**, como devem ser. Acho que não tem que complicar, que vão ao ponto, que falam quais são os valores da empresa em relação a isso, que é basicamente o **respeito e a valorização da diversidade**. Isso é importante mostrar. Não é simplesmente tolerar aquilo. É **valorizar**. Então, isso eu acho que é muito legal. (E 04)

O trecho 130 aborda as políticas da organização voltadas para a gestão da diversidade e se mostra alinhado ao discurso empresarial disseminado, destacando, inclusive o sentimento de orgulho de fazer parte do quadro de funcionários da organização. Aliás, o vocábulo *orgulho*, recorrente no fragmento discursivo acima, remete à abordagem de reconhecimento de Honneth (2003, 2007) no ponto em que salienta a estima social, em que sentir-se pertencente a um grupo reconhecido socialmente – nesse caso fazer parte dessa organização – confere ao indivíduo sentimento de orgulho e honra

O locábulo *realmente* enfatiza, que de fato, as políticas existentes são divulgadas e disseminadas, induzindo a pensar que se trata de algo importante neste contexto. Enfatiza a simplicidade das políticas e subentende que elas são efetivas na promoção do *respeito e valorização da diversidade*.

Outros relatos evidenciam a ausência de políticas ou diretrizes na organização sobre a diversidade, mas apontam que a despeito disso, há práticas condizentes com sua valorização:

(131) Eu acho que, eu diria para você que **nós não temos nenhum problema, não temos nenhuma orientação por parte da empresa para ser restritivo com relação às questões de diversidade.** Pelo contrário, **nós queremos** dar oportunidades iguais para todos, nós precisamos mudar algumas coisas nos nossos procedimentos, nas nossas normas internas, **até para estar se modernizando e se adequando à nova realidade** [...] queremos ter uma empresa, conforme eu falei no início, que seja reconhecida no mercado como uma **empresa responsável**, uma empresa que está atenta às questões sociais, às questões educacionais, perante toda a comunidade em torno das nossas atividades, das nossas minas. (E 01)

Ideologicamente, o trecho do discurso 131 revela a visão e o posicionamento do entrevistado, mas faz pressupor que esse também é atribuído à visão da Direção, pelo uso da terceira pessoa do plural, *nós*, adequado do ponto de vista do que é hoje considerado “politicamente correto”.

A frase *até para estar se modernizando e se adequando a nova realidade* pressupõe que atualmente as práticas não estão modernas nem adequadas ao “politicamente correto” ou, ainda, às normas e regras internacionais. Pressupõem também que o tema “Diversidade” é uma demanda atual. Tal questão é condizente com a afirmação de Saraiva e Irigaray (2009c) de que o tema “Diversidade” já faz parte da pauta empresarial de organizações diversas e em distintos países, em função, principalmente, das mudanças e diferenças na força de trabalho. Para Alves e Galeão-Silva (2004), a difusão de práticas de gestão da diversidade no Brasil se deu em virtude de pressões e de movimentos sociais antidiscriminação e de responsabilidade social das empresas. Portanto, aderir à GD é se mostrar “politicamente correto”.

O uso do termo *nós queremos*, recorrente no trecho acima, evidencia algo que ainda não faz parte das práticas organizacionais, induzindo a ideia de que essas são ações previstas para o futuro. Todavia, foi silenciado sobre quando ou, mesmo, em que prazo tais práticas serão implantadas.

O relato seguinte também afirma que na organização não há políticas específicas para a diversidade:

(132) **Pessoalmente** falando, **eu** sou contra qualquer tipo de cota. Eu acho que o que deve valer é o critério da competência. Se [pausa] eu tiver uma pessoa que ela é um deficiente em um processo de seleção, ela é a mais competente ela fica. Se em um processo de seleção, se uma mulher é mais eficiente, é mais competente, ela fica em relação aos outros. Quer dizer, eu acho que um critério que seria um **critério unânime e justo seria a competência.** E não ter um **privilegio** de “ Não, eu só quero homem, eu só quero mulher, eu só quero isso, eu só quero aquilo”. Eu acho que a gente tem que valorizar a competência das pessoas. (E 05)



O fragmento 132 posiciona-se explicitamente contra políticas de cotas e defende ideias a favor da meritocracia. Implicitamente, sustenta que políticas de cotas para as organizações *privilegiam* grupos de pessoas que nem sempre têm *competência* para concorrer com os cargos em questão. Tal visão vai ao encontro da abordagem gerencialista, ou funcionalista, da diversidade, que opera na lógica da racionalidade instrumental, ou ideologia tecnocrática, já denunciada por Galeão-Silva, Alves (2002), Alves e Galeão-Silva (2004), que assegura a padronização da força de trabalho e, aliada ao mito da democracia racial, impede a emancipação dos grupos diversos. Nesse sentido, o discurso predominante da meritocracia, de forma simplista e na lógica funcionalista, ignora a existência de preconceitos na sociedade reproduzidos no contexto organizacional, tal como já apontados por autores como Davel e Alcadipani (2003) e Saraiva e Irigaray (2009c). Prossegue justificando a não existência de políticas de diversidade:

(133) [...] eu tenho que te falar o que a gente pratica. O nosso critério de **seleção é a competência**. [...]. A hora que você vai fazer uma seleção, a pessoa que se demonstra ser mais competente e que tem um perfil para poder executar aquilo que a gente está querendo. É essa pessoa que **a gente** vai buscar. Nós não temos, seja ela negra, seja ela amarela, branca, e isso. Não faz a nossa a distinção, a nossa cabeça, de alterar. Sempre acontece. (E 05)

O trecho 133, implicitamente, desconsidera a necessidade de elaborar políticas voltadas para a diversidade e se mostra alinhado ao discurso empresarial que ressalta a competência como diferencial nos processos seletivos e de promoção interna. Essa visão de uma gestão da diversidade voltada para a meritocracia é condizente com o modelo de dissolução das diferenças discutido por Pereira e Hanashiro (2007), que diverge do modelo de valorização das diferenças. No primeiro, é difundido o acesso indiscriminado às oportunidades no contexto organizacional, pois as diferenças não se centram nas identidades sociais, mas sim nas identidades individuais. Nessa perspectiva, o que importa são as contribuições do indivíduo para com a organização e suas competências individuais. Dessa forma, rejeita as políticas de “proteção” aos grupos minoritários, justificadas na visão da discriminação reversa e seus efeitos colaterais, tais como o sentimento injustiça (por parte das pessoas não privilegiadas), além de evitar reforçar estigmas e preconceitos.

Todavia, essa perspectiva de análise diverge do modelo de valorização das diferenças (PEREIRA; HANASHIRO, 2007), que adota postura mais cética em relação à integração espontânea dos grupos minoritários, pois “as organizações seriam estruturas formais de poder

dominadas por grupos historicamente privilegiados, excluindo minorias, que não teriam as mesmas chances de desenvolvimento, ascensão e participação” (MASCARENHAS, 2008, p. 268) nesse contexto. Além disso, desconsidera que as práticas seletivas ancoradas no sistema de mérito também reproduzem a lógica predominante do mercado de trabalho, conforme ressaltado por Galeão-Silva e Alves (2002) e Alves e Galeão-Silva (2004). Os profissionais de RH tem dificuldade de atuar em uma lógica estranha ao mercado, além de ser “mais custoso recrutar as pessoas discriminadas do que apenas buscar os trabalhadores disponíveis no mercado” (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 26).

Em uma perspectiva diferente do relato anterior, no do escopo da diversidade, algumas organizações estão priorizando o desenvolvimento de políticas que buscam a equidade de gênero:

(134) Um projeto de diversidade. [...] O de equidade teve muitos estímulos. **A gente reagiu** a muitos estímulos do governo que lançou essa bola de organismos externos, como a ONU [...]. O tema “equidade de gênero” surgiu, e **a gente pegou o cavalo e saiu andando**. Com diversidade, nosso trabalho está sendo um pouco diferente, **mais** proativo no sentido que a gente está pesquisando. **A gente** está decidindo onde é que vai investir. **A gente** está indo atrás mais de teoria, de embasamento e conversando com diversos países. Equidade surgiu na **agenda** do Brasil. Então, agora a gente também está conversando com outros países **para ver o que faz sentido lá**. (E 15)

O trecho do discurso 134 ressalta os motivos pelos quais a organização<sup>54</sup> elaborou e implementou o programa de equidade de gênero e a preparação para introduzir o projeto de diversidade. Este último tem um escopo ampliado, incorporando inclusive o projeto de equidade de gênero. Essa abordagem mostra-se mais condizente com o modelo de valorização das diferenças (PEREIRA; HANASHIRO, 2007), a partir da identificação das diferenças entre as pessoas e de suas características grupais, sejam de gênero, raça, religião e outros. Tem como pressuposto a crença de que nem todos têm a mesma oportunidade de igualdade no contexto organizacional e de que cada grupo social tem especificidades que precisam ser respeitadas. Entende ser necessário desenvolver iniciativas – neste caso, de equidade de gênero – como uma forma de corrigir desequilíbrios e valorizar as diferenças.

Utiliza o termo *a gente*, personagem coletivo para se referir aos profissionais do RH corporativo responsáveis pela elaboração e condução do programa de diversidade, grupo do

<sup>54</sup> Observa-se reificação da organização, aqui se referindo aos dirigentes e profissionais do RH corporativo. Todavia, essa observação foi feita no início deste capítulo.

qual faz parte. A metáfora *pegou o cavalo e saiu andando* ressalta uma oportunidade do momento que foi devidamente aproveitada. O termo *agenda do Brasil* explicita que o tema “Equidade” é uma necessidade e demanda específica da realidade brasileira. O termo *para ver o que faz sentido lá* implicitamente pressupõe, que em outros países não faz sentido abordar a questão da equidade de gênero, e pode-se supor que isso ocorre porque superaram. Ou seja, a equidade de gênero existe naquele contexto, ou, ao contrário, ainda é uma realidade distante e existem outras prioridades a serem trabalhadas. Tal questão remete às afirmações de Hanashiro e Godoy (2004) ao ressaltarem que a implementação de programas de diversidade deve ser condizente com a realidade local, pois a GD e a definição de suas prioridades, são contingenciais aos fatores internos e externos da organização.

Este fragmento discursivo mostra que a temática “Equidade de gênero” foi incorporada por essa organização tal como apontado por autores como Galeão-Silva e Alves (2002) quando as discrepâncias sociais são significativas, pois, apesar dos avanços da mulher e em conquistar cada vez maior espaço no mercado de trabalho, essa ainda permanece aquém em relação aos homens no que se refere ao reconhecimento social e material. Corrobora ainda, o fato de o segmento de mineração ser um ambiente tipicamente masculino, bem com o de que acolher e incorporar essa discussão é mostrar-se alinhado as lutas por igualdade que vêm sendo travadas ao longo dos últimos anos.

Tal questão também faz interdiscurso com teoria do reconhecimento de Honneth (2003), pois propor um programa de equidade de gênero é buscar reconhecer a igualdade de direitos entre mulheres e homens, parte do movimento social feminista, aqui compreendido no âmbito da esfera de reconhecimento das relações jurídicas ou políticas, pois a lógica do direito e seu pressuposto de igualdade entre os homens é que imputa respeito social no reconhecimento recíproco.

O tema “Equidade de gênero”, assim, passa a fazer parte do discurso empresarial (SARAIVA; IRIGARAY, 2009c) dessa organização, o que se mostra alinhado com os debates modernos.

(135) **Temos** uma política voltada para equidade de gênero, um programa mais ou menos relativamente novo na companhia. Deve ter uns dois anos. [...] a gente está **trazendo** para dentro da empresa **uma conversa** que até então **não tinha**. Há alguns anos atrás, você ia para uma mina, se uma mulher fosse ser operadora de equipamento em uma mina, ela não tinha banheiro [...] acho que a gente tem que ter cada vez mais, assim, **a ideia de trazer a diversidade:** negros, homossexuais. Acho

que cada vez mais, assim, a gente tem que ter pessoas de todos os tipos, de todas as raças, de todos os credos dentro das empresas.(E 12)

Notam-se no fragmento do discurso 135 acima ideias favoráveis à diversidade no contexto de trabalho. O uso do verbo na primeira pessoa do plural mostra identificação com a política adotada. O verbo no gerúndio, *trazendo*, indica que a ação ainda está acontecendo, que ainda não foi finalizada. O termo *uma conversa*, especificamente neste trecho do discurso, refere-se a introdução de discussão e reflexão sobre as questões relacionadas à equidade de gênero. Pode-se supor que neste contexto a gestão da diversidade ainda não é parte de realidade e está configurada na ideia e na tentativa de introdução no futuro, conforme ressaltadas na frase *ideia de trazer a diversidade*.

(136) Mas o que a gente **está trabalhando**? Eu acho que isso é o ponto do gênero quando você fala assim, de homens e mulheres. Eu acho que a gente **precisa trabalhar** o seguinte: **não é a questão de trazer para a empresa; é de oportunidades na empresa**. A mulher que tem a mesma oportunidade que o homem. E é esse o ponto que a gente **está trabalhando**.(E 03)

No trecho 136, ressalta-se que a questão de equidade de gênero está mais atrelada às possibilidades de promoção do que às de acesso ou inserção da mulher na organização. O termo *está trabalhando* revela que a organização hoje está investindo esforços na equidade, mas o uso do termo *precisa trabalhar* mostra que ainda é necessário prosseguir promovendo oportunidade igual na organização. Nesse ponto, mostra semelhança como o relato anterior (135), apesar de os entrevistados pertencerem a empresas distintas.

(137) A *Beta* é uma indústria de mineração tradicionalmente masculina. Então, com poucas mulheres. Então, **a gente** precisa **fazer alguma coisa**. Começamos a mapear, e aí **a gente** começou a estudar o assunto, reunir toda a literatura e todas as práticas que existiam no mercado para, então, propor a **nossa** versão do que **a gente** acredita ser equidade de gênero. [...] o nosso posicionamento fala que existe uma discrepância histórico-cultural muito forte e **a gente** acredita sim que existe diferenças entre homens e mulheres, e o acesso à oportunidade não pode ter diferença, **que a Beta privilegia o desenvolvimento humano seja ele de homens ou de mulheres**.(E 06)

No fragmento 137, nota-se o alinhamento com o discurso empresarial de defesa do posicionamento da organização em relação à diversidade, especificamente nas questões de equidade de gênero. Usa a metonímia *a gente* referindo-se aos dirigentes e gestores, especialmente da área de RH, grupo do qual faz parte, revelando identificação com essas decisões. Explicita o cuidado na pesquisa e preparação antes do desenvolvimento do projeto de equidade de gênero. Prossegue afirmando:

(138) O que foi mais importante foi o **patrocínio** da alta liderança, que é fundamental num processo como esse. Em qualquer tema de **dimensão** da diversidade, se a gente não tiver **patrocínio** da alta liderança é um problema. A chances de sucesso são menores. (E 06)

O trecho 138 explicita a necessidade do envolvimento e apoio dos principais dirigentes em temas amplos, como a diversidade. Deixa pressuposto que na organização em que atua a diversidade é considerada importante pelos seus dirigentes. Subentende que a área de RH sem o apoio dos dirigentes, não consegue implementar com êxito, programas ou processos complexos e amplos. Tal relato faz interdiscurso com Instituto Ethos (2000), Diniz *et al.*, (2013) e outros que destacam a necessidade do envolvimento das principais lideranças para uma efetiva GD.

(139) Existe uma **balança** que estava **desequilibrada**, quem está aqui **embaixo** eram as mulheres, e **a gente** vai **dar luz** para essas mulheres para elas chegarem a um nível equivalente aos homens e acesso às oportunidades. E a gente sabe que as necessidades são diferentes de homens e mulheres. Isso é fato. (E 06)

O fragmento do discurso 139 usa a metáfora *balança* para ilustrar a diferença percentual entre as mulheres e os homens na organização. O vocábulo *embaixo*, além da diferença numérica subentende a posição de desvalorização a que as mulheres estavam submetidas. Tal questão é condizente Quirino (2010) e Macedo *et al.*, (2012) ao destacarem a assimetria de gênero no segmento de mineração.<sup>55</sup>

O personagem coletivo *a gente* traduz os funcionários da organização, especificamente aqueles que lidam com o programa de equidade de gênero. O termo *dar luz* pressupõe que as mulheres nessa organização estava apagadas, escondidas, sem visibilidade, e induz à ideia de que o programa de equidade de gênero visa mudar esta situação. Cabe aqui destacar que no escopo da teoria honnethiana a visibilidade dos grupos minoritários, aqui se referindo à questão da mulher, é condição essencial para possibilitar uma condição de reconhecimento a elas.

(140) Dois aspectos importantes: um por ser a **coisa certa a fazer**. [...] e dois, porque **eu** não posso olhar, deixar de olhar para o **mercado de trabalho** que é formado por cinquenta por cento de mulheres que têm uma formação, passam mais tempo na universidade do que homens, por exemplo, e que são mais engajadas, de acordo com as pesquisas, e que têm um nível de cuidado no trabalho, **às vezes, até maior**. Então, eu não posso deixar de ver. Se **eu** falo de negócio sustentável, se **eu** quero permanecer no mercado por muito tempo, **eu** não posso. Quanto mais eu

<sup>55</sup> Questão já discutida no tópico 4.1.3.1

**filtrar**, mais **eu** [pausa] limitar o meu público a ser recrutado, menos chances **eu** tenho. (E 06)

No trecho 140, que ainda aborda o programa de equidade de gênero, nota-se que dois aspectos mobilizaram sua implementação: *Fazer a coisa certa e mercado de trabalho*. O primeiro aspecto faz interdiscurso com a visão de responsabilidade social, que considera iniciativas que favorecem a diversidade como parte do escopo de empresas consideradas socialmente responsáveis (CAPPELLIN, 2000; INSTITUTO ETHOS, 2000; FILETTE, 2001; SUCUPIRA, 2001; HANASHIRO, 2008). Já o segundo aspecto, a questão do *mercado de trabalho*, mostra-se condizente com a perspectiva funcionalista, que está preocupada com o gerenciamento da diversidade para aumentar a produtividade da organização (COX JR., 1991; WORK, 1996; THOMAS JR., 1996; ZAULI-FELLOWS, 2005; HANASHIRO, 2008). Pois está explícita a leitura do contexto do mercado de trabalho atual, no qual as mulheres representam maior percentual de quantidade, além de maior escolaridade e *cuidado* com o trabalho.

Tal afirmação se mostra consonante com os dados do IBGE (2012) que confirmam que as mulheres representavam, em 2011 a maioria da população de 10 anos ou mais de idade (PIA), cerca de (53,7%). Além disso, tem-se consolidado nos últimos anos o crescimento da escolaridade feminina, o que já vem se manifestando nos diversos setores de atividade econômica, inclusive em setores tradicionalmente masculinos, como o de construção. Nesse segmento notou-se a superioridade da presença feminina com nível superior (IBGE, 2012)

O termo *às vezes até maior* revela o subaproveitamento da capacidade laboral da mulher, aspecto também condizente com os discursos empresariais voltados para a competitividade, o que, mais uma vez, faz relação interdiscursiva com autores como Cox Jr. (1991), Work (1996) Thomas Jr. (1996), Zauli-Fellows (2005), que abordam a diversidade na perspectiva funcionalista.

O vocábulo *filtrar* faz alusão à metáfora utilizada nos processos seletivos que escolhem quem entra para a organização, uma semântica específica e corriqueira no cotidiano dos profissionais de RH. Todavia, foi silenciado o porquê de ser *a coisa certa a fazer*, pressupondo que a desvalorização da mulher é errada do ponto de vista ética e moral.

(141) É uma empresa altamente orientada pela saúde e segurança do empregado. Então, se tiver alguma coisa que a mulher não pode fazer, homem também não **deveria** fazer. Então, por muito tempo, eu ainda acho que **ainda** é assim. Não estou achando que a gente está num **mundo cor de rosa. Ainda não.** [...] Tem **muita estrada ainda.** Estou falando de dez anos, quinze anos, para estar em um nível de maturidade que a **cor da sua pele**, que a sua **origem**, que a sua **classe social**, que a sua **idade**, que o seu **gênero**, que a sua **orientação sexual** não interfiram na escolha de quem está selecionando um candidato. (E 06)

O fragmento 141 traz avanços conquistados com relação à equidade de gênero na organização em que atua, mas ressalta que ainda está longe de chegar-se a uma relação de equidade real. Usa de argumentações lógicas e racionais embasadas nas questões de segurança do empregado no trabalho para romper com preconceitos em relação ao trabalho da mulher. Todavia, o uso do verbo *deveria* revela que, mesmo com o foco na segurança, alguns trabalhadores ainda fazem atividades indevidas à sua segurança.

A metáfora *mundo cor de rosa* diz de um contexto feminino e propício às mulheres e *muita estrada ainda* representa o tempo que será preciso para atingir um contexto social e organizacional propício aos diversos grupos minoritários.

Outros relatos corroboram neste sentido:

(142) Igual **nós**, não vamos ser nunca. Mas que a gente pudesse **ter mais** equidade nesse ambiente. E assim é o portador de deficiência, a pessoa com deficiência. É muito difícil fazer a inclusão dessas pessoas. Eu acho mais difícil do que no caso da equidade. Equidade de gêneros, ela já é **mais bem aceita**. A mulher **vem crescendo** no ambiente de trabalho, o caminho já está melhor delineado, apesar de que a gente ainda precisa passar algumas **barreiras**. Tem o **estereótipo** feminino. Mulher é a que olha os filhos, e essa mulher é, muitas vezes, a mulher **que deixou o filho em casa**, que está à frente, que está discutindo um tema que o homem acha que não diz respeito a ela. **Muitas vezes**, ela pode ser **abafada**, deixada um pouco de lado. [...] Então, quando você está num grupo de mulher, aquelas que são mais **dóceis** tendem a ser mais **acolhidas**, mais **bem aceitas** do que aquelas que se **posicionam, da mesma forma** que não tomam isso como [pausa] como um motivo para **recuar**, ou para **se sentir menos**, ou criar espaço, né? É, eu acho que as empresas ainda não encontraram a forma de fazer. (E 09)

O trecho 142 aborda a questão a equidade de gênero e a compara com a questão da inclusão de pessoas com deficiência no contexto organizacional, ressaltando a dificuldade desta última. Explicita o progresso em relação à equidade de gênero. Todavia, o termo *ter mais* pressupõe que hoje não tem o suficiente; ou seja, ainda não há uma equidade de fato. O termo *vem crescendo* (a mulher) pressupõe que que antes o espaço destinado a ela era pequeno, mas explicita a existência de *barreira*, subentendendo limite a sua atuação no trabalho, em função

do *estereótipo* do papel da mulher na sociedade, que elas mesmas incorporaram, dificultando mudanças.

Alguns termos como *abaçada*, *se sentir menos* e *recuar*, subentendem a fragilidade da mulher e seus sentimentos de menos valia, ou de desvalorização, no contexto de trabalho. Existe um paradoxo implícito de difícil solução: a *aceitação e o acolhimento* da mulher no contexto de trabalho ocorrem quando ela reproduz a postura esperada e típica do estereótipo feminino, postura *dócil*, submissa e obediente. Entretanto, quando ela adota postura *da mesma forma* que os homens, são impelidas a *recuar*, a retroagir a um estágio anterior. Ou seja, reproduzindo no ambiente de trabalho os estereótipos construídos socialmente para os gêneros.<sup>56</sup>

Ainda sobre a equidade de gênero:

(143) [...] **A gente** estimula, estimula [pausa] **Talvez** em um critério de desempate **a gente opte até** pelo **gênero feminino** no sentido de valorizar, no sentido de buscar essa **oxigenação** em termos de gênero. É basicamente isso que **a gente** faz. Quer dizer, não existe uma política expressa [...]isso **nós** não temos, porque até [pausa] até é muito complicado você colocar talvez um **anúncio em um jornal**. Acho que é até proibido colocar **aceita-se só homens, aceita-se só mulheres**. (E 05)

O trecho 143 do discurso diz que não existe política específica na empresa *Delta* sobre a equidade de gênero, mas que existe a disposição dos dirigentes da organização neste sentido, perceptível no uso da expressão *a gente* e do uso da primeira pessoa do plural, *nós*. O termo *opte até* inclui as mulheres, mas a ênfase do *até* pressupõe que a contratação de mulheres não era esperada nesse contexto. O uso do vocábulo *oxigenação* tem a conotação de trazer novos ares, modificando o ambiente. Todavia, nota-se o tom de ironia no final do fragmento de discurso destacado, o que faz contraposição à pressuposta postura de valorização da diversidade de gênero.

Conforme relato a seguir, a existência de políticas de diversidade não implica necessariamente ações práticas:

(144) Eu acho que tudo que **a Beta** fizer para que a gente tenha cada vez um ambiente aonde a gente **tolere** o diferente, que a gente traga o diferente, eu acho que é melhor. Eu acho que a gente precisa. **Uma coisa é você ter política, outra coisa é**

<sup>56</sup> Questão abordada no tópico 4.1.3.1 .



**você ter meios efetivos de fazer acontecer.** Então, eu acho que a gente está em um caminho. Você começa declarando mesmo [...] eu acho que a gente precisa estruturar mais algumas coisas [...] Eu acho que a gente às vezes tem a política, mas é preciso **desdobrar** isso para que isso **vire** uma **realidade**. (E 12)

O trecho do discurso 144 se mostra favorável à diversidade no ambiente de trabalho e, implicitamente, critica a distância entre as políticas voltadas para a diversidade e as práticas organizacionais, o que faz interdiscurso com outros entrevistados e com a visão de autores como Irigaray (2007), Saraiva e Irigaray (2009c), Irigaray, Freitas (2009) e Diniz *et al.* (2013).

A escolha lexical *tolere*, verbo no presente do subjuntivo, indica uma condição futura de permissividade em relação ao diferente ou, mesmo, uma condição de condescendência diante de algo que não se quer ou que não é possível impedir. Todavia, ideologicamente, mostra-se contrário a Lucas e Oberto (2010, p 35), que, ao analisarem a perspectiva honnethiana do reconhecimento afirmam que “o reconhecimento, mais do que tolerar, valoriza a autenticidade da pessoa”. Portanto, nesse sentido, tolerar o outro não se configura em uma prática respeitosa.

O vocábulo *desdobrar*, de conotações distintas, aqui é utilizado para dizer do desenvolvimento de ações práticas. O uso do termo *vire uma realidade* faz pressupor que ainda não é dado de realidade, encontrando-se com situação ideal. Todavia, o relato também induz que nessa organização existe um movimento nesse sentido.

(145) Eu acho que a **gestão da diversidade** que a **gente** trabalha a gente tem que acompanhar. É o acompanhamento. Trabalhar toda a diversidade de forma que **haja realmente** o respeito. (E 03)

O fragmento 145 aborda a gestão da diversidade de forma associada a atitudes respeitadas, o que vai ao encontro das abordagens de Honneth (2003) e Pless e Maak (2004). Nota-se a utilização do verbo “haver” no presente do subjuntivo, *haja*, acrescido do adjetivo *realmente*, que reflete uma situação futura, pressupondo que no presente não há, de fato, respeito à diversidade. Explicitamente indica que a GD é um processo contínuo. O uso do personagem coletivo *a gente* faz pressupor que o sujeito entrevistado traz a responsabilidade para si e para os demais dirigentes e gestores da organização, em uma abordagem favorável à GD.

Quando perguntado especificamente aos grupos de foco como as organizações lidam ou administram a diversidade, nem sempre a percepção foi favorável:

(146) **Nós somos** a organização. Organização são pessoas. Então, por mais que tenha **alguém lá em cima** que vai fazer uma regra, que vai ditar, não quer dizer que aquela regra – por exemplo, **lidar com uma diferença**, uma questão de mercado ou uma atuação nossa que tem que ser diferente – não quer dizer que toda **pirâmide** embaixo está de acordo. Então, eu acho que para organização como um todo lidar com essas diferenças e essas mudanças é uma coisa que **leva muito tempo**. (GF S3)

O trecho 146, sutilmente, critica a existência de políticas ou diretrizes organizacionais, especialmente aquelas sobre diversidade. Assegura que organizações são compostas por pessoas. O uso do pronome pessoal na primeira pessoa do plural, *nós*, para se referir aos funcionários, aqui induz à ideia de serem os principais responsáveis pelas ações e práticas cotidianas.

A expressão *alguém lá em cima*, metaforicamente, refere-se às pessoas que ocupam níveis hierárquicos superiores, cargos de direção e que detêm posições de poder, em contraposição aos funcionários numericamente mais expressivos e que se situam na base da *pirâmide* (analogia à estrutura hierárquica da empresa). Todavia, implicitamente, mostra a limitação do poder dos dirigentes, que, com a imposição de regras, não conseguem alterar os padrões comportamentais dos seus funcionários em um curto espaço de tempo.

Este fragmento discursivo evidencia a distância entre o discurso e as políticas pró-diversidade, induzindo a pensar em um movimento de resistência por parte dos funcionários que compõem a base da *pirâmide* em aderir a tais políticas. Tal questão remete às observações de Galeão-Silva (2002, p. 2) de que, mesmo diante do esforço voltado para à elaboração de tais políticas, não há concretude na práxis: “o preconceito está arraigado no campo das ideias e manifesta-se mesmo onde se diz combatê-lo”.

Corroborar neste sentido Irigaray (2007) sobre as dificuldades de implementação de políticas de estímulo à diversidade, pois as pessoas de grupos minoritários ou não minoritários demonstram preconceito e atitudes discriminatórias entre si, não respeitando as diferenças uns dos outros. A diversidade permanece no âmbito do discurso, mas não se manifesta nas práticas empresariais. Ainda, subentende que uma efetiva gestão da diversidade requer mudança de valores e comportamentos, o que é condizente com abordagem de Pless e Maak (2004), e isso requer tempo.

Apesar de oriundo de discussões de grupos focais distintos e, ainda, de distintas organizações, observam-se similaridade no sentido do fragmento discursivo 146 com o 147 a seguir:

(147) O que eu estou percebendo na *Beta*, é o seguinte: olha, se você conversa com a alta administração, você vê, por exemplo, a **alta administração com valores muito interessantes e muito bons**. Por exemplo, eles têm valores lá de segurança no trabalho. Então, lá na alta administração segurança é em primeiro lugar. Quando você vai na operação, **de repente**, a segurança num está sendo tão praticada quanto a alta administração prega. **Então, se você vê, por exemplo, a alta administração, ela fala, por exemplo, aceitar as diferenças culturais, regionais, tudo mais. Quando você chega na operação, eles num querem que o cara use o mesmo banheiro que eles na base. Então, você percebe que está difícil o discurso descer**. Ou seja, a empresa quer uma coisa, mas fazer isso **virar uma prática é muito difícil**. Por isso que, às vezes, a gente vê tanta divergência, como você fala. Você vê uma pessoa falando: “Olha, nós somos uma empresa que aceita a diversidade. A gente quer que tenha diversidade em todas as áreas, que tenha quotas”. (GF M5)

O trecho 147 explica a disseminação da valorização da diversidade, atribuída como valores dos dirigentes, mas denuncia a discrepância entre os valores disseminados e os praticados, evidenciando o baixo alinhamento entre dirigentes e funcionários operacionais. Subentende que mudanças comportamentais estão relacionadas com a cultura predominante naquele (PLESS; MAAK, 2004). Nota-se a utilização da expressão *está difícil o discurso descer*, referindo-se à dificuldade de aceitação e, mesmo, à incorporação dos valores disseminados, o que, sutilmente, afirma que a diversidade ainda é algo recente nesse contexto e nem sempre valorizada e respeitada pelos funcionários, ainda que disseminada pelos dirigentes.

Neste ponto, cabe situar em interdiscurso com as reflexões de Diniz *et al.*, (2013, p. 18) sobre a elaboração das políticas de diversidade. Ressaltam que estas devem ser resultado de um processo dialogado e participativo, em que todos devem se conscientizar de sua relevância, e não como fruto de algo imposto ou determinado pela Direção. Muitas vezes, a baixa adesão é oriunda da desconfiança decorrente da falta de informação. Sugerem, ainda, que “que uma possível estratégia para elucidar essas questões é a definição de um código de ética por meio da gestão participativa, também uma pauta da responsabilidade social”.

Ainda sobre a percepção de uma a gestão da diversidade:

(148) Eu acho que ela tenta **diminuir** essa diversidade Eu acho que ela tenta diminuir essa diversidade...[...] porque a **tendência** sua é buscar **pessoas parecidas** com você, parecido com o que você pensa. (GF M2)

O trecho 148 evidencia a tendência à padronização. O vocábulo *diminuir*, induz a pensar que a diversidade não é desejada. Diminuir a diversidade ou minimizar as diferenças é buscar a igualdade, homogeneidade. Interdiscursivamente, vai ao encontro das afirmações de Irigaray e Freitas (2009, p. 12) de que as “organizações, possivelmente por conta de um ideal de neutralidade e tecnicismo desde a origem, adotam uma perspectiva de homogeneidade no seu cotidiano”. Essa visão faz interdiscurso com relato 133 e também ao modelo de dissolução das diferenças discutido por Pereira e Hanashiro (2007).

Mesmo que pertencendo à organização distinta, o relato a seguir tem posicionamento semelhante:

(149) Acho que a empresa está fazendo, assim, **buscando tentar diminuir, amenizar ao máximo essa diversidade nas organizações**, visto que, assim, o treinamento técnico, no caso, no caso eu era líder, eu fiz um treinamento aqui, justamente nessa questão: um treinamento só para líderes e gestores e pessoal que gerencia pessoas. Então, nesse treinamento eles buscaram focar muito nessa questão de eles buscarem, assim, **saber identificar as pessoas. No caso dos grupos, buscar o melhor de cada um, ver a necessidade de cada um, ver como que pode tratar cada pessoa, o jeito de tratar as pessoas, o jeito de dar o “feedback”**. (GF S1)

O trecho 149 aborda a capacitação dos gestores para lidar com os grupos diversos visando otimizar produtividade, o que se mostra condizente com a abordagem funcionalista, que visa melhorar o gerenciamento para obter melhores resultados. Todavia, a frase *buscando tentar diminuir, amenizar ao máximo essa diversidade nas organizações* dá a entender que se busca suprimir as diferenças. O vocábulo *amenizar* induz à ideia de que a diversidade traz consequências indesejáveis no contexto organizacional, o que, interdiscursivamente, remete aos efeitos negativos da diversidade, quando essa não é gerenciada adequadamente, ou seja, ainda no escopo da abordagem funcionalista (COX JR., 1991; WORK, 1996, THOMAS JR, 1996, 1997; MILLER, 1998; GRIFFIN; MOORHEAD, 2006; BOWDITCH; BUONO 2006; VECCHIO, 2008).

De forma geral, nota-se nos relatos deste tópico que as organizações pesquisadas apresentam diferenças quanto às políticas de gestão da diversidade. Nos fragmentos discursivos dos sujeitos entrevistados de *Alfa*, não há referência à existência de maior atenção dos dirigentes e gestores da organização à elaboração de políticas ou programas específicos para a diversidade. Há apenas a menção de uma disposição nesse sentido. Além disso, os fragmentos discursivos dos representantes dessa organização aqui entrevistados diferem muito, indo de

uma fala “politicamente correta”, à adesão ao discurso pró-diversidade. Há até quem se mostre ideologicamente contrário ao desenvolvimento de políticas voltadas para a valorização da diversidade.

Na *Delta*, também os fragmentos discursivos mostram-se contraditórios, inclusive, levando em consideração os outros tópicos, pois alguns entrevistados descrevem a existência de programas nesse sentido (com destaque para os programas de inclusão de PCDs e de reabilitação profissional) e outros, inclusive, posicionam-se contrariamente à existência de políticas de diversidade.

Na *Gama*, as políticas específicas de diversidade são divulgadas para o conhecimento dos entrevistados, mas há críticas e também elogios a essas e sua implementação.

Na *Beta*, observa-se certa similaridade entre os discursos dos sujeitos entrevistados, em geral, com posicionamento favorável à valorização da diversidade. Cabe ressaltar que nesta organização há uma área específica do corporativo voltada para a questão da diversidade (discutindo e elaborando programas e ações nesse sentido). Destaca-se o recente Programa de Equidade de Gênero, construído de forma participativa com as respectivas regionais.

De forma geral, ressaltando a maioria dos relatos de *Beta* por destacarem seus programas ainda como incipiente (o que se mostra paradoxal, um vez que foi justamente nesta organização que mostrou maior avanço em termos de elaboração de políticas e GD), pode-se dizer de um distanciamento entre as políticas de diversidade (quando existentes) e a prática cotidiana. Tal fato também fez parte do repertório dos fragmentos discursivos dos grupos focais, o que reforça essa percepção. Além disso, as políticas (formalizadas ou não) e os programas existentes pró-diversidade se confrontam com a existência de preconceitos arraigados que dificultam sua efetividade. Genericamente, pode-se dizer da ausência de sensibilização para romper esse ciclo vicioso. O posicionamento da Direção faz diferença nesse contexto. Seu apoio (mais perceptível nos relatos de *Beta*) confere maior efetividade a essas. Também é perceptível a tendência de discursos em prol da diversidade de cunho funcionalista, seja porque é importante para a organização estar associada a uma imagem de empresa socialmente responsável, como também para tirar proveito da heterogeneidade do grupo.

No próximo tópico, aborda-se a relação entre diversidade e reconhecimento. Cabe aqui destacar que faz sentido abordar o reconhecimento no escopo de políticas e práticas de GD, uma vez que a forma como os empregados são reconhecidos no contexto organizacional reflete parte de suas políticas institucionais. Todavia, optou-se por separar esses tópicos apenas para demarcar a importância dessa discussão (reconhecimento e diversidade) e verificar suas relações com a teoria honnethiana.<sup>57</sup>

#### ***4.1.10 Diversidade e reconhecimento***

Para Bendassolli (2012), o reconhecimento remete a questões sobre o relacionando do “eu” consigo próprio e com os outros, que se configura como uma preocupação antiga na história do pensamento humano. Nas últimas décadas, este tema volta a ser alvo de estudos que buscam compreender vários fenômenos sociais contemporâneos. Especificamente, entender o reconhecimento no trabalho é desafio na relação sujeito-trabalho e coloca em discussão a importância deste último no processo de construção da identidade pessoal, assim como a relevância do outro (e do coletivo) no valor do sujeito e daquilo que ele faz quando trabalha. Tal questão foi, e ainda é, abordada por distintos campos teóricos, tais como a psicologia (especialmente no âmbito dos estudos da psicologia organizacional e do trabalho) e na teoria social contemporânea (BENDASSOLLI, 2012). Esta última abrange os estudos de Honneth (2003, 2007) e outros filósofos sociais, que aqui são objetos de estudo.

No contexto atual, segundo Lucas e Oberto (2010, p. 28), caracterizado pela transnacionalização dos mercados e pela politização de identidades culturais e étnicas, o tema “Reconhecimento” é incorporado pelas agendas de debates políticos de diversos países interessados em elucidar questões relacionadas à identidade e à diferença. “A globalização acaba gerando uma nova forma de reivindicação política: a luta pelo reconhecimento”. Esses autores destacam que nos conflitos multiculturais as diferenças intergrupais tornam-se mais evidentes e que buscar o reconhecimento é crucial para assegurar a coexistência positiva entre os diversos grupos.

Para Honneth (2003, 2007), o reconhecimento é uma categoria normativa que deve ser analisada em um espectro mais amplo. Neste sentido, pode-se dizer que os movimentos dos

---

<sup>57</sup> Ver **tópico 2.3**

diversos grupos sociais em prol de igualdade de direitos e tratamento estão inseridos no escopo das lutas por reconhecimento, que, muitas vezes, ocorrem no âmbito simbólico. As condições para uma sociedade justa passam a ser definidas como o reconhecimento da dignidade social de todos os indivíduos (HONNETH, 2003)

Pless e Maak (2004) promovem uma reflexão sobre a diversidade no contexto organizacional e sua dimensão normativa, tendo como base a teoria do reconhecimento de Honneth. Entendem que a diversidade se refere, essencialmente, às normas e aos valores culturais. Defendem, portanto, que é fundamental criar um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo, em que pessoas de diversas origens se sintam respeitadas e reconhecidas.

Para esses autores, uma gestão efetiva da diversidade tem como ponto de partida a verificação se os requisitos básicos para o reconhecimento foram atendidos, o que deve ser iniciado pela análise da esfera do reconhecimento jurídico e político (dimensão do respeito cognitivo travado nas relações jurídicas de Honneth), o que significa a ausência de preconceitos e discriminações e a promoção de igualdade de oportunidades de tratamento aos diversos grupos existentes na organização. Mas destacam que é necessário ir além e promover um ambiente de respeito nas relações afetivas e solidárias nas relações sociais.

Nesse sentido, a valorização da diversidade no contexto organizacional perpassa pela valorização e reconhecimento (na perspectiva honnethiana) dos grupos minoritários, tradicionalmente subjugados à ordem hegemônica em vigor.

Qual o entendimento do termo *reconhecimento* para os sujeitos entrevistados?

(150) Reconhecimento é estar **inserido** dentro do contexto da empresa[...] é você **fazer parte**, integrante dos resultados, das decisões, das discussões. [pausa] Isso para mim, é ser reconhecido. Para mim, ser reconhecido é você [pausa] muita gente acha que ser reconhecido é ter aumento de salário. Eu tenho um pensamento diferente. Talvez eu não sei se a maioria das pessoas. Eu acho que o **reconhecimento financeiro, para mim, é uma consequência**.[...] Eu **acho que o reconhecimento para mim é ser reconhecido como pessoa**, e não como um número, como um registro que está no meu prontuário, que eu sou o número fulano de tal, não. **Eu ser reconhecido como pessoa, como parte integrante.** (E 05)

O trecho do discurso 150 relaciona reconhecimento a inclusão no ambiente da organização e a participação nas discussões, decisões e resultados. Isso vai ao encontro da compreensão de Miller (1998) sobre o inclusivo, que se refere ao quanto é permitido a cada indivíduo participar

nas decisões e discussões de terminado ambiente e, também, a Pless e Maak (2004) que abordam a importância de um ambiente cultural inclusivo para a valorização da diversidade.

A escolha lexical *o reconhecimento para mim é ser reconhecido como pessoa* remete ao reconhecimento do indivíduo em toda a sua singularidade e especificidade, o que é condizente com Honneth (2007), que pauta o reconhecimento na qualidade moral das relações sociais e afirma que os indivíduos ou os diversos grupos sociais devem ser aceitos e respeitados em suas diferenças. Remete também à visão de Pless e Maak (2004) que destacam a necessidade de reconhecer o indivíduo como uma pessoa única e diferente das demais.

Implicitamente, distingue duas formas de reconhecimento: o financeiro (o que explicitamente considera ser uma consequência) e o reconhecimento pessoal, relacionado ao pertencimento e à possibilidade de participação. Este último mostra-se condizente com a visão honnethiana de reconhecimento.

Ainda sobre o que é reconhecimento:

(151) Vou tratar isso etimologicamente. Ser conhecido é uma coisa, ser **reconhecido é ser conhecido de novo**. Eu acho que reconhecimento é quando, de alguma forma você é **valorizado** por alguma entrega que você fez. E eu não estou falando de especificamente de resultados numéricos ou de projeto, mas de alguma entrega que você fez ao longo da sua carreira. Por exemplo, **um jeito de ser**, a pessoa ser reconhecida como uma pessoa agregadora, e ter aquele reconhecimento: “Olha, eu fiz um bom trabalho e fui reconhecido” [...] **É você ser reconhecido por ter uma conduta justa, honesta, uma entrega coerente com o reconhecimento. É você respeitar o outro também** [...] Você tem o reconhecimento no sentido de **valorizar e respeitar o outro do jeito que é**. E em termos de desempenho, de performance. Aqui, o reconhecimento que eu que eu pratico é um **reconhecimento natural**. (E 02)

O trecho do discurso 151 defende a ideia de que o reconhecimento está relacionado com a valorização do indivíduo, seja por suas características pessoais, seja por sua respectiva forma de conduta. Nota-se que a valorização é considerada oriunda da percepção do outro. Portanto, é algo relacional, o que é condizente com a abordagem honnethiana.

Destaca-se, ainda, a relatividade do que é ou não considerado valor, pois, segundo Honneth (2003), a escala hierárquica do que é considerado “valor” é construída conforme os padrões culturais vigentes naquela sociedade. Dessa forma, o status, o prestígio ou a reputação social só são alcançados à medida que um indivíduo alcança as expectativas coletivas daquela sociedade.



O fragmento discursivo (151) associa reconhecimento a respeito e induz a pensar que este último é condição *a priori* de toda conduta de reconhecimento, o que é condizente com abordagens de Honneth (2003, 2007), também utilizadas por Pless e Maak (2004).

Os vocábulos *reconhecimento natural* induz à ideia de um reconhecimento genuíno, original, essencial e espontâneo. Também faz pressupor que outras as formas de reconhecimento, como a financeira, não são naturais. Portanto, são artificiais e construídas. Prossegue afirmando:

(152) **Vejo diversas formas de reconhecimento.** Existe o **reconhecimento financeiro, monetário.** “Olha, está reconhecendo, sendo promovido, recebendo aumento”. Existe o **reconhecimento do trabalho,** que é, muitas vezes, você **dá visibilidade** para o trabalho da pessoa. Você está reconhecendo o trabalho dela. O reconhecimento é **até** um elogio. “Olha, parabéns! Isso aqui foi muito bem feito!” “Olha, esse trabalho está tão bem feito, que você vai apresentar esse trabalho na Diretoria comigo”. Então, o reconhecimento é aquilo que você oferece a alguém que realmente ela tenha feito de **valor.** Eu acho que a gente tem uma dificuldade de, muitas vezes, não tem nada a ver com diversidade. É **que tem, muitas vezes, a pessoa quer ser reconhecida, por fazer a obrigação dela.** (E 03)

O fragmento 152 aborda as diversas formas de reconhecimento no contexto organizacional, destacando seus aspectos tangíveis e intangíveis. O termo *dá visibilidade* pressupõe que antes o trabalho, ou a *performance*, do funcionário não era visível no meio do grupo. Além disso, a expressão dar *visibilidade* vai ao encontro da argumentação de Moraes (2006) que ressalta que a visibilidade dos diversos grupos no contexto organizacional é condição primordial para o potencial emancipador desses trabalhadores, além de ser condição indispensável ao seu processo de reconhecimento.

O uso do vocábulo *até* em *até um elogio* induz a pensar que são inúmeras as forma de reconhecer o trabalho de outra pessoa, que podem, inclusive, ser um gesto simples, como um elogio verdadeiro. Implicitamente, revela que o reconhecimento é algo que as pessoas buscam o tempo tod. E aqui também o sujeito entrevistado faz uma crítica quando afirma que a demanda por reconhecimento no trabalho, muitas vezes, é indevida, o que se mostra condizente com o discurso gerencial, grupo do qual faz parte.

O relato seguinte também evidencia que nem sempre o reconhecimento é devido:

(153) Trabalhar com pessoas é complicado. **Às vezes, tem pessoas que querem ser reconhecidas o tempo todo [risos].** O reconhecimento vai **muito além** da questão financeira. Também, é **a satisfação** que **você** tem de realizar algo e ser reconhecido que **você** fez um bom trabalho. Então, o reconhecimento é **você** ter a oportunidade, é

de **você ter a visibilidade** também do que **você** está fazendo, e o retorno é com o feedback. **Você** pode ter um feedback do seu gestor positivo ressaltando um aspecto, e **você dá visibilidade** para esse funcionário para empresa. Aí, **você** está reconhecendo e tornando notório o resultado que o seu colaborador teve. Então, o reconhecimento, **para mim** muitas vezes, é realmente a **valorização** do seu trabalho, independente de benefício, dinheiro. (E 13)

Tal qual o relato 152 anterior, percebe-se que este fragmento discursivo (153) se trata de um discurso gerencial, categoria da qual o entrevistado faz parte, principalmente nas duas primeiras frases. A ironia subentendida na sentença *Às vezes, tem pessoas que querem ser reconhecidas o tempo* (bastante similar ao relato 152), seguida de risos, marca posição em defesa do ponto de vista do corpo gerencial e das políticas organizacionais, que nem sempre se mostram efetiva para promover o reconhecimento de todos os funcionários.

O termo *muito além* indica que o reconhecimento também está relacionado à questão financeira, mas destaca a satisfação, o feedback, a visibilidade e a realização de um bom trabalho como fatores preponderantes.

O uso do pronome *você* indica uma aproximação e uma estratégia para envolver o entrevistador nas opiniões que apresenta. A escolha do vocábulo *colaborador*, para se referir aos empregados, está condizente com a linguagem empresarial utilizada para aproximar os gestores e a respectiva equipe e gerar maior comprometimento com o trabalho.

(154) Reconhecimento, eu acho que é você ser tratado [pausa] de forma [pausa] de **forma justa** [...] Eu acho que é supercomplicado essa questão, né? Eu acho que nenhuma prática que a gente utilizar ela vai ser cem por cento efetiva, porque algumas pessoas têm dificuldade em mostrar o que elas fizeram. **Então, de fato, elas não se dão oportunidades de serem reconhecidas.** Outras são, infelizmente, forçadas a fazer isso, porque a **liderança não permite que a pessoa se mostre.** Isso acontece. Eu acho que na grande maioria dos casos de insucesso é de **injustiça** com alguém que poderia ser reconhecido e não foi. (E 08)

No trecho do discurso 154, implicitamente nas pausas, subentende-se a dificuldade de falar sobre o que é reconhecimento, fato que também foi explicitado no termo *supercomplicado*. Associa reconhecimento a justiça e a falta de reconhecimento quando é devido a injustiça, o que remete à visão honnethiana de que as situações de desrespeito constituem a base dos conflitos sociais e ponto impulsionador central dos movimentos sociais de busca por reconhecimento (ASSIS, 2007; MENDONÇA, 2007). Muitas vezes, é na negação ou na privação do respeito (formas de reconhecimentos negadas) que a necessidade de reconhecimento se torna mais enfática e a percepção de injustiça se configura neste grupo.

Defende, implicitamente, a ideia de que o insucesso das políticas de reconhecimento adotadas por algumas organizações é decorrente da postura das pessoas, empregados e gerentes. Os primeiros precisam demonstrar competência e mérito para tal e os últimos, por adotarem estilos de gestão inadequados, inibem (ou impedem) seus empregados na demonstração de mérito. Os estilos de gestão foram abordados por Pless e Maak (2004) como fundamental para promoção de uma cultura inclusiva e que nesse sentido, precisa ser democrática e participativa, a qual denomina de “liderança integradora”.

Na frase *Então, de fato, elas não se dão oportunidades de serem reconhecidas* observa-se que o sujeito entrevistado retira da gestão ou da não gestão das pessoas a responsabilidade pelos resultados gerados e, ao mesmo tempo, transfere para os indivíduos (os empregados) a responsabilidade única, no sentido de demonstrar suas competências. Nota-se neste ponto a incorporação do discurso empresarial sobre a gestão de competências, o que remete às discussões de Leal e Faria (2005) sobre esse tema. Estes autores argumentam que em tempo de reestruturação produtiva o comprometimento dos funcionários é uma condição essencial para que as organizações alcancem a produtividade desejada. Neste contexto, os modelos de gestão por competências surgem quando as dimensões ideológica e afetiva dos trabalhadores tornam-se essenciais para a manutenção e o desenvolvimento do sistema de produção. O modelo de gestão por competências serve para orientar as ações de gestão de pessoas, valorizando os comportamentos que são desejáveis e punindo (por exemplo, promovendo o desligamento da organização) aquelas pessoas tidas como “não talentos”. Portanto, a gestão de pessoas por competências é um instrumento sutil e eficaz da hegemonia capitalista informacional (LEAL; FARIA, 2005, p. 1).

Essa abordagem crítica dos modelos de gestão de competências revela o quanto este modelo é útil e, até mesmo, estratégico para a ordem produtiva e funcional das organizações, pois dispõe a competência do indivíduo aos interesses empresariais e torna-se um símbolo (apesar de ser apenas um recurso) que passa a ser perseguido por todos como indicador de vantagem competitiva. Dessa forma, o discurso de imputar aos empregados a responsabilidade por mostrar suas competências é revestido ideologicamente por mecanismos de controle de gestão, o que, ao que parece, foi incorporado pelo sujeito entrevistado, assim como também vem sendo incorporado pelos trabalhadores em geral. Consequentemente, gestão por competências (explícita ou não) induz à adoção de padrões comportamentais que servem “ao interesse das empresas, mas o faz investindo nesses padrões um caráter completamente

positivo, moralmente valorizado, o que acontece, sobretudo, porque há dentro e fora da empresa a exaltação desses valores” (LEAL; FARIA, 2005, p 4 ).

E as pessoas que pertencem aos grupos diversos ou minoritários? Elas são reconhecidas nas empresas onde atuam? Nos relatos subsequentes, têm-se as opiniões dos sujeitos entrevistados:

(155) **Você tem um espaço na medida em que você representa uma coisa que o outro valoriza. Não é o comum valorizar um negro, pobre, feio ou um homossexual ou [pausa] uma pessoa com deficiência ou o que quer que seja.** Mas eu acho que a própria estrutura **nossa** de **sermos** pobres coitados, escravos, essa história toda, gera essa **condição**, muitas vezes, de **autocomiseração**, que eu acho que ela é totalmente contraditória. Contraditória, não, **oposta ao processo de liberação, de liberdade**. Porque o **lugar de gozo**, de satisfação, de justificação, mas não produz mudança, não introduz evolução, não introduz desenvolvimento pessoal. E eu acho que **nós** ainda **pecamos** muito nisso. (E 07)

Algumas partes do fragmento do discurso<sup>155</sup> traz a primeira pessoa do plural, personagem coletivo representando a sociedade como um todo, na qual o entrevistado se inclui. Posiciona-se de forma crítica e em prol da valorização da diversidade e da emancipação dos grupos minoritários. Traz a ideia explícita de que o reconhecimento está relacionado ao que o outro valoriza (relacional), mas também é um resultado do esforço ou do mérito de cada indivíduo.

Abertamente, sustenta que, de forma geral, os grupos minoritários não são valorizados. Portanto, não são reconhecidos, o que vai ao encontro das discussões de Assis, (2007) e Schulz (2010). Essa primeira autora destaca que a sociedade, em geral, nega a diversidade e tende a impor a homogeneização e a reforçar o modelo hegemônico como sendo universal.

Implicitamente, defende a ideia de mudança e de evolução no sentido de ruptura com o pensamento hegemônico, possível em movimentos coletivos, o que é condizendo com a abordagem derridiana (de rompimento com a lógica dualista e polarizada do poder) e com a abordagem honnethiana de lutas por reconhecimento.

O termo *o outro*, no contexto empresarial implica gestores e chefias. Portanto, aqui representa pessoas que ocupam posições hierarquicamente elevadas na estrutura organizacional e que têm a prerrogativa de conferir reconhecimento formal, por meios das práticas de promoção, aumento salarial , etc.

Apresenta o pressuposto de que pessoas que pertencem a determinados minoritários, tais como *pobres, negros, PCDs e homossexuais*, em geral, não são reconhecidos por não possuírem atributos valorizados socialmente, o que, interdiscursivamente, condiz com o posicionamento de autores como Flores-Pereira e Eccel (2010, p. 337) que expõem a vulnerabilidade e a desigualdade de poder aos quais os grupos minoritários são submetidos:

pela desvalorização de traços culturais ou atributos físicos por parte da sociedade, pelas desvantagens econômicas a que são submetidos, assim como pela segregação a espaços secundários na hierarquia social ou mesmo na rejeição total via exclusão do diferente (xenofobia).

Todavia, o sujeito entrevistado refuta a ideia dessa concepção que foi, histórica e socialmente, construída e responsabiliza os indivíduos pertencentes a esses grupos, entre os quais se inclui, pela mudança de status. Cabe lembrar que ele, um negro de origem humilde, conseguiu chegar a uma posição de destaque nessa organização, sendo reconhecido por seus pares e chefia e, ainda, considerado um exemplo nesse contexto de trabalho.

Faz também uma relação interdiscursiva com a psicanálise<sup>58</sup>, que mostra de forma implícita no termo *lugar do gozo*, pois, ao adotar a postura vitimizada e de autocomiseração, assume-se como mantenedores do *status quo* em que se encontra.

Ainda sobre o que é ser reconhecido:

(156) **Ser reconhecido é ser desejável.** Ser desejável em que aspecto? Se eu estou no trabalho, “você é um profissional, então eu te desejo aqui”. Se eu estou em casa, com a minha esposa, “Olha, você é um bom marido. Te desejo aqui”. Então, assim, ser reconhecido é ser desejado. E, aí, **ser desejado é ser pertencente.** E, na questão da diversidade, **a diversidade é isso, eu pertencço ou eu não pertencço? É desejado ou não é desejado?** (GF M5)

O trecho do discurso 156 relaciona diversidade e reconhecimento pela via do pertencimento, o que é condizente com a abordagem honnethiana. Também faz interdiscurso com a abordagem psicanalítica<sup>59</sup> ao afirmar que ser *reconhecimento é ser desejável*. Induz a pensar que a inclusão de grupos minoritários nas organizações está relacionada à valorização de características específicas desses grupos e que uma inclusão de fato já se mostram como uma prática de reconhecimento para essas pessoas (PLESS; MAAK, 2004).

<sup>58</sup> Ainda que reconhecendo a interdiscursividade com a psicanálise, esta não será trazida neste estudo, por requerer espaço para discussão mais ampla o que foge ao escopo aqui pretendido.

<sup>59</sup> Idem, comentário anterior.

Se o diferente, em geral, não é valorizado por não ser objeto de desejo, o relato a seguir afirma que é na diferença que é possível reconhecer o outro:

(157) [...] como é que eu reconheço o outro? **Na diferença.**[...] Naquilo que ele faz que é bacana, **que é diferente, que chama atenção.** Porque é assim. Se ele faz a mesma coisa que você, você nem lembra [risos] não é verdade? Ou se ele faz o que você pede a ele, e só, ele não faz. **Quando ele é reconhecido? Quando ele faz diferente.** (E 09)

No trecho 157 o vocábulo *diferente* tem uma conotação positiva. Refere-se a um destaque, a um diferencial em relação aos demais. Pode-se induzir que esse diferencial é algo que surpreende positivamente o outro. Tal questão remete a Honneth (2003) e à esfera de reconhecimento social, pois é na particularidade e na diferença do indivíduo que se referenda o reconhecimento da estima social. Neste sentido, a reputação social de um sujeito é mensurada pelas realizações individuais que ele apresenta socialmente.

A expressão *se ele faz o que você pede a ele e só ele não faz*, induz que essa postura não faz a diferença, não supera a expectativa. Pode-se fazer um interdiscurso com o relato número 152, que diz que reconhecimento é fazer algo além do que é esperado, fazer algo de valor. Prossegue dizendo:

(158) [...] eu acho que é trazer **o sentimento de pertencer**, entendeu. Assim: se você tem a sua contribuição, se você é uma pessoa comprometida, se você é uma pessoa [pausa] independente de ser um projeto diferente. Tem gente que dá uma contribuição riquíssima na harmonia do grupo, tem gente que tem o bom humor. Isso tudo merece o reconhecimento, entendeu. E de que forma, né? **Você reconhece através do salário, sim, mas o salário é fugaz. Você dá hoje e perde amanhã. O sentimento de que ela é importante para esse grupo, ela está aqui, que ela contribui, que ela faz algo, assim, que [pausa] que garante ela um lugar ali, não um lugar qualquer.** É um lugar para uma pessoa que faz acontecer algumas coisas. (E 09)

No trecho 158, tal qual os relatos 150 e 156, o reconhecimento é associado ao *sentimento de pertencer*, de fazer parte do grupo, de se sentir incluído (PLESS, MAAK, 2004) no contexto organizacional. Explicita que o reconhecimento financeiro é efêmero, transitório, induzindo à ideia de que o reconhecimento por pertencer, por fazer parte do grupo, é mais duradouro.

Da mesma forma, o sujeito entrevistado também ressalta a importância do reconhecimento por meio do sentimento de pertencer àquele contexto:

(159) Reconhecimento é a coisa mais impressionante que existe, não é porque ela é muito **simbólica**. **Reconhecimento é simbólico**. A gente fica achando que eu vou me sentir reconhecido no dia que eu me promover, eu vou me sentir reconhecido no dia que aumentarem o meu salário, eu vou me sentir reconhecido no dia que eu receber um email me dando parabéns. Mas **a gente** sabe que isso **tudo** não é suficiente. **Não é disso que a gente está falando**. Eu acho que **reconhecimento é sentir pertencendo**. Assim, é sentir **valorizado naquilo que é**, contribuindo, assim.[...] **Cargo é bom, salário é bom, mandar email dando parabéns é bom. Não adianta nada fazer isso e vir com atitudes desrespeitosas**, atitudes de tratar com desconfiança, como se não reconhecesse **aquilo que você é o tempo inteiro**. (E 12)

Este fragmento do discurso (159) ressalta a complexidade do reconhecimento no ambiente de trabalho e sua conotação *simbólica*. Destaca que as ações de reconhecimentos mais formais ou tangíveis, tais como aumento salarial, promoção e ações de elogios, não são suficientes para conferir reconhecimento ao outro, o que faz interdiscurso com relatos 150, 152, 156, 158 e 159. Também remete à teoria honnethiana ao associar o reconhecimento ao pertencer, ao sentir-se incluído no grupo, ser valorizado e respeitado. O termo *aquilo que você é o tempo inteiro* traduz a condição de aceitar e respeitar o outro em suas especificidades, diferenças e semelhanças, induzindo a pensar no respeito e na aceitação de pessoas pertencentes aos grupos minoritários; portanto, na valorização da diversidade.

(160) – Reconhecer o outro, para mim, é respeitar o outro da forma que ele é. – **Desde que atenda à minha expectativa**. Então, eu reconheço o outro a partir do **meu referencial**, não do outro. – O reconhecimento ele se traduz, em **última instância**, na **inclusão**. Se você reconhece, você quer estar próxima da pessoa, você traz ela para si, você quer estar junto, tal. E o **não reconhecimento** ele se expressa na **exclusão**.(GF M5)

O fragmento do discurso (160) aborda a inclusão como sinônimo de reconhecimento e de exclusão, como o não reconhecimento. Neste sentido, pode-se supor que alguns grupos diversos sentem-se não reconhecidos no ambiente organizacional, pois inserção profissional difere de inclusão no trabalho.<sup>60</sup>

A expressão: *Desde que atenda à minha expectativa* indica de forma implícita que o reconhecimento é relacional. O complicador desse assenta-se na subjetividade da expectativa do indivíduo, que nem sempre coincide, pois almejar reconhecimento tem que ver com a referência do outro, e vice versa.

<sup>60</sup> A diferença de inclusão e inserção já foi abordada no tópico 2.1

Ainda alinhado interdiscursivamente com a teoria de reconhecimento, de Honneth (2003), o relato explica como é possível reconhecer o outro:

(161) Acho que eu reconheço sendo **solidária**, sabe? Acho que a melhor forma de **reconhecimento é quando você é solidária, tanto na alegria**, quando você faz bem feito, **dá parabéns, dá visibilidade, quanto na tristeza** [...] Então, acho que é isso. Eu acho que reconheço na solidariedade, mesmo. [risos] (E 12)

Nesse trecho 161, o uso recorrente do vocábulo *solidária* está associado ao reconhecimento. Faz pressupor sua associação com cooperação e o compartilhamento de interesses e de responsabilidades conjuntas. O termo *tanto na alegria; quanto na tristeza* induz a pensar em continuidade temporal.

E como é se sentir diferente?

(162) Não é fácil. Eu acho que, dependendo da situação, te expõe ao que a gente lê muito, **expõe** as suas **vulnerabilidades**. Então, você **tenta pertencer** tentando **ser mais parecido**. Então, ser diferente **não é sempre fácil**. Agora, isso é uma outra que me vem também, que é sobre **ser autêntico**, que tem muita essa questão da **identidade. No momento em que você se assume, eu acho que fica mais fácil ser diferente**. Então, assim, quando a gente pensa [...] “Eu tenho orgulho do que eu sou, eu tenho consciência do que eu sou”, fica mais fácil ser diferente. [...] eu acho que, de início, a gente se sente **deslocado**, até que a gente acha essa identidade, essa **autenticidade**, esse **se assumir**.(E 15)

No fragmento discursivo 162, pode-se supor que sentir-se diferente é difícil, especialmente se a concepção da diferença se dá por meio de oposições binárias, em que um dos polos se mostra hierarquicamente superior ao outro (WOODWARD, 2012). O termo *expõe vulnerabilidades* mostra que a diferença destaca os aspectos considerados fracos ou desvalorizados socialmente – portanto, alvo de possíveis agressões. O termo *tenta pertencer*, explicitamente trata do esforço para pertencer ao grupo. Implicitamente, revela que as pessoas consideradas diferentes são excluídas. Aborda duas possíveis soluções para esta questão: negar a própria diferença, no esforço de *ser mais parecido*, incorporando o padrão hegemônico; ou assumir sua diferença e incorporá-la a sua identidade. Interdiscursivamente, remete aos conflitos identitários (WOODWARD, 2012) e as discussões de autores como Hall (2012) e Silva (2012). Este último ressalta que a construção da identidade está relacionada aos sistemas de representação simbólicas e as relações de poder neste caso, explicitado no dilema entre assumir ou negar sua identidade, que, por se diferir dos padrões valorizados, é excluída e considerada “o outro”.



Em geral, quando os sujeitos entrevistados foram questionados se pertencem a algum grupo diverso, notou-se resistência na resposta, seja negando ou ironizando. como o relato abaixo:

(163) Eu sou a maioria. Eu sou um **branco** pobre, eu **não tenho direito a cota. É branco? Que pena! ser branco e pobre está lascado, não tem jeito.** Eu estou no **grupo geral**, onde **alguns** se encaixam. Eu não faço parte de nenhum **dessa diversidade**, não é? **A não ser que daqui a pouco o branco de olho azul seja um grupo.** Até lá eu estou no grupo geral. (E 14)

Nota-se a ironia perpassando todo o fragmento do discurso 163 e, até mesmo, certo deboche, seja nas exclamações, como também subentendido nas expressões *branco pobre, eu não tenho direito a cota. É branco, que pena! ser branco e pobre, está lascado, não tem jeito*. Critica de forma sutil as políticas de cotas e também as políticas sobre o tema “Diversidade”. Destaca-se aqui que o *grupo geral*, ao qual pertence, refere-se ao grupo majoritário e hegemônico. Portanto, o tom irônico reafirma o desejo de manutenção do *status quo*, pois, nitidamente encontra-se no grupo detentor de poder.

Nos relatos deste tópico, observa-se certa similaridade na compreensão do que seja reconhecimento. Foram destacadas duas formas distintas de reconhecimentos: uma delas mais tangível, associada a ganhos financeiros, seja por meio de aumento salarial, premiação ou promoção. Todavia, apesar de ser relevante, os sujeitos entrevistados delegaram essa forma de reconhecimento a uma esfera secundária, tendo em vista a efemeridade de sua ação.

A outra forma de reconhecimento aqui mais recorrente e ressaltada foi aquela de conotação mais intangível, relacionada à possibilidade de pertencer ao grupo, de ser valorizado e de respeitado no coletivo. Essa questão faz sentido para a abordagem honnethiana.

Ainda que semelhantes nas distintas classificações de tipos de reconhecimentos, os relatos dos entrevistados divergem quando se associa reconhecimento com diversidade. Contradizendo relatos dos tópicos anteriores, *visibilidade, pertencimento e respeitos* foram palavras destacadas para conferir reconhecimento aos diversos grupos. Também, percebe-se em alguns relatos discursivos, a incorporação do discurso empresarial, que atribui o reconhecimento a algo de responsabilidade do próprio indivíduo. Nesse escopo, usa da argumentação do mérito e da competência, ainda que de forma descontextualizada.

Também é importante dizer, que a maioria dos sujeitos entrevistados afirmou se sentir reconhecida em seu ambiente de trabalho, mas cabe lembrar que ela faz parte de um grupo de destaque neste contexto, pois ocupa cargos de gestão. Inclusive, parte dela, pertence ao grupo da alta gestão (direção).

## 4.2 *Corpus da análise quantitativa*

Neste capítulo são apresentados, analisados e discutidos os dados obtidos na pesquisa, buscando-se organizá-los de forma a expressarem informações fidedignas, para subsidiar as conclusões e recomendações estruturadas nas etapas seguintes desta pesquisa.

### 4.2.1 *Apresentação descritiva do perfil das amostras*

Apresentam-se aqui os dados descritivos do perfil dos respondentes da amostra, visando caracterizar os respondentes e as respectivas organizações nas quais atuam.

**Tabela 2 – Distribuição dos respondentes por faixa etária**

Faixa etária	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Até 25 anos	81 <b>19,3%</b>	7 3,6%	52 <b>36,6%</b>	140 18,5%
De 26 a 34 anos	200 <b>47,7%</b>	83 <b>42,1%</b>	42 <b>29,6%</b>	325 <b>42,9%</b>
De 35 a 43 anos	84 20,0%	66 <b>33,5%</b>	26 18,3%	176 23,2%
De 44 a 53 anos	43 10,3%	35 17,8%	14 9,9%	92 12,1%
De 54 a 60 anos	9 2,1%	6 3,0%	6 4,2%	21 2,8%
Mais de 60 anos	2 0,5%	0 0,0%	2 1,4%	4 0,5%
TOTAL	419 100,0%	197 100,0%	142 100,0%	758 100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

De acordo com a Tabela 2 pode-se constatar o predomínio de respondentes na faixa etária de 26 a 34 anos (42,9%), de funcionários, que, de acordo com Oliveira (2010), correspondem à geração “Y”. Todavia, em uma análise comparativa das três organizações pesquisadas, podem ser observadas algumas diferenças neste sentido. A *Alfa* e a *Delta* apresentam similaridade

quanto à distribuição nas faixas etárias. Na *Alfa*, somando as faixas etárias até 25 anos (19,3%) e de 26 a 34 anos (47,7%), tem-se um total de 67,0% dos respondentes, o que condiz com a percepção dos entrevistados de que essa é uma empresa “jovem”; ou seja, composta em sua maioria por pessoas da geração “Y”. Já na *Beta*, apesar de também confirmar o predomínio de respondentes jovens, nota-se maior mistura geracional, em que 33,5% situam-se na faixa etária de 35 a 43 anos e 17,8%, entre 44 a 53 anos. Destaca-se que 51,3% de respondentes, com base em Oliveira (2010), pertencem à denominada geração “X”.

**Tabela 3 – Distribuição dos respondentes, por gênero**

Gênero	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Masculino	344 81,9%	130 66,0%	83 58,5%	557 <b>73,4%</b>
Feminino	76 18,1%	67 <b>34,0%</b>	59 <b>41,5%</b>	202 26,6%
TOTAL	420 100,0%	197 100,0%	142 100,0%	759 100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

A Tabela 3 revela a preponderância de respondentes do sexo masculino – 73,4% no geral – comprovando que os segmentos de mineração e siderurgia, de acordo com as estatísticas apresentadas (DIEESE 2012b; QUIRINO, 2010; MACEDO *et al.*, 2012) e os relatos discursivos dos entrevistados<sup>61</sup>, são predominantemente reduto de homens.

Todavia, destaca-se a elevada participação das mulheres, especialmente na Delta (41,5%) e na Beta (34,0%). Pode-se inferir que esse fato seja em virtude das áreas ou unidades que compõem a amostra, o que é mais evidente na Delta. Ao analisar o percentual de participação da áreas, especialmente nesta última, destaca-se a participação de um representativo número de respondentes que atuam na área de RH (tradicionalmente composta pela predominância feminina). Esse considerado percentual de mulheres aqui se mostra interessante para verificar a percepção destas no que tange à diversidade de gênero.

<sup>61</sup> Ver análise dos discurso dos entrevistados no tópico 4.1.3.1

**Tabela 4 – Distribuição dos respondentes por nacionalidade**

Nacionalidade	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Brasileira	409 99,5%	193 99,5%	141 99,3%	743 <b>99,5%</b>
Estrangeira	2 0,5%	1 0,5%	1 0,7%	4 0,5%
TOTAL	411 100,0%	194 100,0%	142 100,0%	747 100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

A Tabela 4 aponta o predomínio de respondentes brasileiros. Mesmo se tratando de organizações globais, isso não revela surpresa, pois a amostragem, em sua maioria, foi composta de funcionários operacionais (ver Tabela específica) e sem cargo de chefia (ver Tabela específica). Portanto, trata-se de profissionais recrutados e contratados na população local.

**Tabela 5 – Distribuição dos respondentes segundo a auto classificação da raça/ cor**

Raça/Cor	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Branca	180 <b>42,9%</b>	83 <b>42,8%</b>	73 <b>51,4%</b>	336 <b>44,4%</b>
Preta	53 <b>12,6%</b>	17 <b>8,8%</b>	19 <b>13,4%</b>	89 <b>11,8%</b>
Parda	161 <b>38,3%</b>	82 <b>42,3%</b>	46 <b>32,4%</b>	289 <b>38,2%</b>
Amarela	21 5,0%	7 3,6%	4 2,8%	32 4,2%
Indígena	5 1,2%	5 2,6%	0 0,0%	10 1,3%
TOTAL	420 100,0%	194 100,0%	142 100,0%	756 100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

A Tabela 5 indica pequeno percentual de pessoas que se declararam de cor preta (11,8%), predominando os respondentes que se declaram como de cor branca (44,4%). Todavia, se for considerada a classificação segundo o IBGE (2010a) o percentual de respondentes negros<sup>62</sup> fica bem próximo ao das pessoas autodeclaradas brancas.

<sup>62</sup> Respondentes que se declararam de cor preta somados àqueles que se declararam de cor parda.

O total dos respondentes que se declararam como da preta somado ao daqueles que se declararam da cor parda, soma 44, 0%, menor 0,4% que dos respondentes que se declararam de cor branca. Tal qual as análises estatística do IPEA (2011), aqui também se nota elevado índice dos respondentes de cor parda. Observa-se, ainda, certa similaridade no percentual por distribuição segundo o critério de autodeclaração de cor nas três empresas pesquisadas.

Ainda sobre este quesito de distribuição segundo a autodeclaração de raça/cor, é importante voltar às discussões sobre o sistema de classificação racial brasileiro, principalmente às discussões<sup>63</sup> promovidas por Sansone (2003) e Piza e Rosemberg (2012). Estes autores ressaltam a possibilidade de falseamento da cor, ou seja, as falhas do sistema baseado na autodeclaração, uma vez que os respondentes podem se declarar ou afiliar ao grupo de maior prestígio social, no caso, o de cor branca. Ainda pode-se destacar a questão da morenidade (SANSONE, 2003), característica da população brasileira, que dificulta o processo de classificação segundo os critérios definidos pelo IBGE.

**Tabela 6 – Distribuição dos respondentes, segundo a orientação sexual**

Orientação Sexual	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Heterossexual	394 <b>95,2%</b>	180 <b>94,2%</b>	142 <b>100,0%</b>	716 <b>95,9%</b>
Homossexual	8 1,9%	7 3,7%	0 0,0%	15 2,0%
Bissexual	3 0,7%	0 0,0%	0 0,0%	3 0,4%
Outras	9 2,2%	4 2,1%	0 0,0%	13 1,7%
	414 100,0%	191 100,0%	142 100,0%	747 100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

A Tabela 6 ressalta a predominância de pessoas heterossexuais, seja no âmbito geral, ou individualmente nas empresas pesquisadas. Destaca-se aqui que na Delta todos os respondentes classificaram-se nesta categoria.

Diante desses elevados índices de pessoas que se declararam heterossexuais (especialmente na Delta), é pertinente trazer as afirmações de Siqueira e Andrade (2012) de que os indivíduos homossexuais têm receio de revelarem sua orientação sexual no

<sup>63</sup> Sugere-se retornar as discussões do tópico 4.1.4.

ambiente de trabalho, ainda que na empresa existam políticas antidiscriminação. Tal questão remete a Eccel e Alcadipani (2012, p. 55) ao destacarem que, em geral, “a heterossexualidade é a definição sexual do que é ser homem”. Nesse sentido, em um universo cujas atividades são predominantemente masculinas, declarar-se heterossexual é afirmar pertencer ao grupo mais valorizado (no caso dos indivíduos do gênero masculino) e evitar ser alvo de preconceitos e discriminações.

**Tabela 7 – Distribuição de respondentes com deficiências (PCDs)**

Deficiente	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Sim	14 3,3%	8 4,1%	2 1,4%	24 3,2%
Não	405 <b>96,7%</b>	188 <b>95,9%</b>	140 <b>98,6%</b>	733 <b>96,8%</b>
TOTAL	419 100,0%	196 100,0%	142 100,0%	757 100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

Segundo a Tabela 7, 96,8% dos respondentes afirmaram que não têm deficiência, o que condiz com as informações apresentadas nos relatos das entrevistas<sup>64</sup>, especificamente no aspecto em que os entrevistados ressaltaram as dificuldades de cumprir percentual imposto pela Lei de Cotas. Nas organizações em questão, tal percentual refere-se à contratação de PCDs para corresponder a 5% do quadro total de funcionários. As empresas pesquisadas afirmam que ainda não estão conseguindo cumprir o percentual estipulado, com exceção de Delta, que aqui, curiosamente, apresentou um percentual de PCDs inferior ao das demais empresas pesquisadas. Tal questão pode estar relacionada às áreas que compuseram a amostra dessa organização.

O pequeno percentual de PCDs, 3,2%, apesar de esperado, tendo em vista que a amostra da pesquisa não foi direcionada apenas a este grupo (o que se deu em virtude de os objetivos da pesquisa serem mais amplos), restringue a possibilidade de promover uma análise específica deste grupo minoritário para apurar sua percepção sobre as práticas de diversidades das organizações pesquisadas.

<sup>64</sup> Ver tópico 4.1.5.

**Tabela 8 – Distribuição dos respondente por religião**

Religião	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Católico	295 <b>70,2%</b>	153 <b>77,7%</b>	90 <b>63,4%</b>	538 <b>70,9%</b>
Espírita	14 3,3%	7 3,6%	6 4,2%	27 3,6%
Evangélica	75 17,9%	24 12,2%	32 <b>22,5%</b>	131 17,3%
Judeu	0 0,0%	0 0,0%	1 0,7%	1 0,1%
Protestante	4 1,0%	0 0,0%	1 0,7%	5 0,7%
Umbandista	1 0,2%	0 0,0%	0 0,0%	1 0,1%
Não tenho religião	26 6,2%	7 3,6%	8 5,6%	41 5,4%
Outras	5 1,2%	6 3,0%	4 2,8%	15 2,0%
TOTAL	420 100,0%	197 100,0%	142 100,0%	759 100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

A Tabela 8, que mostra a distribuição dos respondentes por religião, confirma a tendência observada no Censo de 2010 (IBGE, 2010a) de predominância dos católicos, seguindo-se pelos os evangélicos. Neste quesito, a Delta apresenta um percentual mais elevado de evangélicos (22,5%), em comparação com as demais organizações pesquisadas, o que vai ao encontro das informações dos relatos das entrevistas<sup>65</sup> e da tendência censitária.

O elevado percentual de católicos também não apresenta surpresa, pois, tradicionalmente, esta é a religião majoritária do País (ANDRADE, 2009; NOVAIS, 2004). O ínfimo percentual de religiões afro-brasileiras, aqui especificamente umbandistas, pode ser um indício da tendência censitária, já apondado por Novais (2004) e Prandi (2003), do duplo pertencimento religioso do brasileiro. Ou seja, declaram-se como católicos, religião até pouco tempo atrás considerada oficial do Brasil, sem deixar de frequentar centros espíritas ou terreiros. Além disso, remete-se ao sincretismo religioso do Brasil (DAMATTA, 1993; FLEURY, 2000), que ressalta a diversidade de experiências religiosas como complementares, e não como excludentes entre si.

A despeito da religiosidade da população brasileira, como já ressaltado por autores como Damatta (1993) e Andrade (2009), nota-se percentual significativo (se comparado os índices

<sup>65</sup> Ver discussões no tópico o 4.1.7.

das demais religiões, com exceção dos católicos e evangélicos) dos respondentes que se declaram sem religião: 5,4%.

**Tabela 9 – Distribuição dos respondentes, por escolaridade**

Escolaridade	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Pós-graduação	58 13,9%	50 <b>25,5%</b>	26 18,3%	134 17,7%
Superior	66 <b>15,8%</b>	66 <b>33,7%</b>	44 <b>31,0%</b>	176 <b>23,3%</b>
Ensino médio	253 <b>60,5%</b>	72 <b>36,7%</b>	68 <b>47,9%</b>	393 <b>52,0%</b>
Fundamental	41 9,8%	8 4,1%	4 2,8%	53 7,0%
TOTAL	418 100,0%	196 100,0%	142 100,0%	756 100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

A Tabela 9 mostra que 52,0% dos respondentes cursaram o ensino médio. A análise por organização aponta que a Beta e a Delta apresentam maior percentual de respondentes com elevada escolaridade (pós-graduação mais curso superior completo). Na Beta, 59,2% dos respondentes encontram-se nesta classificação. Cabe aqui destacar o significativo índice de funcionários respondente com pós-graduação completa (25,5%), principalmente na análise conjunta com a tabela de distribuição por área, que aponta predomínio de respondentes que atuam na área operacional. A elevada escolaridade encontrada entre os respondentes de Beta pode ser consequência da elevada exigência no momento de contratação, em que tal requisito é valorizado nos processos seletivos, além de incentivos da melhoria da capacitação.

Na Alfa, o elevado índice de respondentes de nível médio (60,5%) pode ser decorrência do predomínio de respondentes que atuam na área operacional, o que, associado ao menor percentual (em análise comparativa com as demais organizações pesquisadas) de respondentes de elevada escolaridade (pós-graduação e superior, 29,7%), pode ser consequência do fato de esta empresa ser a mais nova (aqui, referindo-se ao fato de a população ser mais jovem – ver tabela de distribuição por faixa etária, e ao tempo de existência da empresa) dentre as pesquisadas.



**Tabela 10 – Distribuição dos respondentes por nível hierárquico**

Nível Hierárquico	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Direção	6 1,4%	3 1,5%	0 0,0%	9 1,2%
Gerência	7 1,7%	3 1,5%	2 1,4%	12 1,6%
Assessoria	8 1,9%	6 3,0%	4 2,9%	18 2,4%
Chefia de Departamento	2 0,5%	0 0,0%	0 0,0%	2 0,3%
Chefia de Seção/Setor	7 1,7%	4 2,0%	0 0,0%	11 1,5%
Coordenador/Supervisor	71 <b>17,1%</b>	25 <b>12,7%</b>	8 <b>5,7%</b>	104 <b>13,8%</b>
Sem Cargo de Chefia	313 <b>75,6%</b>	156 <b>79,2%</b>	126 <b>90,0%</b>	595 <b>79,2%</b>
<b>TOTAL</b>	414 100,0%	197 100,0%	140 100,0%	751 100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

A Tabela 10, revela o predomínio de respondentes de funcionários sem cargo de chefia, que, em geral, corresponde ao maior percentual de profissionais nas organizações (79,2%), o que é condizente com um dos objetivos desta pesquisa quantitativa de identificar a percepção dos funcionários das organizações pesquisadas, uma vez que gestores (gerentes e dirigentes) participaram da análise qualitativa, ao serem entrevistados. Apesar da grande diferença percentual, seguem, bastante distanciando (13,8%) os respondentes com cargos de coordenação e ou supervisão, classificação típica de gestores que atuam em áreas ou setores operacionais (no caso, minas ou usinas).

**Tabela 11 – Distribuição dos respondentes por área de atuação**

Área de atuação	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Área de RH	11 2,7%	13 6,6%	55 <b>39,3%</b>	79 10,6%
Corporativa	28 6,8%	3 1,5%	4 2,9%	35 4,7%
Administrativa	74 <b>18,0%</b>	40 <b>20,4%</b>	30 <b>21,4%</b>	144 <b>19,3%</b>
Operacional	297 <b>72,4%</b>	140 <b>71,4%</b>	51 <b>36,4%</b>	488 <b>65,4%</b>
<b>TOTAL</b>	410 100,0%	196 100,0%	140 100,0%	746 100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

Em uma análise geral, observa-se pela Tabela 11 que predominante (65,4%) dos respondentes atuam na área operacional, seguidos por aqueles que atuam em áreas administrativas (19,3%). Todavia, notam-se diferenças significativas entre as empresas pesquisadas. Na Delta, a maioria atua na área de RH. Neste ponto, cabe destacar que as empresas pesquisadas têm composições de áreas distintas, por isso não se pode fazer uma comparação exata, pois, no caso, a área de RH, além de receber denominações distintas, mostra-se composta por número e cargos distintos. A distinção e a separação do RH das demais áreas administrativas, foi necessária para identificar os respondentes, de forma a atender a um dos objetivos dessa pesquisa, pois reconhece-se a importância dos profissionais de RH nos processos de um gestão da diversidade (HANASHIRO, 2008; MATHEUS, 1998). Ainda cabe ressaltar que esses profissionais também participaram da amostragem dos sujeitos entrevistados (na abordagem qualitativa), especialmente aqueles profissionais de RH que exercem cargos de gestão.

**Tabela 12 – Distribuição dos respondentes, por local de trabalho**

Local de trabalho	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Corporativo	47 11,2%	14 7,2%	13 9,2%	74 9,8%
Mina	196 <b>46,9%</b>	129 <b>66,2%</b>	2 <b>1,4%</b>	327 <b>43,3%</b>
Usina	120 <b>28,7%</b>	31 <b>15,9%</b>	121 <b>85,2%</b>	272 <b>36,0%</b>
Outro	55 13,2%	21 10,8%	6 4,2%	82 10,9%
TOTAL	418 100,0%	195 100,0%	142 100,0%	755 100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

A Tabela 12, mostra a predominância dos respondente que atuam na mina e na usina (somados, representam 79,3% da amostra). As diferenças percentuais marcantes dessa distribuição por empresa decorre do fato de elas pertecerem aos segmento de mineração e de siderurgia. No segmento de mineração, as áreas operacionais são separadas por atividade desempenha, como extração e beneficiamento de minério, sendo esta última denominada “usina”, o que justifica o significativo percentual de respondentes que, mesmo em empresas de mineração, responderem que atuam em usinas. Já o percentual (ainda que pequeno, 1,4%) de respondentes da Delta que atuam em “mina” justifica-se pelo fato de

tratar-se de uma empresa de grande porte, com atividades diversificadas e entre elas, a de mineração.

#### 4.2.2 Apresentação das médias por questão

Antes de adentrar a análise das médias por questão em cada uma das empresas pesquisadas, cita-se que no APÊNDICE G encontra-se a descrição do percentual comparativo entre as empresas para cada questão apresentada. Segue a análise das tabelas:

**Tabela 13 – ALFA, média por questão**

Questão	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
1) Alguns gestores preferem trabalhar com homens em sua equipe.	1	5	2,96	1,163
2) Existe igualdade salarial entre os funcionários homens e mulheres que possuem o mesmo cargo.	1	5	3,30	1,285
3) As mulheres tem oportunidade de atuar em todos os cargos da empresa.	1	5	3,54	1,169
4) É difícil a convivência no trabalho com funcionários que são homossexuais.	1	5	2,09	1,081
5) Na empresa existem preconceito e discriminação em relação aos funcionários homossexuais.	1	5	2,14	1,127
6) Na empresa a orientação sexual do indivíduo interfere no seu crescimento e carreira.	1	5	2,25	1,153
7) Os funcionários negros, brancos, pardos e amarelos têm as mesmas oportunidades de crescimento e promoção na empresa.	1	5	3,92	1,130
8) Nesta empresa existem pessoas negras em cargos gerenciais.	1	5	3,67	1,240
9) Existe igualdade salarial entre os funcionários brancos e negros que possuem o mesmo cargo.	1	5	3,73	1,125
10) O ambiente de trabalho é adequado para a inclusão de pessoas com deficiências.	1	5	3,39	1,184
11) Considero justa a lei que obriga a contratação de Pessoas com Deficiências (PCDs) nas empresas.	1	5	<b>4,25</b>	<b>1,019</b>
12) É difícil trabalhar em uma equipe que tem uma pessoa com deficiência.	1	5	<b>1,88</b>	<b>1,038</b>
13) No meu ambiente de trabalho existem funcionários de diferentes culturas, ou seja, pessoas que vieram de outras regiões com hábitos, costumes e valores diferentes.	1	5	3,72	1,173
14) Existe uma boa convivência no local de trabalho entre as pessoas de diferentes culturas (regiões com hábitos, costumes e valores diferentes).	1	5	3,86	1,062

Questão	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
15) As diferenças culturais (hábitos, costumes e valores de outras regiões) dificultam a realização do trabalho em equipe.	1	5	2,06	1,088
16) Existe igualdade no tratamento dos funcionários, independentemente da sua crença religiosa.	1	5	3,80	1,197
17) As diferenças religiosas dificultam o relacionamento no ambiente de trabalho.	1	5	<b>1,93</b>	<b>1,034</b>
18) Apenas uma determinada crença religiosa é valorizada na empresa onde trabalho.	1	5	<b>1,76</b>	<b>0,986</b>
19) A idade do funcionário pode prejudicar a sua promoção.	1	5	2,51	1,247
20) As pessoas de diferentes gerações convivem bem no local de trabalho.	1	5	3,96	0,921
21) É difícil ter na mesma equipe funcionários de idades muito diferentes.	1	5	2,13	1,154
22) Receber um aumento salarial é uma importante forma de reconhecimento ao funcionário.	1	5	<b>4,43</b>	<b>0,862</b>
23) Receber PL (participação nos lucros) é uma forma de ser reconhecido na empresa.	1	5	<b>4,29</b>	<b>1,023</b>
24) Eu me sinto reconhecido na empresa quando eu recebo uma premiação ou promoção.	1	5	<b>4,29</b>	<b>0,939</b>
25) O reconhecimento no trabalho é consequência do alcance das metas desejadas.	1	5	<b>4,23</b>	<b>0,889</b>
26) Uma nova classificação de cargo demonstra o reconhecimento da empresa pelo funcionário.	1	5	<b>4,36</b>	<b>0,818</b>
27) Ser reconhecido na empresa é ser valorizado pelas minhas características pessoais.	1	5	3,71	1,165
28) Ser reconhecido é ser respeitado no meu ambiente de trabalho.	1	5	<b>3,98</b>	<b>1,001</b>
29) Para ter reconhecimento o funcionário precisa ser referência no ambiente de trabalho .	1	5	3,74	1,078
30) Para ter reconhecimento é necessário se sentir aceito na equipe de trabalho.	1	5	3,78	1,061
31) Para ser reconhecido é preciso ter um diferencial, algo que o diferencie dos demais funcionários.	1	5	3,78	1,133
32) Eu me sinto reconhecido no meu ambiente de trabalho.	1	5	<b>3,72</b>	<b>1,165</b>

Fonte: Elaborada pela autora

A Tabela 13 mostra que dentre as perguntas relacionadas às dimensões da diversidade a de número 11 foi a que obteve a maior média das resposta na Alfa (4,25) e relativamente baixo desvio-padrão (1,019), o que indica alta concordância entre os respondentes de que é justa a lei que obriga a contratação de pessoas com deficiências (PCDs) nas empresas. Na sequência,

destaca-se a pergunta 18 (escala invertida), com baixa média (1,76) e baixo desvio-padrão (0,986), o que indica homogeneidade de baixa concordância entre os respondentes desta empresa de que apenas uma determinada crença religiosa é valorizada.

Entre as perguntas relacionadas ao reconhecimento, as 22 e a 26 destacam-se pela elevada média e baixo desvio-padrão. Ou seja, nesta empresa há homogeneidade nas respostas que concordam que receber aumento salarial é uma importante forma de reconhecimento e que uma nova classificação de cargo demonstra o reconhecimento da empresa pelo funcionário.

**Tabela 14 – BETA média, por questão**

Questão	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
1) Alguns gestores preferem trabalhar com homens em sua equipe.	1	5	3,01	1,254
2) Existe igualdade salarial entre os funcionários homens e mulheres que possuem o mesmo cargo.	1	5	3,22	1,303
3) As mulheres tem oportunidade de atuar em todos os cargos da empresa.	1	5	3,48	1,255
4) É difícil a convivência no trabalho com funcionários que são homossexuais.	1	5	<b>1,96</b>	<b>0,965</b>
5) Na empresa existem preconceito e discriminação em relação aos funcionários homossexuais.	1	5	2,13	1,015
6) Na empresa a orientação sexual do indivíduo interfere no seu crescimento e carreira.	1	5	2,18	1,002
7) Os funcionários negros, brancos, pardos e amarelos têm as mesmas oportunidades de crescimento e promoção na empresa.	1	5	3,93	1,069
8) Nesta empresa existem pessoas negras em cargos gerenciais.	1	5	3,70	1,170
9) Existe igualdade salarial entre os funcionários brancos e negros que possuem o mesmo cargo.	1	5	3,87	1,023
10) O ambiente de trabalho é adequado para a inclusão de pessoas com deficiências.	1	5	3,30	1,271
11) Considero justa a lei que obriga a contratação de Pessoas com Deficiências (PCDs) nas empresas.	1	5	<b>4,30</b>	<b>0,950</b>
12) É difícil trabalhar em uma equipe que tem uma pessoa com deficiência.	1	5	<b>1,86</b>	<b>1,020</b>
13) No meu ambiente de trabalho existem funcionários de diferentes culturas, ou seja, pessoas que vieram de outras regiões com hábitos, costumes e valores diferentes.	1	5	3,88	1,103

Questão	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
14) Existe uma boa convivência no local de trabalho entre as pessoas de diferentes culturas (regiões com hábitos, costumes e valores diferentes).	1	5	<b>4,14</b>	<b>0,909</b>
15) As diferenças culturais (hábitos, costumes e valores de outras regiões) dificultam a realização do trabalho em equipe.	1	5	2,03	1,106
16) Existe igualdade no tratamento dos funcionários, independentemente da sua crença religiosa.	1	5	<b>4,04</b>	<b>1,009</b>
17) As diferenças religiosas dificultam o relacionamento no ambiente de trabalho.	1	5	<b>1,89</b>	<b>1,027</b>
18) Apenas uma determinada crença religiosa é valorizada na empresa onde trabalho.	1	5	<b>1,82</b>	<b>1,108</b>
19) A idade do funcionário pode prejudicar a sua promoção.	1	5	2,74	1,311
20) As pessoas de diferentes gerações convivem bem no local de trabalho.	1	5	3,91	1,079
21) É difícil ter na mesma equipe funcionários de idades muito diferentes.	1	5	2,04	1,073
22) Receber um aumento salarial é uma importante forma de reconhecimento ao funcionário.	1	5	<b>4,44</b>	<b>0,821</b>
23) Receber PL (participação nos lucros) é uma forma de ser reconhecido na empresa.	1	5	<b>4,15</b>	<b>1,063</b>
24) Eu me sinto reconhecido na empresa quando eu recebo uma premiação ou promoção.	1	5	<b>4,27</b>	<b>0,944</b>
25) O reconhecimento no trabalho é consequência do alcance das metas desejadas.	1	5	<b>4,02</b>	<b>1,047</b>
26) Uma nova classificação de cargo demonstra o reconhecimento da empresa pelo funcionário.	1	5	<b>4,22</b>	<b>0,885</b>
27) Ser reconhecido na empresa é ser valorizado pelas minhas características pessoais.	1	5	3,38	1,325
28) Ser reconhecido é ser respeitado no meu ambiente de trabalho.	1	5	<b>4,01</b>	<b>0,982</b>
29) Para ter reconhecimento o funcionário precisa ser referencia no ambiente de trabalho .	1	5	3,64	1,146
30) Para ter reconhecimento é necessário se sentir aceito na equipe de trabalho.	1	5	3,70	0,983
31) Para ser reconhecido é preciso ter um diferencial, algo que o diferencie dos demais funcionários.	1	5	3,78	1,111
32) Eu me sinto reconhecido no meu ambiente de trabalho.	1	5	<b>3,67</b>	<b>1,146</b>

De acordo com a Tabela 14, levando-se em consideração a concentração da média e do baixo desvio-padrão, entre as perguntas relacionadas às dimensões da diversidade destaca-se a 11, a qual aponta que os respondente de Beta consideram justa a lei que obriga a contratação de PCDs nas empresas. Nota-se, ainda, a questão 4 (escala invertida), com baixa média (1,96) e baixo desvio-padrão (0,965). Isso indica certa homogeneidade nas respostas (ou menor variabilidade nas respostas). No caso, a maioria discordou plenamente ou apenas discordou da afirmação. Então, na percepção dos respondentes, não é difícil a convivência no local de trabalho com funcionários homossexuais. Na questão 14, observa-se que a maioria concorda ou concorda plenamente que existe uma boa convivência no local de trabalho entre funcionários de diferentes culturas (média de 4,14) e pequeno desvio-padrão (0,909) .

Nas questões relacionadas ao reconhecimento, destaca-se concordância de que receber um aumento salarial é uma importante forma de reconhecimento no trabalho e que receber uma premiação ou promoção confere reconhecimento aos respondentes.

**Tabela 15 – DELTA, média por questão**

Questão	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
1) Alguns gestores preferem trabalhar com homens em sua equipe.	1	5	3,26	1,171
2) Existe igualdade salarial entre os funcionários homens e mulheres que possuem o mesmo cargo.	1	5	3,27	1,110
3) As mulheres tem oportunidade de atuar em todos os cargos da empresa.	1	5	3,34	1,166
4) É difícil a convivência no trabalho com funcionários que são homossexuais.	1	5	2,18	0,948
5) Na empresa existem preconceito e discriminação em relação aos funcionários homossexuais.	1	5	2,45	0,919
6) Na empresa a orientação sexual do indivíduo interfere no seu crescimento e carreira.	1	5	2,56	1,006
7) Os funcionários negros, brancos, pardos e amarelos têm as mesmas oportunidades de crescimento e promoção na empresa.	1	5	3,69	1,060
8) Nesta empresa existem pessoas negras em cargos gerenciais.	1	5	3,03	1,297
9) Existe igualdade salarial entre os funcionários brancos e negros que possuem o mesmo cargo.	1	5	3,74	0,894
10) O ambiente de trabalho é adequado para a inclusão de pessoas com deficiências.	1	5	3,50	1,050
11) Considero justa a lei que obriga a contratação de Pessoas com Deficiências (PCDs) nas empresas.	2	5	<b>4,14</b>	<b>0,777</b>

Questão	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
12) É difícil trabalhar em uma equipe que tem uma pessoa com deficiência.	1	5	<b>1,91</b>	<b>0,934</b>
13) No meu ambiente de trabalho existem funcionários de diferentes culturas, ou seja, pessoas que vieram de outras regiões com hábitos, costumes e valores diferentes.	1	5	3,72	1,041
14) Existe uma boa convivência no local de trabalho entre as pessoas de diferentes culturas (regiões com hábitos, costumes e valores diferentes).	1	5	3,84	0,805
15) As diferenças culturais (hábitos, costumes e valores de outras regiões) dificultam a realização do trabalho em equipe.	1	5	2,36	0,955
16) Existe igualdade no tratamento dos funcionários, independentemente da sua crença religiosa.	1	5	3,87	0,917
17) As diferenças religiosas dificultam o relacionamento no ambiente de trabalho.	1	5	2,26	0,950
18) Apenas uma determinada crença religiosa é valorizada na empresa onde trabalho.	1	5	<b>1,85</b>	<b>0,899</b>
19) A idade do funcionário pode prejudicar a sua promoção.	1	5	3,18	1,096
20) As pessoas de diferentes gerações convivem bem no local de trabalho.	1	5	3,64	0,940
21) É difícil ter na mesma equipe funcionários de idades muito diferentes.	1	5	2,47	1,057
22) Receber um aumento salarial é uma importante forma de reconhecimento ao funcionário.	1	5	<b>4,15</b>	<b>0,853</b>
23) Receber PL (participação nos lucros) é uma forma de ser reconhecido na empresa.	1	5	<b>4,01</b>	<b>0,938</b>
24) Eu me sinto reconhecido na empresa quando eu recebo uma premiação ou promoção.	1	5	<b>4,26</b>	<b>0,837</b>
25) O reconhecimento no trabalho é consequência do alcance das metas desejadas.	1	5	<b>3,96</b>	<b>0,837</b>
26) Uma nova classificação de cargo demonstra o reconhecimento da empresa pelo funcionário.	1	5	<b>4,04</b>	<b>0,879</b>
27) Ser reconhecido na empresa é ser valorizado pelas minhas características pessoais.	1	5	3,44	0,919
28) Ser reconhecido é ser respeitado no meu ambiente de trabalho.	1	5	<b>3,88</b>	<b>0,838</b>
29) Para ter reconhecimento o funcionário precisa ser referência no ambiente de trabalho .	1	5	3,43	0,941
30) Para ter reconhecimento é necessário se sentir aceito na equipe de trabalho.	1	5	3,61	0,929
31) Para ser reconhecido é preciso ter um diferencial, algo que o diferencie dos demais funcionários.	1	5	3,78	0,843
32) Eu me sinto reconhecido no meu ambiente de trabalho.	1	5	<b>3,33</b>	<b>1,023</b>



A Tabela 15 revela alta média (4,14) dos respondentes de Delta, o que aliado ao baixo desvio-padrão (0,777), indica homogeneidade de percepção entre eles. Ou seja, há elevada concordância entre os respondentes de que a Lei de Cotas é justa. Notam-se também, elevadas médias e baixos desvios-padrões nas respostas pertinentes à forma de reconhecimento tangível. Ou seja, entre os respondentes de Delta destaca-se a concordância de que receber aumento salarial, premiação ou promoção e PL são formas de serem reconhecidos na empresa.

Além das análises por empresa, é pertinente ressaltar que as tabelas 13, 14 e 15 revelam alguns padrões de resposta similares, o que permite uma análise comparativa. As questões 11 e 12 referentes à inserção das PCDs nas empresas, mostra que foi consenso entre as empresas pesquisadas a percepção dos respondentes de que a Lei de Cotas é justa, constatada pela elevada média das respostas (Alfa, 4,25; Beta, 4,15; e Delta, 4,14), e pela sua maior homogeneidade das respostas com base no desvio-padrão baixo (respectivamente, 1,019, 0,95 e 0,777). Destaca-se a maior homogeneidade nos padrões de resposta encontrado na Delta, o que não causa surpresa, pois esta empresa cumpre o percentual legal de cotas.

Sequencialmente a percepção de que a legislação é justa, e corroborado para a inserção das PCDs no contexto de trabalho, nota-se que a maioria dos respondentes considera que não é difícil trabalhar em uma equipe que tem uma pessoa com deficiência.

Na questões que abordam aspectos relacionados a práticas de diversidade religiosa, nota-se que na questão 16 a Beta (TAB. 14) apresentou média elevada (4,04), expressando que a maioria dos respondentes tem a percepção de que há igualdade no tratamento dos funcionários, independente de sua crença religiosa. Na questão 17 (escala invertida), a maioria dos respondente de Alfa (1,93) e da Beta (1,89) discordam que as dificuldades religiosas dificultam o relacionamento no ambiente de trabalho. Todavia, a questão 18 (escala invertida) revelou maior semelhança entre os padrões de resposta das empresas, baixas médias (Alfa, 1,76; Beta, 1,82; e Delta, 1,85) e baixo desvio-padrão (respectivamente, 1,0986, 1,108, e 0,899), com pequeno destaque para Alfa. Isso indica a discordância entre os respondentes de que apenas um crença religiosa é valorizada na empresa.

Entre as três empresas, a Beta apresentou padrões de respostas que expressam uma percepção favorável às práticas que se referem aos aspectos associados à diversidade religiosa. Neste

ponto, também cabe lembrar que a análise dos discursos dos entrevistados de Delta apontou maiores dificuldades no que se refere à diversidade religiosa, o que é condizente com a análise comparativa anterior.

Nas questões que abordam aspectos relacionados às práticas de reconhecimento, também se nota similaridade nos padrões de respostas das três empresas pesquisadas, notadamente nas práticas de reconhecimento tangíveis, aqui consideradas como reconhecimento profissional. A maioria dos respondentes concorda ou concorda plenamente que receber aumento salarial é uma importante forma de reconhecimento no trabalho. Cabe ressaltar que entre as questões relacionadas ao reconhecimento, aqui foi encontrada a média mais elevada (respectivamente, 4,43, 4,44 e 4,15), além de desvios-padrões baixo (0,862, 0,821 e 0,837) revelando maior homogeneidade nas respostas e expressando o quanto o aumento salarial é significativo para os respondentes se sentirem reconhecidos no trabalho.

Receber PL, uma premiação ou promoção, nova classificação de cargo, também são formas de reconhecimento da empresa. Para os respondentes da Alfa (TAB. 13), receber um nova classificação de cargo, obteve a segunda média mais elevada (4,36). Já na Beta e na Delta a segunda média mais elevada (respectivamente 4,27 e 4,26) corresponde a questão 24 que relaciona reconhecimento ao recebimento de premiação ou promoção. Destaca-se, que a maioria dos respondentes concorda ou concorda plenamente que o reconhecimento no trabalho é consequência do alcance das metas desejadas, sendo que neste item a Delta obteve a menor média (3,96) apresentada.

Nas questões que abordam aspectos relacionados ao aqui denominado como “reconhecimento social”, destaca-se a questão 28 que aponta que a maioria dos respondentes das empresas Alfa (3,98) e Beta (4,01) concorda ou concorda plenamente que ser reconhecido é ser respeitado no ambiente de trabalho. A Delta apresentou a média mais baixa (3,88).

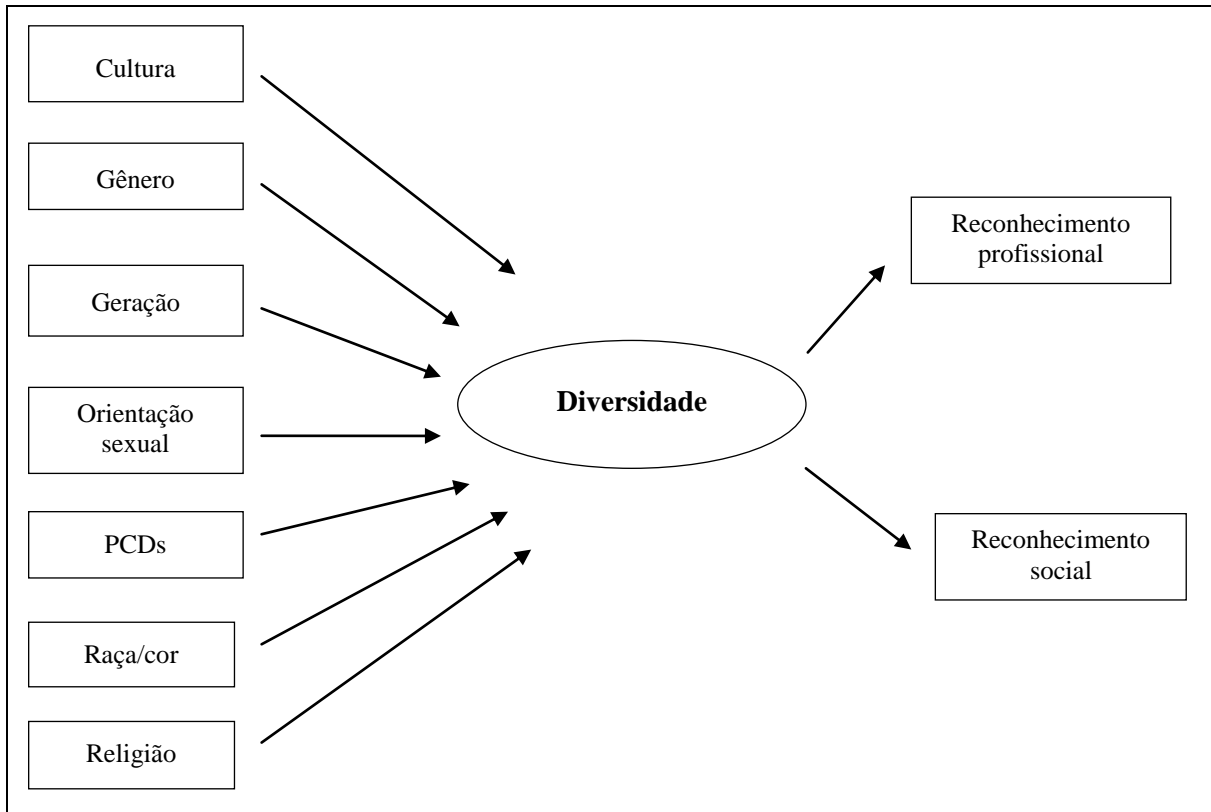
No que se refere a questão 32 (sentimento de reconhecimento na empresa em que atua), nota-se que nas três empresas pesquisadas a média indicou uma tendência central (Alfa com 3,72; Beta com 3,67; e Delta com 3,33), ou seja, nem discorda e nem concorda, mas o elevado índice do desvio padrão (principalmente em Alfa e Beta) mostra uma significativa variabilidade (ou heterogeneidade) das respostas. Nas demais questões, nota-se tendência de centralidade das respostas.

Na próxima seção, apresentam-se os resultados da análise do modelo estrutural.

#### 4.2.3 Análise do modelo estrutural – amostra geral

Segue o modelo proposto:

**Figura 2 – Modelo estrutural**



Fonte: Elaborada pela autora

A Figura 2 retrata o modelo estrutural hipotético concebido para atender aos objetivos desta pesquisa, cujo objetivo central foi: Identificar as relações estabelecidas entre as concepções de diversidade compartilhadas pela alta administração, pelos gestores, pelos profissionais responsáveis pelas políticas de diversidade nas empresas e pelos demais funcionários, e analisar as consequências dessas inter-relações em termos de reconhecimento para as pessoas que trabalham nestas organizações.

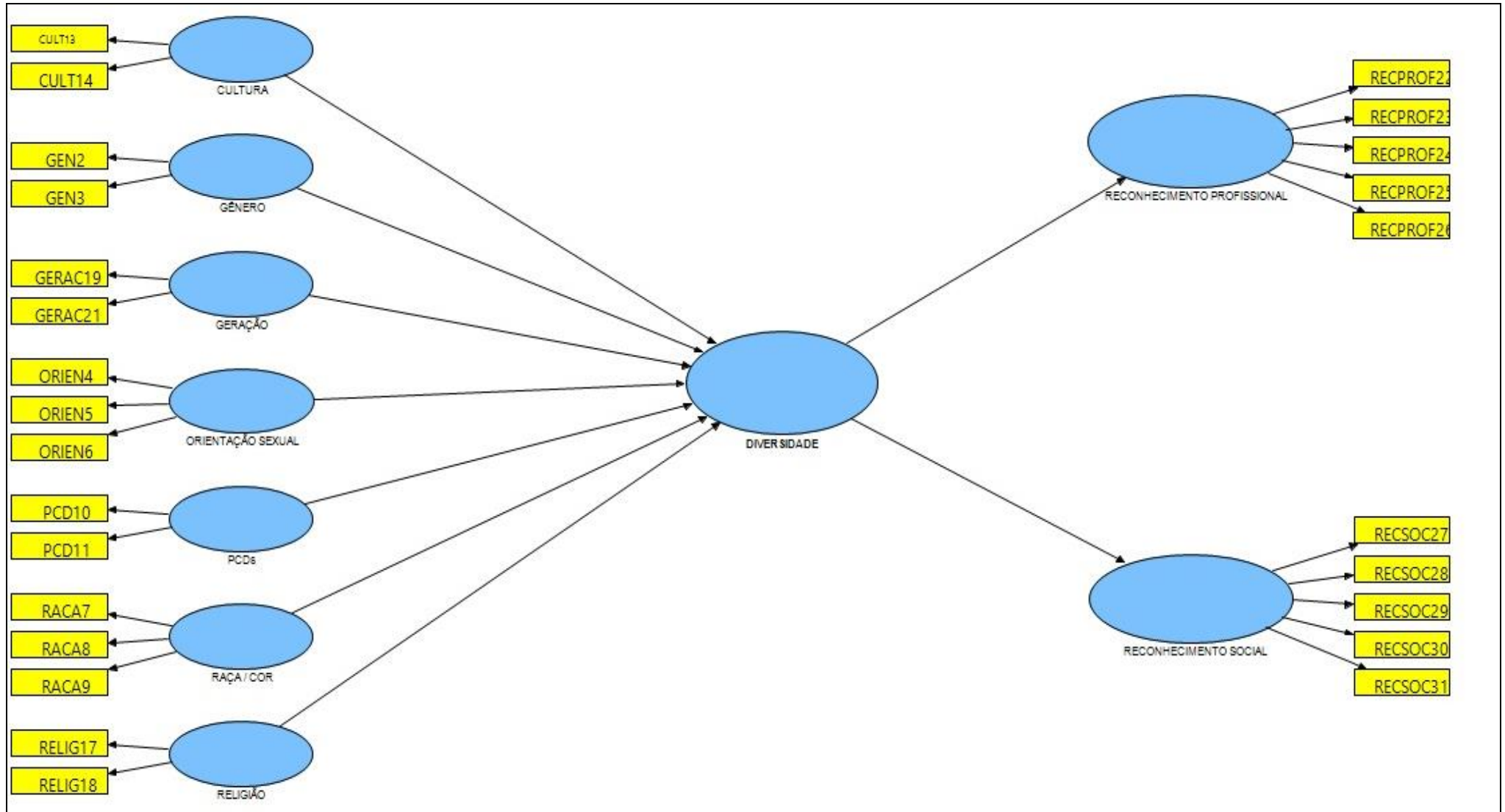
Entre os objetivos específicos, destaca-se que a identificação das concepções de diversidade foi especificamente abordada nas primeiras etapas do processo metodológico adotado (grupos focais e entrevistas), sendo que no GF também permitiu a elaboração do modelo estrutural

mostrado pela Figura 2; ou seja, as sete dimensões da diversidade (construtos de primeira ordem) identificadas a partir das discussões dos grupos focais coadunam com a elaboração do construto de segunda ordem: diversidade. Isso reflete na percepção dos dois tipos de reconhecimento, identificados também a partir dos grupos de foco. Alguns objetivos específicos desta pesquisa só foram possíveis de realização por meio da abordagem quantitativa. No caso, a análise multivariada de dados: Identificar as concepções de diversidade estabelecidas pelas pessoas de diferentes níveis organizacionais (aqui, especificamente, a visão funcionários em geral); Analisar as percepções dos funcionários sobre os processos e as práticas utilizadas no gerenciamento da diversidade; Analisar as inter-relações entre as concepções de diversidade no contexto organizacional e as consequências destas em termos de reconhecimento para os envolvidos; e Verificar se os funcionários das organizações estudadas se sentem reconhecidos em seu ambiente de trabalho.

Antes de se efetuar a avaliação das relações apuradas entre os construtos componentes do modelo estrutural proposto, fez-se necessário avaliar o modelo de mensuração, composto pelas relações entre os indicadores e os referidos construtos. Procedeu-se à análise prévia da confiabilidade dos construtos (Alfa de Cronbach) e realizaram-se os devidos ajustes em relação aos indicadores. Foram desconsiderados no modelo final estimado aqueles que não apresentaram alinhamento com os demais indicadores propostos como representativos de um determinado construto. Assim, em relação ao construto CULTURA, foi retirada a questão CULT15; ao construto GÊNERO, a questão GEN1; ao construto GERAÇÃO, a questão GERAC20; ao construto PCDs, a questão PCD12 e ao construto RELIGIÃO, a questão RELIG16. Para os demais construtos do modelo não foi necessário retirar nenhuma questão.

Desta forma, segue a Figura 3, que retrata as questões do questionário consideradas indicadores representativos de determinado construto, ou dimensão da diversidade:

Figura 3 – Modelo estrutural completo



Fonte: Elaborada pela autora

O processamento estatístico do modelo estrutural completo verifica-se na Tabela 16 a seguir, cujo resultado envolveu a aplicação da técnica de *bootstrapping*, revelou que todas as cargas são estatisticamente significantes a 5% (Estatística T  $\geq$  1,962), nível de confiança estabelecido quando da estimação do tamanho mínimo das amostras, conforme apresentado anteriormente. Ressalte-se que os dados foram padronizados (média = 0 e desvio-padrão = 1) tanto para a amostra geral como para a amostra por empresa.

Ainda em relação ao modelo de mensuração, a avaliação das cargas cruzadas (APÊNDICE H) apontou que todos os indicadores apresentaram carga de maior intensidade nos construtos que refletem do que nos demais construtos do modelo, garantindo a validade discriminante do mesmo.

Essa constatação também encontra respaldo na Tabela 17, a seguir, tendo em vista o baixo índice de redundância, a qual representa o percentual de variância de cada construto explicada por indicadores relacionados a outros construtos. Quanto à validade convergente (TAB. 17), apesar de os valores apurados para o Alfa de Cronbach apontarem para uma média confiabilidade do modelo de mensuração, os valores apurados para o índice de confiabilidade composta, assim como para a variância média explicada e para as comunalidades, indicaram uma boa capacidade dos indicadores de representação dos construtos aos quais estão diretamente relacionados.

Já com relação ao ajuste do modelo estrutural, conforme pode ser observado na Tabela 17 a seguir, que traz o resultado do processamento por meio da técnica de *bootstrapping*, todos os coeficientes de caminho são estatisticamente significantes a 5% (Estatística T  $\geq$  1,962). Em relação à capacidade explicativa do modelo, esta mostrou-se baixa tanto para o construto Reconhecimento Profissional ( $R^2 = 0,142$ ) quanto para o construto Reconhecimento Social ( $R^2 = 0,050$ ), indicando a possibilidade de existência de outros fatores capazes de influenciar esses pontos além daqueles considerados no modelo proposto.

Diante dessa questão, cabe ressaltar que algumas vezes a validade do modelo é constatada pela sua estabilidade (ou seja, sua aplicação em várias situações, gerando resultados semelhantes) do que pela capacidade do modelo de explicar as relações entre os construtos.

Tabela 16 – Avaliação do modelo de mensuração – amostra total

CONSTRUTO	INDICADOR	CARGA AMOSTRA ORIGINAL	MÉDIA DAS CARGAS DAS AMOSTRAS	DESVIO-PADRÃO	ERRO PADRÃO	ESTATÍSTICA T
<b>CULTURA</b>	CULT13	0,785	0,783	0,032	0,032	24,865
	CULT14	0,891	0,891	0,015	0,015	61,506
<b>GÊNERO</b>	GEN2	0,752	0,751	0,048	0,048	15,727
	GEN3	0,783	0,781	0,044	0,044	17,815
<b>GERAÇÃO</b>	GERAC19	0,784	0,781	0,037	0,037	21,231
	GERAC21	0,794	0,794	0,034	0,034	23,117
<b>ORIENTAÇÃO SEXUAL</b>	ORIEN4	0,734	0,733	0,033	0,033	22,548
	ORIEN5	0,869	0,869	0,014	0,014	63,036
	ORIEN6	0,774	0,774	0,029	0,029	26,854
<b>PCDs</b>	PCD10	0,727	0,722	0,056	0,056	13,035
	PCD11	0,826	0,827	0,037	0,037	22,589
<b>Reconhecimento PROFISSIONAL (Tangível)</b>	RECPROF22	0,619	0,619	0,048	0,048	12,944
	RECPROF23	0,666	0,665	0,037	0,037	18,180
	RECPROF24	0,772	0,770	0,025	0,025	30,680
	RECPROF25	0,743	0,742	0,025	0,025	30,224
	RECPROF26	0,797	0,796	0,023	0,023	34,363
<b>RAÇA / COR</b>	RACA7	0,766	0,766	0,026	0,026	29,295
	RACA8	0,708	0,707	0,032	0,032	22,170
	RACA9	0,752	0,752	0,026	0,026	28,451
<b>RELIGIÃO</b>	RELIG17	0,838	0,837	0,021	0,021	39,853
	RELIG18	0,854	0,854	0,017	0,017	50,685
<b>Reconhecimento SOCIAL (Intangível)</b>	RECSOC27	0,568	0,562	0,073	0,073	7,786
	RECSOC28	0,818	0,814	0,038	0,038	21,579
	RECSOC29	0,746	0,740	0,041	0,041	18,155
	RECSOC30	0,686	0,677	0,059	0,059	11,639
	RECSOC31	0,492	0,482	0,088	0,088	5,587

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 17 – Avaliação do modelo – amostra total

CONSTRUTO	VARIÂNCIA MÉDIA EXPLICADA	CONFIABILIDADE COMPOSTA	R <sup>2</sup>	ALFA DE CRONBACH	COMUNALIDADE	REDUNDÂNCIA
CULTURA	0,705	0,826	-	0,589	0,705	0,000
GERAÇÃO	0,623	0,768	-	0,395	0,623	0,000
GÊNERO	0,590	0,742	-	0,304	0,590	0,000
ORIENTAÇÃO SEXUAL	0,631	0,836	-	0,706	0,631	0,000
PCDs	0,606	0,754	-	0,354	0,606	0,000
RECONHECIMENTO PROFISSIONAL (Tangível)	0,521	0,844	<b>0,142</b>	0,770	0,521	0,072
RAÇA / COR	0,551	0,786	-	0,595	0,551	0,000
RELIGIÃO	0,716	0,834	-	0,603	0,716	0,000
RECONHECIMENTO SOCIAL (Intangível)	0,452	0,800	<b>0,050</b>	0,709	0,452	0,019

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 18 – Avaliação dos coeficientes de caminho – amostra total

ORIGEM		DESTINO	AMOSTRA ORIGINAL	MÉDIA DAS AMOSTRAS	DESVIO-PADRÃO	ERRO PADRÃO	ESTATÍSTICA T
CULTURA	--->	DIVERSIDADE	0,252	0,252	0,023	0,023	10,930
GÊNERO	--->	DIVERSIDADE	0,171	0,171	0,021	0,021	8,025
GERAÇÃO	--->	DIVERSIDADE	-0,177	-0,176	0,020	0,020	9,121
ORIENTAÇÃO SEXUAL	--->	DIVERSIDADE	-0,278	-0,274	0,034	0,034	8,290
PCDs	--->	DIVERSIDADE	0,200	0,199	0,018	0,018	10,996
RAÇA / COR	--->	DIVERSIDADE	<b>0,351</b>	0,349	0,023	0,023	15,019
RELIGIÃO	--->	DIVERSIDADE	-0,274	-0,272	0,021	0,021	12,947
DIVERSIDADE	--->	PROFISSIONAL (Tangível)	<b>0,377</b>	0,383	0,038	0,038	9,976
DIVERSIDADE	--->	SOCIAL (Intangível)	0,223	0,234	0,038	0,038	5,895

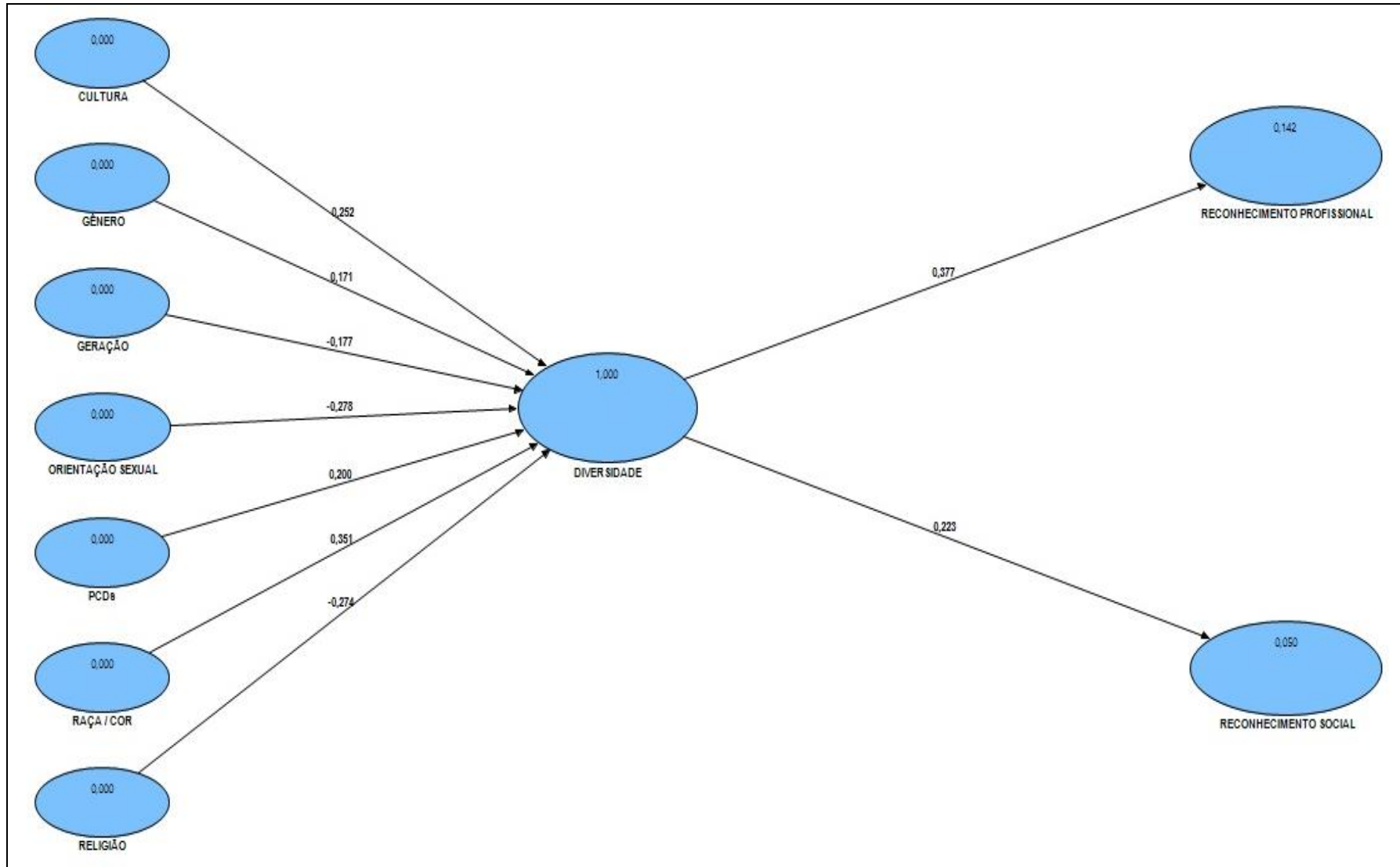
Fonte: Elaborada pela autora



A análise dos coeficientes de caminho na Tabela 18 mostra que o construto *diversidade para o reconhecimento profissional* representa o maior valor; ou seja o reconhecimento profissional apresenta um relação mais intensa com a diversidade. Já entre as dimensões da diversidade, a dimensão raça / cor é a que apresenta a segunda maior intensidade.

Segue Figura 4 – representativa do modelo estrutural e dos respectivos indicadores dos coeficientes de caminho – amostra total

Figura 4 – Modelo estrutural com indicadores dos coeficientes de caminho – amostra total



Fonte: Elaborada pela autora

#### 4.2.3.1 Análise do modelo estrutural – empresa Alfa

Antes de avaliar as relações apuradas entre os construtos componentes do modelo estrutural proposto, fez-se necessária a avaliação do modelo de mensuração, o qual é composto pelas relações entre os indicadores e os referidos constructos. Conforme pode ser verificado na Tabela 19 a seguir, que traz o resultado do processamento por meio da técnica de *bootstrapping*, de todas as cargas são estatisticamente significantes a 5% (Estatística T  $\geq$  1,962), nível de confiança estabelecido quando da estimação do tamanho mínimo das amostras, conforme apresentado anteriormente.

Ainda em relação ao modelo de mensuração, a avaliação das cargas cruzadas (APÊNDICE I) apontou que todos os indicadores apresentaram carga de maior intensidade nos construtos que refletem do que nos demais constructos do modelo, garantindo a validade discriminante do mesmo. Essa constatação também encontra respaldo na Tabela 20 a seguir, tendo em vista o baixo índice de redundância, que representa o percentual de variância de cada construto explicada por indicadores relacionados a outros construtos.

Quanto à validade convergente, conforme pode ser verificado na Tabela 20, apesar de os valores apurados para o Alfa de Cronbach apontarem para uma média confiabilidade do modelo de mensuração, os valores apurados para o índice de confiabilidade composta, assim como para a variância média explicada e para as comunalidades, indicaram uma boa capacidade dos indicadores de representação dos construtos aos quais estão diretamente relacionados.

Quanto ao ajuste do modelo estrutural, conforme pode ser observado na Tabela 21, que traz o resultado do processamento por meio da técnica de *bootstrapping*, todos os coeficientes de caminho são estatisticamente significantes a 5% (Estatística T  $\geq$  1,962). Já em relação à capacidade explicativa do modelo, esta mostrou-se baixa tanto para o construto *Reconhecimento Profissional* ( $R^2 = 0,159$ ) quanto para o construto *Reconhecimento Social* ( $R^2 = 0,063$ ), indicando a possibilidade de existência de outros fatores que possam influenciar esses pontos além daqueles considerados no modelo proposto.

Tabela 19 – Avaliação do modelo de mensuração – amostra Alfa

CONSTRUTO	INDICADOR	CARGA AMOSTRA ORIGINAL	MÉDIA DAS CARGAS DAS AMOSTRAS	DESVIO-PADRÃO	ERRO PADRÃO	ESTATÍSTICA T
CULTURA	CULT13	0,797	0,792	0,042	0,042	19,144
	CULT14	0,881	0,883	0,019	0,019	46,623
GÊNERO	GEN2	0,795	0,792	0,075	0,075	10,559
	GEN3	0,695	0,686	0,097	0,097	7,159
GERAÇÃO	GERAC19	-0,772	-0,763	0,065	0,065	11,851
	GERAC21	-0,798	-0,800	0,052	0,052	15,328
ORIENTAÇÃO SEXUAL	ORIEN4	0,772	0,772	0,037	0,037	20,742
	ORIEN5	0,858	0,857	0,024	0,024	36,448
	ORIEN6	0,780	0,779	0,040	0,040	19,473
PCDs	PCD10	0,716	0,710	0,069	0,069	10,327
	PCD11	0,851	0,851	0,040	0,040	21,172
RECONHECIMENTO PROFISSIONAL (Tangível)	RECPROF22	0,647	0,645	0,055	0,055	11,801
	RECPROF23	0,670	0,670	0,048	0,048	13,964
	RECPROF24	0,792	0,790	0,030	0,030	26,404
	RECPROF25	0,757	0,757	0,030	0,030	25,379
	RECPROF26	0,813	0,812	0,029	0,029	28,335
RAÇA / COR	RACA7	0,720	0,720	0,045	0,045	16,038
	RACA8	0,679	0,676	0,052	0,052	12,994
	RACA9	0,745	0,744	0,039	0,039	19,023
RELIGIÃO	RELIG17	0,832	0,831	0,035	0,035	23,943
	RELIG18	0,861	0,861	0,027	0,027	31,917
RECONHECIMENTO SOCIAL (Intangível)	RECSOC27	0,620	0,607	0,084	0,084	7,407
	RECSOC28	0,856	0,848	0,046	0,046	18,696
	RECSOC29	0,661	0,650	0,077	0,077	8,552
	RECSOC30	0,679	0,661	0,085	0,085	8,018
	RECSOC31	0,436	0,418	0,133	0,133	3,288

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 20 – Avaliação do modelo – Alfa

CONSTRUTO	VARIÂNCIA MÉDIA EXPLICADA	CONFIABILIDADE COMPOSTA	R <sup>2</sup>	ALFA DE CRONBACH	COMUNALIDADE	REDUNDÂNCIA
CULTURA	0,705	0,827	-	0,587	0,705	0,000
GERAÇÃO	0,616	0,762	-	0,376	0,616	0,000
GÊNERO	0,558	0,715	-	0,210	0,558	0,000
ORIENTAÇÃO SEXUAL	0,647	0,846	-	0,725	0,647	0,000
PCDs	0,619	0,763	-	0,391	0,619	0,000
PROFISSIONAL (Tangível)	0,546	0,857	0,159	0,790	0,546	0,086
RAÇA / COR	0,512	0,758	-	0,526	0,512	0,000
RELIGIÃO	0,717	0,835	-	0,606	0,717	0,000
SOCIAL (Intangível)	0,441	0,791	0,063	0,700	0,441	0,023

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 21– Avaliação dos coeficientes de caminho – Alfa

ORIGEM		DESTINO	AMOSTRA ORIGINAL	MÉDIA DAS AMOSTRAS	DESVIO-PADRÃO	ERRO PADRÃO	ESTATÍSTICA T
CULTURA	--->	DIVERSIDADE	<b>0,275</b>	0,271	0,036	0,036	7,619
GÊNERO	--->	DIVERSIDADE	<b>0,169</b>	0,169	0,028	0,028	6,042
GERAÇÃO	--->	DIVERSIDADE	0,176	0,173	0,029	0,029	5,982
ORIENTAÇÃO SEXUAL	--->	DIVERSIDADE	-0,286	-0,279	0,054	0,054	5,267
PCDs	--->	DIVERSIDADE	0,232	0,230	0,027	0,027	8,701
RAÇA / COR	--->	DIVERSIDADE	<b>0,340</b>	0,337	0,034	0,034	10,132
RELIGIÃO	--->	DIVERSIDADE	-0,263	-0,260	0,033	0,033	7,945
DIVERSIDADE	--->	PROFISSIONAL (Tangível)	<b>0,399</b>	0,409	0,049	0,049	<b>8,189</b>
DIVERSIDADE	--->	SOCIAL (Intangível)	<b>0,252</b>	0,271	0,049	0,049	<b>5,147</b>

Fonte: Elaborada pela autora

A Tabela 21 mostra que na Alfa todas as sete dimensões aqui pesquisadas tiveram efeito estatisticamente significativo no construto *diversidade*, o que pode ser verificado nos índices da estatística T. Da mesma forma, o efeito da *diversidade no reconhecimento profissional* e no *reconhecimento social* mostrou-se significativo. Entretanto, cabe ressaltar que o efeito da *diversidade no reconhecimento profissional* mostra-se mais intenso do que no *reconhecimento social*.

Na percepção da *diversidade*, nota-se que a *dimensão raça/cor* (0,340) apresenta a maior intensidade; ou seja, para os respondentes as diferenças de raça e cor são mais representativas para a concepção do que é diversidade. Apesar do mito da democracia racial (DAMATTA, 1993; BENTO, 2000; GUIMARÃES, 2002) no Brasil, e também contradizendo as análises dos discursos dos sujeitos entrevistados (especialmente no grupo focais), em que as questões relacionadas às diferenças raciais não se mostraram de forma tão significativa, aqui se nota que esta dimensão foi a mais representativa da concepção de diversidade. Ou seja, para este grupo de respondentes a percepção da diversidade está intimamente associada às questões raciais.

Uma segunda dimensão representativa da percepção da *diversidade*, refere-se à percepção da dimensão da *cultura* (0, 275). Ou seja, a percepção da existência de funcionários de culturas diferentes e a habilidade de convivência entre esses mostrou-se significativa na empresa Alfa.

Em contrapartida, a percepção da *diversidade* é menos representada pela dimensão *gênero* (0,169), o que contradiz as análises dos discursos dos sujeitos entrevistados, que ressaltaram que a diferença de gênero é um dos principais dificultadores nas relações de trabalho, por ser a mineração um ambiente predominantemente masculino (QUIRINO, 2010). Sobre esse fato, pode-se inferir que, com um percentual tão pequeno de respondentes do sexo feminino (ver TAB. 3) as questões relacionadas a igualdade de salarial entre homens e mulheres e à igualdade de oportunidade de atuação entre os gêneros não se mostraram tão relevantes.

Todavia, aqui cabe destacar que a maior relação se deu entre o construto *diversidade* para o *reconhecimento profissional* (0,399), evidenciando que, para os respondentes, ser reconhecido está mais associado com ganhos salariais e a progressão na carreira do que com angariar respeito, admiração, aceitação e valoração social. Desta forma, pode-se dizer que para os

respondentes da Alfa a valorização da diversidade é mais percebida quando há reconhecimento profissional ou tangível.

O Apêndice L, retrata, em detalhes o modelo estrutural de Alfa

O item seguinte trata da análise estrutural do modelo de Beta

#### 4.2.3.2 Análise do modelo estrutural – empresa Beta

Antes de avaliar as relações apuradas entre os construtos componentes do modelo estrutural proposto, foi necessário avaliar o modelo de mensuração, o qual é composto pelas relações entre os indicadores e os referidos construtos. Conforme pode ser verificado na Tabela 22 a seguir, que traz o resultado do processamento por meio da técnica de *bootstrapping*, todas as cargas são estatisticamente significantes a 5% (Estatística  $T \geq 1,962$ ), nível de confiança estabelecido quando da estimação do tamanho mínimo das amostras, conforme apresentado anteriormente.

Ainda em relação ao modelo de mensuração, a avaliação das cargas cruzadas (APÊNDICE J) apontou que todos os indicadores apresentaram carga de maior intensidade nos construtos que refletem do que nos demais construtos do modelo, garantindo a validade discriminante do mesmo. Essa constatação também encontra respaldo na Tabela 23, tendo em vista o baixo índice de redundância, que representa o percentual de variância de cada construto explicada por indicadores relacionados a outros construtos.

Quanto à validade convergente, conforme pode ser verificado na Tabela 23 a seguir, apesar de os valores apurados para o Alfa de Cronbach apontarem para uma média confiabilidade do modelo de mensuração, os valores apurados para o índice de confiabilidade composta, assim como para a variância média explicada e para as comunalidades, indicaram uma boa capacidade dos indicadores de representação dos constructos aos quais estão diretamente relacionados.

Quanto ao ajuste do modelo estrutural, conforme pode ser observado na Tabela 24 a seguir, que traz o resultado do processamento por meio da técnica de *bootstrapping*, os coeficientes de

caminho são estatisticamente significantes a 5% (Estatística  $T \geq 1,962$ ), à exceção da relação entre *diversidade* e *reconhecimento social* (Estatística  $T < 1,962$ ). Já em relação à capacidade explicativa do modelo, esta mostrou-se baixa tanto para o construto *Reconhecimento Profissional* ( $R^2 = 0,122$ ) quanto para o construto *Reconhecimento Social* ( $R^2 = 0,045$ ), indicando a possibilidade de existência de outros fatores que possam influenciar esses pontos além daqueles considerados no modelo proposto.



Tabela 22 – Avaliação do modelo de mensuração – amostra Beta

CONSTRUTO	INDICADOR	CARGA AMOSTRA ORIGINAL	MÉDIA DAS CARGAS DAS AMOSTRAS	DESVIO-PADRÃO	ERRO PADRÃO	ESTATÍSTICA T
<b>CULTURA</b>	CULT13	0,841	0,837	0,051	0,051	16,538
	CULT14	0,894	0,895	0,036	0,036	25,068
<b>GÊNERO</b>	GEN2	0,731	0,718	0,098	0,098	7,479
	GEN3	0,855	0,855	0,062	0,062	13,761
<b>GERAÇÃO</b>	GERAC19	0,743	0,736	0,100	0,100	7,414
	GERAC21	0,820	0,810	0,091	0,091	8,988
<b>ORIENTAÇÃO SEXUAL</b>	ORIEN4	0,783	0,781	0,041	0,041	19,126
	ORIEN5	0,877	0,880	0,019	0,019	45,494
	ORIEN6	0,780	0,774	0,056	0,056	14,043
<b>PCDs</b>	PCD10	0,761	0,736	0,153	0,153	4,978
	PCD11	0,813	0,804	0,111	0,111	7,325
<b>RECONHECIMENTO PROFISSIONAL (Tangível)</b>	RECPROF22	0,450	0,411	0,209	0,209	2,158
	RECPROF23	0,599	0,569	0,132	0,132	4,549
	RECPROF24	0,767	0,739	0,095	0,095	8,042
	RECPROF25	0,768	0,769	0,094	0,094	8,153
	RECPROF26	0,767	0,748	0,089	0,089	8,606
<b>RAÇA / COR</b>	RACA7	0,771	0,769	0,054	0,054	14,354
	RACA8	0,710	0,708	0,064	0,064	11,186
	RACA9	0,799	0,798	0,041	0,041	19,677
<b>RELIGIÃO</b>	RELIG17	0,855	0,853	0,034	0,034	25,135
	RELIG18	0,868	0,869	0,021	0,021	41,255
<b>RECONHECIMENTO SOCIAL (Intangível)</b>	RECSOC27	0,464	0,425	0,233	0,233	1,993
	RECSOC28	0,735	0,653	0,203	0,203	3,615
	RECSOC29	0,872	0,782	0,202	0,202	4,308
	RECSOC30	0,617	0,542	0,235	0,235	2,627
	RECSOC31	0,555	0,490	0,204	0,204	2,717

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 23 – Avaliação do modelo estrutural – Beta

CONSTRUTO	VARIÂNCIA MÉDIA EXPLICADA	CONFIABILIDADE COMPOSTA	R <sup>2</sup>	ALFA DE CRONBACH	COMUNALIDADE	REDUNDÂNCIA
CULTURA	0,754	0,859	-	0,676	0,754	0,000
GERAÇÃO	0,612	0,759	-	0,367	0,612	0,000
GÊNERO	0,633	0,774	-	0,427	0,633	0,000
ORIENTAÇÃO SEXUAL	0,664	0,855	-	0,747	0,664	0,000
PCDs	0,620	0,765	-	0,388	0,620	0,000
PROFISSIONAL (Tangível)	0,466	0,808	0,122	0,719	0,466	0,051
RAÇA / COR	0,579	0,804	-	0,637	0,579	0,000
RELIGIÃO	0,743	0,852	-	0,653	0,743	0,000
SOCIAL (Intangível)	0,441	0,790	0,045	0,710	0,441	0,013

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 24 – Avaliação dos coeficientes de caminho – Beta

ORIGEM		DESTINO	AMOSTRA ORIGINAL	MÉDIA DAS AMOSTRAS	DESVIO-PADRÃO	ERRO PADRÃO	ESTATÍSTICA T
CULTURA	--->	DIVERSIDADE	0,239	0,233	0,047	0,047	5,059
GÊNERO	--->	DIVERSIDADE	0,161	0,157	0,052	0,052	3,105
GERAÇÃO	--->	DIVERSIDADE	<b>-0,143</b>	-0,140	0,036	0,036	4,020
ORIENTAÇÃO SEXUAL	--->	DIVERSIDADE	<b>-0,293</b>	-0,287	0,064	0,064	4,612
PCDs	--->	DIVERSIDADE	0,170	0,169	0,031	0,031	5,500
RAÇA / COR	--->	DIVERSIDADE	<b>0,338</b>	0,330	0,043	0,043	7,921
RELIGIÃO	--->	DIVERSIDADE	-0,277	-0,269	0,031	0,031	8,877
DIVERSIDADE	--->	PROFISSIONAL (Tangível)	<b>0,349</b>	0,372	0,093	0,093	3,755
DIVERSIDADE	--->	SOCIAL (Intangível)	0,211	0,238	0,137	0,137	<b>1,542</b>

Fonte: Elaborada pela autora

A Tabela 24 mostra que o efeito da diversidade mostrou-se significativo somente para o *reconhecimento profissional*. Já para o *reconhecimento social* ficou abaixo do ponto de corte ( $T = 1,542$ )

Tal qual em Alfa, aqui também em Beta a percepção geral da diversidade é mais representada pela dimensão *raça/cor*; ou seja, as questões raciais mostram-se importantes na concepção da diversidade para os respondentes de Beta.

A dimensão *orientação sexual* aparece como sendo a segunda dimensão a representar a percepção da diversidade. Neste ponto, cabe ressaltar que o sentido negativo das relações ocorreram em virtude de as afirmações serem negativas. Portanto, pode-se dizer que para os respondentes de Beta, depois das questões raciais, as questões sobre orientação sexual são representativas na concepção da diversidade.

A dimensão *geração*, foi a que menos representou a percepção geral da diversidade, apesar da maior mistura geracional descrita na Tabela 2, que aborda a distribuição dos respondentes por faixa etária. Nota-se certa homogeneidade nas outras dimensões.

O Apêndice M, apresenta o modelo estrutural de Beta.

#### 4.2.3.3 Análise do modelo estrutural – empresa Delta

Antes de avaliar as relações apuradas entre os construtos componentes do modelo estrutural proposto, foi necessário avaliar o modelo de mensuração, o qual é composto pelas relações entre os indicadores e os referidos constructos. Conforme pode ser verificado na Tabela 25, que traz o resultado do processamento por meio da técnica de *bootstrapping*, todas as cargas são estatisticamente significantes a 5% (Estatística  $T \geq 1,962$ ), nível de confiança estabelecido quando da estimação do tamanho mínimo das amostras, conforme apresentado anteriormente.

Ainda em relação ao modelo de mensuração, a avaliação das cargas cruzadas (APÊNDICE K) aponta que todos os indicadores apresentam carga de maior intensidade nos construtos que refletem do que nos demais construtos do modelo, garantindo a validade discriminante do mesmo. Essa constatação também encontra respaldo na Tabela 26, tendo em vista o baixo

índice de redundância, que representa o percentual de variância de cada construto explicada por indicadores relacionados a outros construtos.

Quanto à validade convergente, conforme pode ser verificado na Tabela 26, apesar de os valores apurados para o Alfa de Cronbach apontarem para uma média confiabilidade do modelo de mensuração, os valores apurados para o índice de confiabilidade composta, assim como para a variância média explicada e para as comunalidades, indicaram uma boa capacidade dos indicadores de representação dos construtos aos quais estão diretamente relacionados.

Quanto ao ajuste do modelo estrutural, conforme pode ser observado na Tabela 27 a seguir, que traz o resultado do processamento por meio da técnica de *bootstrapping*, os coeficientes de caminho são estatisticamente significantes a 5% (Estatística  $T \geq 1,962$ ), à exceção da relação entre *diversidade* e *reconhecimento social* (Estatística  $T < 1,962$ ). Já em relação à capacidade explicativa do modelo, esta mostrou-se baixa tanto para o construto *Reconhecimento Profissional* ( $R^2 = 0,127$ ) quanto para o construto *Reconhecimento Social* ( $R^2 = 0,039$ ), sinalizando a possibilidade de existência de outros fatores que possam influenciar esses pontos além daqueles considerados no modelo proposto.

Tabela 25– Avaliação do modelo de mensuração – amostra Delta

CONSTRUTO	INDICADOR	CARGA AMOSTRA ORIGINAL	MÉDIA DAS CARGAS DAS AMOSTRAS	DESVIO-PADRÃO	ERRO PADRÃO	ESTATÍSTICA T
CULTURA	CULT13	0,506	0,464	0,247	0,247	2,050
	CULT14	0,962	0,948	0,054	0,054	17,719
GÊNERO	GEN2	0,746	0,718	0,141	0,141	5,272
	GEN3	0,821	0,823	0,083	0,083	9,840
GERAÇÃO	GERAC19	0,841	0,821	0,115	0,115	7,329
	GERAC21	0,729	0,720	0,146	0,146	5,010
ORIENTAÇÃO SEXUAL	ORIEN4	-0,298	-0,247	0,340	0,340	0,877
	ORIEN5	-0,881	-0,824	0,157	0,157	5,627
	ORIEN6	-0,768	-0,695	0,223	0,223	3,443
PCDs	PCD10	0,863	0,795	0,225	0,225	3,833
	PCD11	0,563	0,561	0,256	0,256	2,200
RECONHECIMENTO PROFISSIONAL (Tangível)	RECPROF22	0,683	0,670	0,106	0,106	6,424
	RECPROF23	0,710	0,697	0,094	0,094	7,555
	RECPROF24	0,750	0,734	0,103	0,103	7,280
	RECPROF25	0,648	0,638	0,110	0,110	5,909
	RECPROF26	0,782	0,776	0,078	0,078	9,985
RAÇA / COR	RACA7	0,866	0,873	0,046	0,046	18,690
	RACA8	0,743	0,725	0,095	0,095	7,822
	RACA9	0,804	0,791	0,075	0,075	10,690
RELIGIÃO	RELIG17	0,813	0,801	0,082	0,082	9,877
	RELIG18	0,817	0,814	0,078	0,078	10,538
RECONHECIMENTO SOCIAL (Intangível)	RECSOC27	0,528	0,486	0,217	0,217	2,433
	RECSOC28	0,793	0,739	0,165	0,165	4,809
	RECSOC29	0,715	0,668	0,168	0,168	4,255
	RECSOC30	0,753	0,698	0,151	0,151	4,981
	RECSOC31	0,681	0,631	0,188	0,188	3,630

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 26 – Avaliação do modelo – Delta

CONSTRUTO	VARIÂNCIA MÉDIA EXPLICADA	CONFIABILIDADE COMPOSTA	R <sup>2</sup>	ALFA DE CRONBACH	COMUNALIDADE	REDUNDÂNCIA
CULTURA	0,590	0,724	-	0,400	0,590	0,000
GERAÇÃO	0,620	0,764	-	0,392	0,620	0,000
GÊNERO	0,615	0,761	-	0,375	0,615	0,000
ORIENTAÇÃO SEXUAL	0,485	0,711	-	0,496	0,485	0,000
PCDs	0,531	0,685	-	0,130	0,531	0,000
PROFISSIONAL (Tangível)	0,513	0,840	0,127	0,764	0,513	0,062
RAÇA / COR	0,650	0,847	-	0,732	0,650	0,000
RELIGIÃO	0,664	0,798	-	0,494	0,664	0,000
SOCIAL (Intangível)	0,490	0,825	0,039	0,741	0,490	0,017

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 27 – Avaliação dos coeficientes de caminho – Delta

ORIGEM		DESTINO	AMOSTRA ORIGINAL	MÉDIA DAS AMOSTRAS	DESVIO-PADRÃO	ERRO PADRÃO	ESTATÍSTICA T
CULTURA	--->	DIVERSIDADE	0,237	0,236	0,062	0,062	3,820
GÊNERO	--->	DIVERSIDADE	0,216	0,203	0,043	0,043	5,052
GERAÇÃO	--->	DIVERSIDADE	-0,181	-0,165	0,046	0,046	3,934
ORIENTAÇÃO SEXUAL	--->	DIVERSIDADE	0,176	0,168	0,086	0,086	2,049
PCDs	--->	DIVERSIDADE	<b>0,173</b>	0,176	0,042	0,042	4,118
RAÇA / COR	--->	DIVERSIDADE	<b>0,418</b>	0,392	0,091	0,091	4,593
RELIGIÃO	--->	DIVERSIDADE	-0,278	-0,268	0,070	0,070	3,974
DIVERSIDADE	--->	PROFISSIONAL (Tangível)	<b>0,357</b>	0,399	0,100	0,100	<b>3,576</b>
DIVERSIDADE	--->	SOCIAL (Intangível)	0,197	0,246	0,115	0,115	<b>1,713</b>

Fonte: Elaborada pela autora

A análise da Tabela 27, mostra que a percepção geral da diversidade é mais representada na Delta pela dimensão *raça/cor*, o que também foi apresentado nas tabelas de avaliação dos coeficientes de caminho das demais empresas pesquisadas. Todavia, na Delta esta relação mostrou-se mais intensa (0,418), ressaltando-se o quanto são significante as questões raciais para a percepção da diversidade dos respondentes da empresa.

A dimensão que menos representou a percepção geral da *diversidade* foi a *PCDs*, que se refere à inserção de pessoas com deficiência na organização. Aqui, destaca-se que apenas a Delta cumpre o percentual de cotas imposto pela lei. Mas pode-se inferir que, mesmo assim, as questões referentes a legislação e ambiente adequado à inclusão da PCDs não foram significantes para os respondentes de Delta no que se refere à percepção geral da diversidade.

Nota-se, ainda, que o efeito da *diversidade* no *reconhecimento profissional* foi significativo, mas não se pode dizer o mesmo do *reconhecimento social*, que inclusive se apresentou com baixo nível de significância estatística. Há homogeneidade nas outras dimensões.

O Apêndice N, apresenta o modelo estrutural de Delta

#### ***4.2.4 Procedimentos de comparação entre médias dos construtos***

Antes de se passar à comparação entre as médias dos construtos por empresa, nas tabelas a seguir apresentam-se as distribuições de frequência por construto. Deve-se ressaltar que as cargas totais dos construtos foram apuradas como combinações lineares de seus indicadores. Trata-se de frequência de respostas, considerada mas aqui em relação aos construtos, e não das perguntas separadas. A Tabela 28 a seguir, ilustra os dados relacionados à diversidade cultural nas empresas Alfa, Beta e Delta.

**Tabela 28 – Diversidade cultural**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	13 3,1%	2 1,0%	4 2,8%	19 2,5%
Discordo	28 6,7%	13 6,6%	12 8,5%	53 7,0%
Nem discordo, nem concordo	68 16,2%	25 12,7%	25 17,6%	118 15,5%
Concordo	175 <b>41,7%</b>	93 <b>47,2%</b>	71 <b>50,0%</b>	339 <b>44,7%</b>
Concordo totalmente	136 <b>32,4%</b>	64 <b>32,5%</b>	30 <b>21,1%</b>	230 <b>30,3%</b>
<b>TOTAL</b>	420 100,0%	197 100,0%	142 100,0%	759 100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

Nota-se na Tabela 28 apresentada similaridade entre o resultado geral e o resultado por empresa. Não se observaram diferenças significativas. A análise do resultado geral permite perceber uma frequência maior de concordância entre a percepção dos respondentes e as questões referentes à diversidade cultural: 44%7 concordam e 30,3% concordam plenamente com as questões afirmadas, compondo um total de 75%. Desta forma, pode-se dizer que eles reconhecem que existem funcionários de diferentes culturas (aqui compreendidos como possuidores de hábitos, costumes e valores diversos) no local de trabalho e que existe boa convivência no local de trabalho entre as pessoas de diferentes culturas.

**Tabela 29 – Diversidade**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	3 0,7%	4 2,0%	4 2,8%	11 1,4%
Discordo	35 8,3%	14 7,1%	18 12,7%	67 8,8%
Nem discordo, nem concordo	158 37,6%	64 32,5%	76 <b>53,5%</b>	298 <b>39,3%</b>
Concordo	165 <b>39,3%</b>	81 <b>41,1%</b>	35 24,6%	281 <b>37,0%</b>
Concordo totalmente	59 <b>14,0%</b>	34 <b>17,3%</b>	9 6,3%	102 13,4%
<b>TOTAL</b>	420 100,0%	197 100,0%	142 100,0%	759 100,0%

Fonte: Elaborado pela autora



A Tabela 29 trata do construto de segunda ordem *diversidade*, que aqui pode-se inferir estar relacionada a concepção geral da diversidade. Nota-se que no resultado geral a maior parte dos respondentes (39,3%) não tem uma opinião formada a esse respeito, na medida em que nem discorda nem concorda., seguindo-se 37,0% que concordam que há uma percepção mais positiva sobre a diversidade.

Todavia, percebe-se que existem diferenças significativas entre as empresas pesquisadas. A Alfa (39,3%) está mais próximo da Beta (41,1%), pois em ambas a maior parte dos respondentes concorda que existem uma percepção mais positiva sobre a diversidade. Nota-se que nesta última a percepção mostra-se mais intensa. A soma daqueles que concordam e daqueles que concordam plenamente é de 58,4%, representando a maioria dos respondentes. Entre as empresas pesquisadas, a Beta é a que apresenta políticas voltadas para a diversidade mais estruturadas<sup>66</sup>, o que pode estar refletindo na percepção positiva de suas práticas. Já na Delta, 53,5% apresentaram padrão de resposta na centralidade; ou seja, nem discordam e nem concordam. Isso pode indicar ausência de percepção definida sobre as questões estudadas.

**Tabela 30 – Diversidade geracional**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	102 24,3%	59 29,9%	11 7,7%	172 22,7%
Discordo	159 <b>37,9%</b>	80 <b>40,6%</b>	58 <b>40,8%</b>	297 <b>39,1%</b>
Nem discordo, nem concordo	104 24,8%	35 17,8%	39 27,5%	178 23,5%
Concordo	40 9,5%	16 8,1%	29 20,4%	85 11,2%
Concordo totalmente	15 3,6%	7 3,6%	5 3,5%	27 3,6%
<b>TOTAL</b>	420 100,0%	197 100,0%	142 100,0%	759 100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

A Tabela 30 mostra similaridade entre o resultado geral e o das empresas separadamente. No resultado geral, 39,1% dos respondentes discordaram das afirmações apresentadas, o que, neste caso (escala invertida), revela percepção favorável nas questões relacionadas à faixa etária, seja no sentido de que a idade do funcionário não é percebida como um empecilho à

<sup>66</sup> Conforme apresentado no tópico 4.1.9 .

promoção e ou que as diferentes idades não se mostram como um dificultador para o relacionamento dentro das equipes de trabalho. Aqui também se pode observar, que na Alfa essa relação de percepção mostrou-se ligeiramente menor que nas demais empresas, o que condiz com os relatos das entrevistas,<sup>67</sup> que informam sobre a predominância da geração “Y”, também observado na Tabela 2, de descrição dos respondentes segunda a distribuição por faixa etária.

**Tabela 31 – Diversidade de gênero**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	17 4,0%	11 5,6%	5 3,5%	33 4,3%
Discordo	81 19,3%	35 17,8%	31 21,8%	147 19,4%
Nem discordo, nem concordo	81 19,3%	37 18,8%	37 26,1%	155 20,4%
Concordo	172 <b>41,0%</b>	78 <b>39,6%</b>	50 <b>35,2%</b>	300 <b>39,5%</b>
Concordo totalmente	69 16,4%	36 18,3%	19 13,4%	124 16,3%
<b>TOTAL</b>	420 100,0%	197 100,0%	142 100,0%	759 100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

A Tabela 31 anterior mostra similaridade entre os padrões de respostas tanto na análise geral como nas análises por empresa. Isso indica que na percepção da 55,8% dos respondentes na análise total (somatória daqueles que concordam com aqueles que concordam plenamente) há isonomia salarial e de oportunidade de carreira no que se refere aos gêneros. Entretanto, esse resultado contradiz as informações obtidas nos relatos das entrevistas, em que foram ressaltadas as dificuldades da atuação da mulher em um ambiente predominantemente machista, e com reduzido percentual de mulheres em cargos de gestão, principalmente naqueles de direção. Da mesma forma, esse resultado contradiz as informações da Roesse (2012), Quirino (2010) e Dieese (2012b) quanto à desigualdade de oportunidades e tratamento dispensado às mulheres, que refletem inclusive, no salário, que é menor do que o dos homens no exercício da mesma função. Diante dessas contradições, pode-se inferir que esse resultado advém do fato de que a maioria dos respondentes (ver TAB. 3) ser constituída de homens. Assim, pode-se também inferir que estes têm uma percepção enviesada das práticas discriminatórias que afetam as mulheres nesse segmento.

<sup>67</sup> Ver discussões no tópico 4.1.7.

Na análise comparativa por empresa, apurou-se uma pequena diferença percentual. Na Delta, há maior número de respondentes (35,2%) que concordam e dos que concordam plenamente. Esta relação percentual é a menor das três empresas (48,6%). Não por acaso pode-se aqui correlacionar com Tabela 3, que mostra que nesta empresa que ocorre maior número de respondentes de sexo feminino. Portanto, pode-se dizer que a percepção favorável de práticas voltadas para a diversidade de gênero é inversamente proporcional à representatividade das mulheres no quadro dos respondentes.

**Tabela 32 – Diversidade de orientação sexual**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	156 37,1%	74 37,6%	22 15,5%	252 33,2%
Discordo	117 27,9%	72 36,5%	56 39,4%	245 32,3%
Nem discordo, nem concordo	121 28,8%	39 19,8%	51 35,9%	211 27,8%
Concordo	16 3,8%	10 5,1%	13 9,2%	39 5,1%
Concordo totalmente	10 2,4%	2 1,0%	0 0,0%	12 1,6%
<b>TOTAL</b>	420 100,0%	197 100,0%	142 100,0%	759 100,0%

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 32 mostra algumas diferenças entre o resultado geral e o resultado por empresas. Na análise geral, 33,2% dos respondentes discordam totalmente e 32,3% discordam. Somando-se estes números, tem-se a maioria (65,5%) dos respondentes discorda (escala invertida) que as práticas da empresa dificultam uma gestão da diversidade de orientação sexual. Ou seja, predomina uma percepção positiva sobre convivência no ambiente de trabalho com funcionários homossexuais, assim como de que a orientação sexual do indivíduo não interfere em seu crescimento e na carreira e discordam que existem preconceitos e discriminação em relação aos homossexuais.

Os resultados individuais, todavia, mostram-se distintos. A Beta é a empresa cujo resultado mais se aproxima do resultado geral (porém, mostra-se mais intenso que esse), sendo que 74,1% dos seus respondentes discordam (entre apenas discordam ou discordam totalmente), revelando que a percepção majoritária dos respondentes desta empresa entende que lá há práticas que favoreçam a diversidade de orientação sexual. Mais uma vez cabe, lembrar que

esta, entre as empresas pesquisadas, tem políticas de diversidade mais estruturadas, o que pode estar interferindo nas práticas e as respectivas percepções destas.

Na Alfa, 37,1% dos respondentes discordaram totalmente, e 28,8% nem discordaram e nem concordaram, indicando dúvidas quanta à percepção de questões relacionadas à diversidade de orientação sexual.

Na Delta, os padrões de respostas mostraram-se mais distintos em relação à Beta e mais próximo em relação à Alfa, porém com percentuais maiores do que esta, alternando entre aqueles que apenas discordam (39,4%) e aqueles nem discordam e nem concordam (35,9%), indicando proximidade do percentual de respondentes que não têm opinião definida sobre a diversidade de orientação sexual e daqueles com percepção favorável sobre essas práticas na empresa.

Todavia, é preciso ressaltar que o padrão de respostas aqui apresentadas distoa do apresentado nos fragmentos discursivos das entrevistas e dos grupos de foco, principalmente em seu conteúdo implícito, que se mostrou permeado de ironias, piadas e brincadeiras sobre os homossexuais, caracterizando a existência de preconceitos e discriminações sutis e difíceis de serem eliminados (DINIZ *et al.*, 2013; IRIGARAY, 2007; IRIGARAY; SARAIVA, 2010; SIQUEIRA; ZAULI-FELLOWS, 2006b)

**Tabela 33 – Diversidade de habilidades – sobre a inserção das PCDs**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	7 1,7%	4 2,0%	2 1,4%	13 1,7%
Discordo	29 6,9%	11 5,6%	3 2,1%	43 5,7%
Nem discordo, nem concordo	68 16,2%	42 21,3%	25 17,6%	135 17,8%
Concordo	181 <b>43,1%</b>	80 <b>40,6%</b>	79 <b>55,6%</b>	340 <b>44,8%</b>
Concordo totalmente	135 32,1%	60 30,5%	33 <b>23,2%</b>	228 30,0%
<b>TOTAL</b>	420 100,0%	197 100,0%	142 100,0%	759 100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

A Tabela 33 mostra as similaridades entre os padrões de respostas. Na análise geral, 44,8% dos respondentes concordam com a percepção favorável a inserção de PCDs na organização, o que, somando ao percentual dos respondentes que concordam totalmente (30,0%) alcança o percentual de 74,8% dos respondentes. Neste tópico, cabe ressaltar a Delta é a que possui o maior percentual (78,8%) de respondentes com um visão favorável (concordam e concordam totalmente) à inserção de PCDs na empresa. Tal questão é condizente com as informações oriundas dos relatos das entrevistas, de que essa empresa cumpre o percentual legal de PCDs.

Em relação aos resultados da Alfa e da Beta, nota-se uma incoerência com as informações geradas nos relatos das entrevistas<sup>68</sup>, pois, a despeito da percepção favorável à inserção das PCDs (aqui especificamente referindo-se à adequação do ambiente para a inclusão das PCDs, e ao fato de considerar justa a Lei de Cotas), ambas não cumprem o percentual mínimo de contratação dessas pessoas imposto pela lei. A principal justificativa recorrentemente apresentada foi pautada no fato de se tratar de um segmento (mineração) considerado inadequado para a inserção das PCDs por ser um ambiente de risco.

**Tabela 34 – Diversidade racial (raça/cor)**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	4 1,0%	4 2,0%	6 4,2%	14 1,8%
Discordo	28 6,7%	15 7,6%	17 12,0%	60 7,9%
Nem discordo, nem concordo	93 22,1%	31 15,7%	40 <b>28,2%</b>	164 21,6%
Concordo	159 <b>37,9%</b>	86 <b>43,7%</b>	51 <b>35,9%</b>	296 <b>39,0%</b>
Concordo totalmente	136 <b>32,4%</b>	61 <b>31,0%</b>	28 19,7%	225 <b>29,6%</b>
<b>TOTAL</b>	420 100,0%	197 100,0%	142 100,0%	759 100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

A Tabela 34 revela similaridade entre as empresas no que se refere aos padrões de respostas. Na análise do resultado geral, 68,6%, dos respondentes (resultado da soma daqueles que concordam e daqueles que concordam totalmente) têm percepção favorável sobre as práticas voltadas para a diversidade racial (equidade de tratamento e de carreira).

<sup>68</sup> Ver discussões do tópico 4.1.5

Entre as empresas, Delta apresenta as respostas mais distoantes, com o menor percentual de respondentes que concordam (35,9%) e o mais elevado dos que nem discordam, nem concordam (28,2%).

Também aqui, o padrão de maior frequência de respostas apresentados difere dos relatos das entrevistas, assim como das informações dos estudos e pesquisas do IBGE (2012b), que revelaram que a população negra, apesar de ter uma presença significativa no mercado de trabalho, ainda é alvo de grande discriminação.

**Tabela 35 – Diversidade religiosa**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	199 47,4%	99 50,3%	44 31,0%	342 45,1%
Discordo	152 36,2%	59 29,9%	72 50,7%	283 37,3%
Nem discordo, nem concordo	43 10,2%	21 10,7%	17 12,0%	81 10,7%
Concordo	22 5,2%	13 6,6%	8 5,6%	43 5,7%
Concordo totalmente	4 1,0%	5 2,5%	1 0,7%	10 1,3%
<b>TOTAL</b>	420 100,0%	197 100,0%	142 100,0%	759 100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

Também na Tabela 35 nota-se similaridade entre os padrões de respostas, com preponderância de respondentes que discordam totalmente e discordam, representando 82,4%, na análise dos resultados gerais. Tal questão significa que a percepção dos respondentes é no sentido de que as práticas dessas organizações favorecem a diversidade religiosa (escala invertida). Ou seja, as diferenças religiosas não dificultam o relacionamento no ambiente de trabalho e várias crenças religiosas são valorizadas nesse ambiente.

**Tabela 36 – Reconhecimento profissional**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	3 0,7%	2 1,0%	0 0,0%	5 0,7%
Discordo	7 1,7%	3 1,5%	1 0,7%	11 1,4%
Nem discordo, nem concordo	30 7,1%	13 6,6%	17 12,0%	60 7,9%
Concordo	130 <b>31,0%</b>	74 <b>37,6%</b>	61 <b>43,0%</b>	265 <b>34,9%</b>
Concordo totalmente	250 <b>59,5%</b>	105 <b>53,3%</b>	63 <b>44,4%</b>	418 <b>55,1%</b>
<b>TOTAL</b>	420 100,0%	197 100,0%	142 100,0%	759 100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

A Tabela 36 também releva similaridade entre os padrões de respostas. Destaca-se que no âmbito geral, 55,1% dos respondentes concordam totalmente que as práticas descritas são formas de reconhecimento. Esse percentual se eleva ainda mais quando acrescidos dos respondentes que apenas concordam, totalizando 90% das respostas, o que traduz a relevância dos itens apresentados na percepção dos respondentes.

Cabe destacar que, inversamente ao que foi apresentado nos fragmentos discursivos das entrevistas, para esses respondentes itens como receber aumento salarial, PL, premiação, promoção são considerados significativas formas de reconhecimento no contexto de trabalho.

**Tabela 37 – Reconhecimento social**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	7 1,7%	4 2,0%	1 0,7%	12 1,6%
Discordo	22 5,2%	5 2,5%	5 3,5%	32 4,2%
Nem discordo, nem concordo	87 20,7%	46 <b>23,4%</b>	39 <b>27,5%</b>	172 22,7%
Concordo	188 <b>44,8%</b>	97 <b>49,2%</b>	70 <b>49,3%</b>	355 <b>46,8%</b>
Concordo totalmente	116 <b>27,6%</b>	45 22,8%	27 19,0%	188 <b>24,8%</b>
<b>TOTAL</b>	420 100,0%	197 100,0%	142 100,0%	759 100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

Observam-se na Tabela 37 semelhanças entre os padrões de respostas. Na análise dos resultados gerais, 46,8% dos respondentes concordam que os itens apresentados constituem como formas de reconhecimento. Esse percentual eleva-se ao acrescentar o percentual de respondentes que concordam totalmente, obtendo-se um índice de 71,6%. Itens como ser valorizado, respeitado, sentir-se pertencente ou aceito no grupo no trabalho constituem significativas formas de reconhecimento no trabalho.

Destacam-se, entretanto, que o padrão de respostas da Beta e da Delta apresentam-se mais próximos, tendo em vista que em ambas há um percentual significativo de respondentes que nem discordam, nem concordam, indicando, ainda, que em menor frequência há respondentes indecisos quanto às questões que compõem esse construto.

**Tabela 38 – Percepção sobre o seu reconhecimento no trabalho**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	32 7,7%	14 7,2%	8 5,6%	54 7,2%
Discordo	34 8,1%	17 8,7%	21 <b>14,8%</b>	72 9,5%
Nem discordo, nem concordo	65 15,6%	37 19,0%	42 <b>29,6%</b>	144 19,1%
Concordo	175 <b>41,9%</b>	79 <b>40,5%</b>	58 <b>40,8%</b>	312 <b>41,3%</b>
Concordo totalmente	112 <b>26,8%</b>	48 <b>24,6%</b>	13 9,2%	173 <b>22,9%</b>
<b>TOTAL</b>	418 100,0%	195 100,0%	142 100,0%	755 100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

A Tabela 38 corresponde à questão 32 do questionário: “Eu me sinto reconhecido no meu ambiente de trabalho”. Observa-se que na análise geral, 64,2% dos respondentes concordam com a afirmação. Ou seja, sentem-se reconhecidos na empresa em que atuam (41,3% concordam e 22,9% concordam totalmente). Por se tratar de uma pergunta genérica, pode-se inferir que sentir-se reconhecido no trabalho resulta de uma combinação do reconhecimento profissional e social, discutidos anteriormente.

A análise por organização, todavia, revela diferenças significativas. A Alfa e a Beta apresentam resultados próximos aos resultados gerais, sendo que na primeira os respondentes



mostram índices um pouco mais elevados (68,7%). Nota-se, ainda, que não se pode correlacionar apenas a existência de políticas de diversidade com a percepção de reconhecimento dos respondentes, uma vez que Alfa não tem políticas definidas. Já a Beta mostra-se mais avançada nesse sentido, principalmente no quesito equidade de gênero<sup>69</sup>. Ambas apresentaram resultados próximos.

A empresa Delta, destoa em relação às demais empresas, pois apresentou o menor índice de concordância totalmente (9,2%). Ainda que 40,8% dos seus respondentes concordem que se sentem reconhecidas, 29,6% não concordam, nem discordam. Ou sejam, mostram-se neutros em relação à afirmação de reconhecimento. Também nesta empresa, tem-se significativo percentual (14,8%) de respondentes que não se sentem reconhecidos no ambiente de trabalho. Pode-se inferir que tal percepção esteja relacionada ao momento de transição e mudanças que a organização está vivenciando, conforme os relatos das entrevistas<sup>70</sup>.

Após a apuração das cargas por construto, procedeu-se à comparação entre os resultados estimados por empresa.

O primeiro teste comparativo de médias realizado para os construtos foi o teste estatístico Kruskal-Wallis, o qual avalia se há diferença estatisticamente significativa entre as médias de pontuação dos construtos por empresa. No entanto, o resultado do teste não permite comparações entre as médias dos construtos.

A Tabela 39, a seguir, por meio do teste Kruskal-Wallis identificou-se que há diferença entre as médias de pontuação dos construtos *cultura*, *diversidade*, *geração*, *orientação sexual*, *reconhecimento profissional*, *raça/cor* e *religião*, além da questão 32. As diferenças entre as médias foram confirmadas pelo nível de significância de cada um dos construtos, pois elas se mantiveram abaixo de 0,050 (significância = 0,000), como pode ser observado na Tabela 39, indicando que existe diferença entre os construtos e confirmando a existência de diferenças entre as médias apuradas.

---

<sup>69</sup> Ver tópico 4.1.9 .

<sup>70</sup> Ver caracterização de Delta, tópico 4.1

**Tabela 39 – Teste Kruskal-Wallis**

Construto ou Questão	Qui-Quadrado	Graus de Liberdade	Significância
Reconhecido 32	19,534	2	0,000
Cultura	6,305	2	0,043
Diversidade	27,550	2	0,000
Geração	28,197	2	0,000
Gênero	2,423	2	<b>0,298</b>
Orientação Sexual	21,530	2	0,000
PCDs	0,778	2	<b>0,678</b>
Reconhecimento Profissional	9,000	2	0,011
Raça/Cor	16,445	2	0,000
Religião	8,456	2	0,015
Reconhecimento Social	2,504	2	<b>0,286</b>

Fonte: elaborada pela autora

Na sequência foi realizado o teste Mann-Whitney para a comparação de médias por construto, agrupando as organizações aos pares. A Tabela 40 a seguir, apresenta os resultados para as empresas Alfa e Beta, evidenciando a viabilidade de comparação entre as médias somente para o construto *geração* (Significância = 0,052).

**Tabela 40 – Teste Mann-Whitney – Alfa e Beta**

Construto ou Questão	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Estatística Z	Significância
Reconhecido 32	39.857,000	59.360,000	-0,769	0,442
Cultura	39.698,500	128.108,500	-0,863	0,388
Diversidade	39.123,500	127.533,500	-1,156	0,248
Geração	37.531,500	57.034,500	-1,947	<b>0,052</b>
Orientação Sexual	39.072,500	58.575,500	-1,172	0,241
Reconhecimento Profissional	39.092,500	58.595,500	-1,255	0,210
Raça/Cor	40.969,500	129.379,500	-0,205	0,838
Religião	41.253,000	60.756,000	-0,062	0,951

Fonte: Elaborada pela autora

**Tabela 41 – Número de respondentes e média do rank de cada construto em relação por empresa pesquisada – Alfa e Beta**

Construto ou Questão	Empresa	Frequência	Rank Médio	Soma dos Ranks
Reconhecido 32	Alfa	420	312,60	131.293,00
	Beta	197	301,32	59.360,00
	Total	617		
Cultura	Alfa	420	305,02	128.108,50
	Beta	197	317,48	62.544,50
	Total	617		
Diversidade	Alfa	420	303,65	127.533,50
	Beta	197	320,40	63.119,50
	Total	617		
Geração	Alfa	420	<b>318,14</b>	133.618,50
	Beta	197	<b>289,52</b>	57.034,50
	Total	617		
Orientação Sexual	Alfa	420	314,47	132.077,50
	Beta	197	297,34	58.575,50
	Total	617		
Reconhecimento Profissional	Alfa	420	314,42	132.057,50
	Beta	197	297,44	58.595,50
	Total	617		
Raça/Cor	Alfa	420	308,05	129.379,50
	Beta	197	311,03	61.273,50
	Total	617		
Religião	Alfa	420	309,28	129.897,00
	Beta	197	308,41	60.756,00
	Total	617		

Fonte: elaborada pela autora

De acordo como a Tabela 41 anterior, no aspecto referente à diversidade geracional, nota-se maior concordância na *Alfa* do que na *Beta*, o que pode-se inferir uma relação com o fato de a *Alfa* ser um empresa nova, com menos de dez anos de existência, e em processo de expansão, gerando a necessidade de contratação de funcionários. Tal questão, associada à ausência de políticas específicas para a diversidade, neste caso, que aborde a diversidade geracional, e a critérios para promoção, pode ter dificultado uma percepção positiva da diversidade geracional nesta empresa.

Por outro lado, Beta tem políticas de diversidade mais estruturadas. Portanto, pode-se inferir, com base na percepção dos respondentes, as questões relacionadas às diferentes faixa etárias não geram tantas dificuldades no relacionamento entre as gerações, nem no no quesito estipulado para promoção. Os respondentes desta empresa mostram-se mais favoráveis à diversidade geracional.

A Tabela 42 a seguir, apresenta os resultados para as empresas Alfa e Delta, evidenciando a viabilidade de comparação entre as médias para todos os construtos (Significância  $\leq 0,050$ ).

**Tabela 42 – Teste Mann-Whitney Alfa e Delta**

Construto ou Questão	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Estatística Z	Significância
Reconhecido 32	22.815,000	32.968,000	-4,391	<b>0,000</b>
Cultura	26.736,500	36.889,500	-1,959	<b>0,050</b>
Diversidade	22.529,000	32.682,000	-4,646	<b>0,000</b>
Geração	23.117,500	111.527,500	-4,187	<b>0,000</b>
Orientação Sexual	23.677,500	112.087,500	-3,849	<b>0,000</b>
Reconhecimento Profissional	25.421,500	35.574,500	-2,963	<b>0,003</b>
Raça/Cor	23.743,500	33.896,500	-3,810	<b>0,000</b>
Religião	25.471,500	113.881,500	-2,812	<b>0,005</b>

Fonte: Elaborada pela autora

**Tabela 43 – Número de respondentes e média do rank de cada construto, por empresa pesquisada – Alfa e Delta**

Construto ou Questão	Empresa	Frequência	Rank Médio	Soma dos Ranks
Reconhecido 32	Alfa	420	<b>312,60</b>	131.293,00
	Delta	197	<b>301,32</b>	59.360,00
	Total	617		
Cultura	Alfa	420	<b>305,02</b>	128.108,50
	Delta	197	<b>317,48</b>	62.544,50
	Total	617		
Diversidade	Alfa	420	<b>303,65</b>	127.533,50
	Delta	197	<b>320,40</b>	63.119,50
	Total	617		
Geração	Alfa	420	<b>318,14</b>	133.618,50
	Delta	197	<b>289,52</b>	57.034,50
	Total	617		
Orientação Sexual	Alfa	420	<b>314,47</b>	132.077,50
	Delta	197	<b>297,34</b>	58.575,50
	Total	617		
Reconhecimento Profissional	Alfa	420	<b>314,42</b>	132.057,50
	Delta	197	<b>297,44</b>	58.595,50
	Total	617		
Raça/Cor	Alfa	420	308,05	129.379,50
	Delta	197	311,03	61.273,50
	Total	617		
Religião	Alfa	420	309,28	129.897,00
	Delta	197	308,41	60.756,00
	Total	617		

Fonte: Elaborada pela autora

A partir da Tabela 42, podem-se comparar todos essas dimensões e seus respectivos resultados entre a Alfa e a Delta. Todavia, serão ressaltados apenas aquelas dimensões e seus resultados que se mostram com distinções significativos entre essas empresas. Portanto, aqui serão excluídos os comentários em relação a *raça/cor* e *religião* (Tabela 43), visto a proximidade dos resultados apresentados.

Nota-se que a Alfa teve maior concordância do que a Delta em relação ao aqui denominado “reconhecimento 32”. Ou seja, comparativamente, os respondentes da Alfa em relação aos da Delta se sentem mais reconhecidos no respectivo ambiente de trabalho. Pode-se inferir que tal fato tem relação com o maior percentual de respondentes jovens de Alfa (predomínio da geração Y) e com os estilos de gestão e práticas adotadas nessa empresa.

Em relação a *cultura*, nota-se maior concordância na Delta do que na Alfa, o que pode indicar que na primeira, além de maior mistura cultural, proveniente do fato dela ser uma empresa global e com mais tempo de existência, também existem práticas que favorecem o bom convívio no local de trabalho de pessoas oriundas de distintas culturas, ou seja, com hábitos, crenças e costumes diversos.

Em relação ao construto *diversidade*, aqui em seu sentido amplo, a Delta apresentou maior aderência do que a Alfa, o que pode ser inferido pelas práticas de gestão e pela preocupação disseminada de valorização da *diversidade*, o que favorece a percepção positiva desta empresa. Destaca-se nesse sentido a efetividade do cumprimento da Lei de Cotas e dos programas estruturados no sentido de favorecer a inclusão das PCDs e, também, a preocupação voltada para a reabilitação profissional, como destacado nos relatos das entrevistas.

No quesito *geração*, tal qual a comparação anterior (Alfa e Beta), também aqui se observa maior concordância na Alfa que na Delta, o que pode-se decorrer do fato de a Alfa ser um empresa nova em comparação com a Delta, apresentando menor aderência a uma percepção positiva sobre as questões relacionadas à diversidade geracional.

Em relação a *orientação sexual*, nota-se maior concordância na Alfa que na Delta. Na primeira, o sentido negativo dos questionamentos aponta para uma percepção pouco favorável no que se refere às questões relacionadas à diversidade de orientação sexual. Ou seja, houve

maior percepção relacionanda à existência de preconceitos e discriminações em relação aos funcionários homossexuais, além da dificuldade de convivência com estes e da percepção de que a orientação sexual do indivíduo interfere em seu crescimento e carreira. Tal questão pode estar relacionada à ausência de políticas que valorizem a diversidade, inclusive a de orientação sexual.

Também em relação a *reconhecimento profissional*, a Alfa obteve maior concordância do que a Delta. Isso indica que, para seus funcionários, receber aumento salarial, premiação ou promoção, além de PL e alcançar as metas, é significativo para que o indivíduo se sinta reconhecido.

Na Tabela 44 a seguir, apresenta os resultados para as empresas Beta e Delta, evidenciando a viabilidade de comparação entre as médias entre os construtos (Significância  $\leq 0,050$ ), à exceção do construto *Reconhecimento Profissional* (Significância = 0,098).

**Tabela 44 – Teste Mann-Whitney – Beta e Delta**

Construto ou Questão	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Estatística Z	Significância
Reconhecido 32	11.207,500	21.360,500	-3,266	<b>0,001</b>
Cultura	11.885,000	22.038,000	-2,543	<b>0,011</b>
Diversidade	9.913,500	20.066,500	-4,859	<b>0,000</b>
Geração	9.558,500	29.061,500	-5,212	<b>0,000</b>
Orientação Sexual	10.089,500	29.592,500	-4,603	<b>0,000</b>
Reconhecimento Profissional	12.657,500	22.810,500	-1,655	0,098
Raça/Cor	10.992,500	21.145,500	-3,534	<b>0,000</b>
Religião	12.001,000	31.504,000	-2,398	<b>0,016</b>

Fonte: Elaborada pela autora

**Tabela 45 – Número de respondentes e média do rank de cada construto por empresa pesquisada – Beta e Delta**

Construto ou Questão	Empresa	Frequência	Rank Médio	Soma dos Ranks
Reconhecido 32	Beta	197	<b>184,11</b>	36.269,50
	Delta	142	<b>150,43</b>	21.360,50
	Total	339		
Cultura	Beta	197	<b>180,67</b>	35.592,00
	Delta	142	<b>155,20</b>	22.038,00
	Total	339		
Diversidade	Beta	197	<b>190,68</b>	37.563,50
	Delta	142	<b>141,31</b>	20.066,50
	Total	339		
Geração	Beta	197	<b>147,52</b>	29.061,50
	Delta	142	<b>201,19</b>	28.568,50
	Total	339		
Orientação Sexual	Beta	197	<b>150,22</b>	29.592,50
	Delta	142	<b>197,45</b>	28.037,50
	Total	339		
Reconhecimento Profissional	Beta	197	176,75	34.819,50
	Delta	142	160,64	22.810,50
	Total	339		
Raça/Cor	Beta	197	<b>185,20</b>	36.484,50
	Delta	142	<b>148,91</b>	21.145,50
	Total	339		
Religião	Beta	197	<b>159,92</b>	31.504,00
	Delta	142	<b>183,99</b>	26.126,00
	Total	339		

Fonte: Elaborada pela autora.

A Tabela 44 mostra a possibilidade de comparação de todos os itens, com exceção do reconhecimento profissional.

De acordo com a Tabela 45, no quesito *reconhecimento 32*, nota-se maior concordância na Beta que na Delta. Ou seja, os funcionários da Beta se sentem mais reconhecidos no ambiente de trabalho do que os da Delta. Tal resultado pode-se ser decorrente das práticas de reconhecimentos adotadas, tanto aqueles relativos às formas de reconhecimentos tangíveis, como salário, promoção, e outros, como aqueles aqui considerados intangíveis como respeito, valorização, inclusão e outros, além do estilo de gestão e lideranças, entre outras questões.

Com relação a *cultura*, nota-se maior concordância na Beta que na Delta. Ou seja, as questões relativas à diversidade cultural mostram-se mais favoráveis na primeira, apesar de ambas as

empresas serem globais e tradicionais, o que pode inferir-se decorrente das políticas de valorização da diversidade, que estão mais estruturadas em Beta.

Na sequência, também com base na percepção da diversidade em seu sentido mais amplo, também em Beta há maior concordância que em Delta. Mais uma vez, a possível explicação pode ser consequência da melhor estruturação de políticas e práticas voltadas para a diversidade, o que é condizente com os relatos das entrevistas e com as informações disponibilizadas no site, que divulga ações e valores no sentido da valorização da diversidade, gerando uma percepção positiva da diversidade.

No que se refere a dimensão da *geração*, percebe-se que a Delta mostrou mais concordância do que Beta. Isso significa que, comparativamente, na primeira empresa não há uma percepção favorável das questões relacionadas à diversidade geracional. Tal questão pode ser consequência de pessoas mais jovens estarem assumindo cargos de gestão, tal como relataram as entrevistas, o que rompe com o padrão promocional por tempo de casa, evidenciando os conflitos geracionais.

Sobre *orientação sexual*, a Delta mostrou maior concordância que a Beta. As afirmações apresentadas revelam que na primeira há maior percepção da dificuldade dos funcionários para lidar com as questões que envolvem a diversidade sexual, como preconceitos e discriminações em relação aos homossexuais, e o fato de sua orientação sexual interferir em seu crescimento na carreira. Tal questão pode ser consequência da ausência de políticas e de práticas de valorização da diversidade sexual e do conseqüente despreparo dos funcionários (especialmente os gestores) para lidar com tal questão.

No que se refere às questões relacionadas a *raça/cor*, percebe-se maior concordância na Beta que na Delta, o que aponta que a diversidade racial na primeira é percebida de forma favorável (existência de equidade de tratamento e oportunidades entre pessoas de raça/cor distintas e presença de negros em cargos de gestão).

Quanto às questões religiosas, nota-se maior concordância na Delta que na Beta, o que, pelo sentido negativo das afirmações, indica que na Delta há a percepção de dificuldades no que tange à diversidade religiosa. Isso mostra-se condizente com os relatos das entrevistas e pode ser explicado pelo fato de que os respondentes desta empresa mostram maior percentual de



evangélicos em relação às demais empresas<sup>71</sup>, o que pode ter evidenciado as dificuldades nesse sentido (as diferenças religiosas dificultam o relacionamento no ambiente de trabalho e a percepção de que apenas uma crença religiosa é valorizada na empresa)

Sintetizando, a abordagem quantitativa possibilitou verificar a percepção dos funcionários (em sua maioria, profissionais que atuam em minas ou usinas e sem cargo de gestão) sobre as práticas de diversidade nas organizações em que atuam. Ainda que com diferenças entre as organizações e com diferenças entre as percepções dos respondentes, de forma geral, predominou uma percepção positiva ou favorável sobre as práticas existentes. Além disso, possibilitou a validação do modelo estrutural hipotético (ver Figura 2), e a identificação das relações entre os construtos que compõem o modelo. É importante ressaltar que o método utilizado não possibilitou a comparação de todos os construtos pesquisados entre as organizações aqui estudadas nem teve a intenção de aprofundar na compreensão detalhada das diferentes percepções sobre as práticas de diversidade.

---

<sup>71</sup> Ver Tabela 8

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chegar a este capítulo final significa refletir se esta pesquisa foi capaz de responder aos objetivos pretendidos e se ofereceu contribuições, não obstante as limitações, e se apresentou sugestões para a realização de futuros trabalhos sobre o tema. Quanto aos objetivos, pretendeu-se: “Identificar as relações estabelecidas entre as concepções de diversidade compartilhadas pela alta administração, pelos gestores e pelos profissionais responsáveis pelas políticas de diversidade e demais funcionários das organizações pesquisadas e analisar as consequências dessas inter-relações em termos de reconhecimento, para as pessoas que nelas trabalham”. Para se chegar a esse objetivo central, foram propostos alguns objetivos específicos que aqui são retomados com a finalidade de verificar seu resultado.

Primeiro objetivo específico: “Identificar as concepções de diversidade estabelecidas pelas pessoas de diferentes níveis organizacionais (dirigentes, gestores, profissionais de RH e funcionários)”. Pôde-se verificar, por intermédio das análises discursivas, que, tal qual a literatura sobre o tema (THOMAS JR., 1996; NKOMO; COX JR., 1998; HANASHIRO, 2008; NERI; COSTA, 2009, FRANÇA; LOURENÇO, 2010), foram identificados vários entendimentos ou compreensões (algumas concepções mostram-se mais amplas e outras mais restritas) sobre o que se configura como diversidade.

Neste ponto, cabe destacar que não foram notadas diferenças significativas entre as concepções da diversidade estabelecidas entre pessoas de diferentes níveis hierárquicos (excetuam-se aqui os resultados da pesquisa quantitativa, em que a maioria dos respondentes era composta de funcionários sem cargos de gestão). Apesar do conceito e do discurso mais elaborado de alguns participantes e, ainda, da preocupação em utilizar termos considerados politicamente corretos, principalmente daqueles gestores mais identificados com o discurso empresarial disseminado, as diferentes concepções da diversidade relatadas tiveram como causa os valores e as experiências individuais dos sujeitos entrevistados, e não em função dos cargos que ocupavam (RH, gerência ou direção).

Destaca-se que foi perceptível a associação da diferença com a diversidade, sendo a primeira explicativa da segunda. Portanto, a conotação atribuída à diferença é significativa. Ressalta-se que a essa foram imputadas visões distintas, antagônicas (negativa e positiva), e até mesmo,

ambíguas (simultaneamente positiva e negativa). Salvo as exceções (tais como aquelas que associam a diversidade à valorização e ao respeito às diferenças), a diferença foi percebida de forma pejorativa. Conseqüentemente, isso refletiu na concepção predominante sobre a diversidade, em que foram ressaltadas as dificuldades de conviver e lidar com as diferenças, além do desejo de se sentir igual aos demais; ou seja, fazer parte do grupo hegemônico.

A associação frequente da diversidade com a percepção do que é diferente, com as diferenças, não se configura como novidade, pois já foi ressaltado por autores como Conceição *et al.* (2011), Hanashiro (2008) e Ribeiro e Ribeiro (2010) e Silva (2012). Além disso, a diferença e, por consequência, a diversidade são percebidos sempre em relação ou em comparação com outro grupo. Portanto, são concepções permeadas por uma assimetria de poder.

A diversidade também é percebida por meio de suas múltiplas dimensões, como já apontado por autores como Griffin e Moorhead (2006), Hanashiro e Godoy (2004), Pereira e Hanashiro (2007) e Hanashiro (2008). Nesse ponto, esta pesquisa identificou quais são as dimensões da diversidade mais relevantes para o grupo pesquisado: aquelas referentes a *gênero, orientação sexual, raça/cor, PCDs, cultura, religião e geração*.

A despeito do mito da democracia racial (DAMATTA, 1993; BENTO, 2000; FLEURY, 2000; GUIMARÃES, 2002), percebido nas análises dos fragmentos discursivos, a *raça/cor* foi a dimensão que se mostrou mais significativa para a concepção geral da diversidade e a elaboração do construto da diversidade no modelo estrutural proposto. Assim, pode-se dizer, que para os sujeitos que participaram desta pesquisa, diversidade se refere prioritariamente a diferenças raciais.

Segundo objetivo específico: “Identificar e analisar as políticas voltadas para a diversidade nas organizações pesquisadas”. Essa análise foi realizada na abordagem qualitativa. As quatro organizações estudadas fazem referência à valorização da diversidade, seja no seu código de ética, seja por meio de políticas específicas (formais e informais). Dentre essas empresas, a Beta destaca-se como a detidora de políticas e programas de diversidade mais estruturados em relação às demais. Entre essas iniciativas, destaca-se o Programa de Equidade de Gênero, ainda incipiente, mas elaborado de forma participativa e com amplo trabalho de sensibilização e divulgação na empresa. Nota-se nesta empresa certa similaridade nos discursos dos sujeitos entrevistados, em geral, com posicionamento favorável à valorização da diversidade, além da

consciência da necessidade de avançar em relação a outros grupos diversos, tais como a inclusão das PCDs.

No caso da empresa Gama, verificou-se que também há políticas específicas de diversidade e um amplo trabalho de disseminação dessas. Mas, de forma diferente da Beta, os fragmentos discursivos mostram opiniões antagônicas. Alguns elogiam e outros criticam, especialmente a ausência de apoio efetivo da alta direção.

A empresa Delta destaca-se pelos seus programas de inclusão das PCDs e de reabilitação profissional, que se mostram efetivos. No que se refere à diversidade em seu aspecto amplo, as percepções dos entrevistados são contraditórias, revelando, inclusive, posicionamentos favoráveis e contrários à existência de políticas específicas voltadas para a valorização da diversidade.

Na Alfa, não há políticas formais específicas para a diversidade. As opiniões neste sentido se mostraram contraditórias, indo de discursos politicamente corretos, que mostram adesão ao discurso pró-diversidade, até aqueles que ideologicamente posicionam-se contrários ao desenvolvimento de políticas e programas de valorização da diversidade.

De forma geral, constatou-se o predomínio da percepção do distanciamento entre as políticas de diversidade existentes e a prática cotidiana. Além disso, as políticas (formalizadas ou não) e os programas existentes pró-diversidade se confrontam com a existência de preconceitos arraigados que dificultam sua efetividade. Nota-se, também, a ausência de sensibilização para romper esse ciclo vicioso. Sugere-se aqui um intenso trabalho de conscientização e de preparação (educação) dos envolvidos para que se possa promover alguma mudança nesse sentido.

É perceptível a tendência de discursos em prol da diversidade de cunho funcionalista, seja porque é importante para a organização ser associada a uma imagem de empresa socialmente responsável, seja para tirar proveito (gerar vantagem competitiva, inovação e criatividade, etc.) da heterogeneidade do grupo.

Conforme já discutido por autores como Irigaray (2007; 2012), Saraiva e Irigaray (2009c), Diniz *et al.*, (2013), ter políticas de diversidade não significa que as práticas organizacionais

mostram-se condizentes com estas, o que remete ao terceiro objetivo específico: “Analisar as percepções dos funcionários sobre os processos e as práticas utilizadas no gerenciamento da diversidade”.

Neste ponto, especificamente, as abordagens qualitativa e quantitativa divergem nas análises de algumas dimensões da diversidade. Na análise qualitativa, percebeu-se distanciamento das políticas e das práticas nesse sentido. Isso ficou evidente nos fragmentos discursivos, notadamente em expressões como “*alinhamento de gestão*”, “*padronização*”, “*busca de homogeneidade*”. A utilização da expressão “*valorização da diversidade*”, em geral, é apenas retórica, tal como destacados por Irigaray (2007) e outros estudiosos, pois os relatos discursivos apontam justamente na direção e na tendência de práticas voltadas para a adequação das pessoas à cultura da organização e seus respectivos modelos de gerenciamento. Dito de outra maneira, na percepção dos sujeitos entrevistados prevalece nessas organizações a utilização de práticas que visam à dissolução das diferenças, conforme discussões apresentadas por Pereira e Hanashiro (2007).

Em contrapartida, na análise quantitativa o resultado geral mostra-se em outra direção. A percepção da maioria dos respondentes aponta práticas cotidianas favoráveis à valorização da diversidade, o que faz supor que ter políticas em prol da diversidade influencia positivamente a percepção dos funcionários. Cabe aqui apontar as limitações da pesquisa quantitativa, que não teve a intensão de aprofundar para compreender, por exemplo, o que os respondentes consideram como uma efetiva “valorização da diversidade”.

É importante dizer que o modelo estrutural hipotético proposto foi validado, sendo que as sete dimensões da diversidade mostram-se significativas para a concepção do construto da diversidade. Para compreender melhor essas diferenças, apresenta-se as análises de cada uma das dimensões da diversidade estudadas.

- Gênero – notadamente, trata-se de segmentos tradicionalmente masculinos, que, apesar das mudanças e da maior abertura à inserção das mulheres em relação ao passado, estas ainda representam um pífio percentual (QUIRINO, 2010; MACEDO *et al.*, 2012; DIEESE, 2012b). Permanece uma clara divisão de papéis associada às questões de gênero, sendo que às mulheres, em geral, são destinadas as atividades “leves”, ou secundárias, o que retrata a assimetria de poder entre os gêneros. Como

consequência, poucas mulheres ocupam cargos de gestão, principalmente aqueles considerados estratégicos e reservados à direção da organização. Em geral, os relatos (explícitos ou implícitos) das mulheres entrevistadas ressaltam as dificuldades de atuar em um ambiente masculino, tais como o convívio com chefias, pares e funcionários, e a invisibilidade, o que remete a ações dessas no sentido de ter que provar constantemente sua competência profissional para estar naquele lugar. Além disso, também se percebe a existência de preconceitos e estereótipos sobre a mulher e sua atuação profissional. Nesse quesito, a Beta mostra-se mais sensível às dificuldades imposta à mulher. Para lidar com isso elaborou um programa voltado para a equidade de gênero, que está em fase inicial de implantação. Em contrapartida, na abordagem quantitativa predominou (55,8%) a percepção de que há isonomia salarial e de oportunidade de carreiras no que se refere a gênero. Todavia, cabe aqui concluir que esse resultado advém do fato de que a maioria dos respondentes (73,4%) é constituída de homens e que estes têm uma percepção enviesada das práticas discriminatórias que afetam as mulheres, que, nesse contexto permanecem na invisibilidade.

- Orientação sexual – a abordagem qualitativa aponta similaridades e recorrência de fragmentos discursivos impregnados de atitudes preconceituosas e discriminatórias (explícito e implícito), principalmente por meio de ironias e sarcasmos (DINIZ *et al.*, 2013; IRIGARAY; SARAIVA, 2010), direcionados àqueles que têm uma orientação sexual diferente da heterossexual. Entretanto, a maioria dos respondentes da abordagem quantitativa (65,5%) tem uma percepção favorável sobre a diversidade de orientação sexual nas organizações pesquisadas, não percebendo dificuldade de convivência ou preconceitos com relação aos funcionários homossexuais, assim como também discordando de que a orientação sexual do indivíduo venha interferir em seu crescimento e carreira. Diante desse descompasso (resultados quantitativos e qualitativos), conclui-se que as questões relacionadas à diversidade de orientação sexual mostram-se sutis e difíceis de serem identificadas. A evidência das dificuldades de convivência, assim como a existência de atitudes discriminatórias, deu-se de forma sutil e principalmente no conteúdo implícito dos relatos discursivos, o que revela também que abordar essas questões de forma direta (por meio de questionários) pode não ser eficaz.

- Diversidade racial – a abordagem qualitativa revela a existência de problemas de preconceitos raciais, mas esses são negados, velados e perceptíveis essencialmente no conteúdo implícito dos fragmentos discursivos, o que ocorre principalmente devido ao mito da democracia racial no Brasil (DAMATTA, 1993; BENTO, 2000; GUIMARÃES, 2002). Isso dificulta a conscientização do preconceito e mantém essa questão silenciada e, portanto, difícil de ser combatida. Destaca-se, ainda, que nos cargos de gestão, principalmente dos níveis gerenciais superiores, a invisibilidade dos negros mostra-se mais exacerbada se comparada à das mulheres. Na análise quantitativa, predominou (68,6%) uma percepção favorável sobre as práticas voltadas para a diversidade racial, no que se refere à equidade de tratamento e às oportunidades de crescimento e carreira. Ressalta-se aqui que a maior parte dos respondentes declarou-se branca (44,4%), mas o percentual de negros (44,0%) ficou bem próximo, o que ocorreu em virtude do elevado percentual de respondentes que se declararam como de cor parda. Além disso, a maioria dos respondentes atua na área operacional (65,4%), podendo-se inferir que nesse contexto há maior igualdade de tratamento. Neste quesito, pode-se concluir sobre a existência do mito da democracia racial, aliado à questão da “morenidade” do brasileiro (SANSONE, 2003), que inclui a dificuldade de identificar-se como negro, restringe a percepção de discriminações raciais. Essas se mostram mais facilmente perceptíveis ao ascender aos níveis hierárquicos superiores, fato por si só grave e inadmissível e que no ambiente operacional, ainda que presentes, mostram-se mais invisíveis ou latentes.
- PCDs – apesar da imposição legal, apenas a Delta cumpre o percentual de cotas exigido por lei. As demais utilizam TAC`s para a prorrogação do prazo para a contratação de PCDs. Justificam tal ação alegando, principalmente, que o segmento envolve altos riscos, e que, portanto, é inadequado para a inserção da PCDs, tal como denunciado por Ribeiro e Carneiro (2009). Também é evidente o antagonismo que a Lei de Cotas provoca, dividindo as opiniões dos gestores. Os fragmentos discursivos revelam, ainda que, de forma geral (exceção da Delta), há despreparo das organizações para a inclusão dos PCDs, seja no contexto da estruturação física, como também na sensibilização e capacitação dos envolvidos para se relacionar com as PCDs (haja vista a existência de preconceitos e discriminações em relação a essas pessoas). Apesar da polêmica que a Lei de

Cotas gera no âmbito gerencial, a maioria funcionários (respondentes da abordagem quantitativa) a considera justa e possui uma visão favorável sobre a inserção das PCDs no ambiente de trabalho, além de não considerar difícil trabalhar em uma equipe que tem uma pessoa com deficiência. Também é preciso ressaltar que a legislação, ainda que de forma impositiva, possibilita a inserção das PCDs no mercado de trabalho em geral, inclusive nos segmentos pesquisados, que, *a priori*, estaria fechado a estes. Conclui-se neste tópico que, mesmo ciente das dificuldades específicas e dos riscos inerentes aos segmentos de mineração e siderurgia, a maior barreira à inclusão das PCDs encontra-se nos preconceitos arraigados, principalmente, nos profissionais do âmbito gerencial (média e alta gestão), que não envidam esforços, seja na adequação da estrutura física ou na capacitação dos profissionais envolvidos (inclusive da área de RH), para facilitar a inclusão, nem na elaboração e priorização dos programas voltados para a inclusão dessas pessoas (a exceção da experiência bem sucedida da Delta).

- Cultura – ainda que as organizações estudadas (exceto a Alfa) sejam consideradas empresas de grande porte e de atuação global, a exposição e a interação com e entre profissionais de distintas nacionalidades e distintas realidades culturais mostra-se mais restrita e destinada a um número menor de profissionais, em geral aqueles que atuam em níveis estratégicos ou que vivenciam uma expatriação. É nesses momentos (especialmente na expatriação), que as diferenças culturais tornam-se mais evidentes e prementes, tendo em vista o desejo de pertencer e ser aceito no novo contexto. Todavia, essa não é a realidade cotidiana dos participantes da pesquisa, em que os conflitos multiculturais são mais raros, fato que propiciou uma percepção predominante favorável nesse sentido.
- Geracional – ainda que a abordagem qualitativa revelasse alguns sutis pontos de tensão na convivência das diversas gerações no ambiente de trabalho (especialmente na Alfa), eles se diluem em uma análise geral ao considerar outras dimensões da diversidade. Na abordagem quantitativa, prevaleceu uma percepção favorável sobre as questões relacionadas às diferenças geracionais, no que se refere seja a uma boa convivência, seja às possibilidades de carreira. Todavia, cabe ressaltar que nas análises discursivas a ênfase recaiu muito na interação com a denominada geração Y e pouco nas possibilidades de carreira e expectativas dos



profissionais com mais idade (acima de 54 anos), questões importantes, tendo em vista a tendência ao envelhecimento da população brasileira.

- Religião – ainda que tenham surgido alguns pontos de tensão nas análises discursivas (principalmente no conteúdo implícito, e aqui se destaca a Delta), parece haver no ambiente organizacional maior permissividade em relação às afiliações religiosas. Prevaleceu entre os respondentes da abordagem quantitativa uma percepção positiva sobre diversidade religiosa. Ou seja, predomina uma visão de que essa não impacta os relacionamentos no local de trabalho e que as várias crenças são valorizadas. Assim, pode-se considerar que as diferentes afiliações religiosas causam menor impacto no contexto organizacional (se consideradas as outras dimensões da diversidade), seja porque, em geral, permanece no âmbito privado (e aqui se pode considerá-la como uma diferença menos visível), como também ao considerar o sincretismo religioso da população brasileira (PRANDI, 2003, NOVAIS, 2004).

Neste ponto chega-se às discussões sobre as relações da diversidade e do reconhecimento. Pretendeu-se aqui, verificar os seguintes objetivos específicos: “analisar as inter-relações entre as concepções de diversidade no contexto organizacional e as consequências destas em termos de reconhecimento para os envolvidos”, assim como “verificar se os funcionários das organizações estudadas se sentem reconhecidos no seu ambiente de trabalho”. Nesse momento, é preciso ressaltar novamente a validação do modelo hipotético estrutural geral, inclusive quanto aos efeitos da diversidade sobre as percepções do reconhecimento. Portanto, há no ambiente organizacional uma estreita relação entre as concepções de gestão da diversidade, cujos efeitos incidem sobre as percepções de reconhecimento, ainda que sobre este incidam outros fatores, além da diversidade.

Tal qual a compreensão do conceito de diversidade, não houve consenso na compreensão e definição do que seja reconhecimento. Diante das diversas concepções deste termo foi possível classificá-los em dois grupos distintos, aqui denominados como “reconhecimento profissional” ou tangível (associado a ganhos financeiros, por meio de aumento salarial, premiação ou promoção, etc.) e que se restringem às relações de trabalho; e o “reconhecimento social” ou intangível (associado à possibilidade de pertencer ou de ser

incluído no grupo, ser valorizado e respeitado, etc.), cujas relações se estendem para além do contexto de trabalho, configurando-se, portanto, como mais amplas.

De maneira geral a maioria dos funcionários das organizações estudadas se sente reconhecida em seu ambiente de trabalho, ainda que predominem percepções distintas sobre o impacto dos tipos de reconhecimentos aqui descritos. Nos relatos discursivos, a ênfase recaiu sobre a importância do reconhecimento social. Ou seja, ser respeitado, pertencer ao grupo, ser valorizado e ser referência na organização foram destacados como quesitos essenciais para conferir-lhes reconhecimento. Não raro, os ganhos financeiros (nas suas mais diversas formas), aqui englobados sob a forma de reconhecimento profissional, foram considerados secundários ou como uma consequência do trabalho executado.

No grupo majoritariamente composto pelos funcionários sem cargos de gestão, ainda que ambas as formas de reconhecimento, a profissional e a social, fossem consideradas significativas para conferir reconhecimento, houve quase que uma inversão (em relação à abordagem qualitativa). Ou seja, para os respondentes ser reconhecido está mais associado a ganhos salariais e a progressão na carreira, do que angariar respeito, admiração, aceitação, valorização social e outros.

Para compreender esse resultado, recorreu-se à abordagem honnethiana, que ressalta que é nas situações de desrespeito (maus-tratos, privação de direitos e exclusão, degradação e ofensa) que as lutas por reconhecimento mostram-se mais prementes. Supõe-se, dessa forma, que, genericamente, nas organizações estudadas, ainda que existam atitudes preconceituosas e discriminatórias em relação a grupos minoritários, estas não se configuram como ambientes de degradação e ofensa. Existem normas, regras e políticas que visam pautar boas condições e relações de trabalho, tais como políticas de remuneração, segurança e capacitação dos gestores. Além disso, conclui-se que essas duas formas de reconhecimento não são contraditórias, e sim complementares, tendo em vista que a concessão de reconhecimento financeiro tem estreita ligação com a valorização, o respeito e senso de justiça incorporados pelo reconhecimento social. De toda forma, essa contradição (entre a percepção dos gestores e dos funcionários em geral) é uma questão que merece maior aprofundamento, sugerindo-se realizações de pesquisas futuras.

Espera-se que este trabalho tenha sido capaz de responder aos seus objetivos e de provocar novos questionamentos que possam ser objetos de pesquisas futuras.

- ***Limitações da pesquisa***

Entre as limitações do alcance desta pesquisa, destaca-se a impossibilidade de aprofundar na compreensão da percepção dos funcionários (respondentes dos questionários) cujas respostas foram oriundas da abordagem quantitativa. Além disso, o escopo da pesquisa ficou restrito aos segmentos de mineração e siderurgia, que possuem características e especificidades distintas de outros. O amplo escopo da pesquisa impossibilitou aprofundar nas dimensões da diversidade aqui identificadas, como a percepção específica das mulheres sobre as políticas e práticas de diversidade e a percepção específica das PCDs sobre o tema. As discussões sobre a dimensão geracional permaneceram mais direcionadas à geração Y, portanto restritas quanto à percepção sobre os profissionais com maior faixa etária (geração X e os baby boomers). Além disso, não foi possível identificar se as pessoas que pertencem a grupos minoritários sentem-se reconhecidos no ambiente de trabalho, nem comparar suas percepções com as das pessoas que pertencem a grupos hegemônicos.

- ***Contribuições da pesquisa***

Destaca-se o uso de aporte teórico mais crítico, tais como o de Derrida e o de Honneth, que conferem a este trabalho uma visão distinta da abordagem funcionalista predominante. Ressalta-se, também a utilização da teoria honnethiana para esclarecer o impacto do reconhecimento nos grupos diversos. Ainda que já utilizada por autores como Mattos (2004) Assis (2007), Cepêda e Magrini (2008) e Shulz (2010), para analisar questões relacionadas a gênero e a raça, significou um diferencial de abordagem no sentido de verificar a relação entre o reconhecimento e a diversidade em um escopo mais amplo.

Após percorrer toda a trajetória na realização desta pesquisa, percebe-se o quanto é difícil romper com a visão reducionista binária, já criticada por Derrida, a partir da qual são estabelecidas classificações e categorizações do mundo, inclusive as construções identitárias. Nesse sentido, todos que não pertencem à “norma” e dela se diferem são considerados diversos, revelando a assimetria de poder e o movimento de incluir ou excluir grupos de pessoas. Nesta pesquisa, compreende-se a interdependência entre identidade e diferença, que coadunam na concepção do termo *diversidade*. Assim, entende-se a diversidade como um conceito dinâmico e relacional, que se refere a construções sociais que distinguem grupos a partir de suas afiliações identitárias, tendo como parâmetros

características coletivas às quais são atribuídas (ou não) reconhecimento social naquela sociedade. Ressalta-se que no atual estágio de evolução humana, em geral, os grupos considerados diversos são aqueles que se distinguem do padrão hegemônico. Portanto, a eles não é conferido reconhecimento social. Dessa forma, torna-se necessário rever alguns conceitos adotados sobre a diversidade, no sentido de alterar a visão predominante na sociedade atual.

Já no âmbito organizacional, este estudo pretendeu contribuir para a reflexão, principalmente por parte de gestores e profissionais do RH, no sentido de repensar suas próprias crenças e as incorporações de estereótipos socialmente construídos, pois estes impactam a forma como se relacionam com os diversos grupos que compõem as organizações. Além disso, pretendeu também levá-los a refletir sobre as políticas pró-diversidade existentes (ou não) no contexto da organização e o grau de compromisso que essas demandam, inclusive para mostrar eficácia. Destaca-se, também, que algumas iniciativas positivas aqui apresentadas podem servir de estímulo e, até, de modelo (ressalvadas as diferenças entre as organizações) para fomentar melhorias na gestão da diversidade, tais como a experiência de Delta na inclusão de PCDs e o Programa de Equidade de Gênero da Beta.

Especificamente para os profissionais do RH, espera-se ter contribuído para que percebam a importância de englobar os desafios da valorização da diversidade no escopo de suas funções e nesse sentido, inclusive, repensar sua própria capacitação, buscando meios de tornar-se um agente facilitador nos processos de inclusão dos diversos grupos no local de trabalho. Nesse sentido, é pertinente que se envolvam nas discussões sobre o tema e elaborem políticas de valorização da diversidade que incluía as distintas dimensões desta, além de correlacioná-las aos processos de reconhecimento profissional e social. Nesse intuito, mostra-se imprescindível buscar formas de disseminar tais políticas, além de viabilizar sua aproximação com a práxis, especialmente buscando formas internas de lutar contra as atitudes preconceituosas e discriminatórias que existem no contexto organizacional, de forma preventiva, sensibilizando e capacitando os gestores na condução de suas equipes, assim como os funcionários para identificar tais práticas e adotar medidas punitivas para coibir investidas recorrentes.

Para os gestores, espera que esta pesquisa possa contribuir no sentido de promover a consciência de seus próprios comportamentos e atitudes (haja vista os estereótipos e preconceitos arraigados) e o desenvolvimento de estilos de gestão que favoreçam um

ambiente de trabalho mais respeitoso e inclusivo, além de conferir reconhecimento social aos membros de sua equipe. Também aqui se ressalta a necessidade de fazer uma gestão da diversidade, com atenção especial às questões raciais (em geral, latentes), de orientação sexual, gênero e de inclusão das PCDs.

Acredita-se, também, nas contribuições acadêmicas oriundas desta pesquisa, incluindo o tema no escopo dos cursos de gestão e também de psicologia (uma vez que forma parte dos profissionais de RH), pois é preciso despertar a consciência sobre a complexidade e a necessidade de promover maior preparo da futura geração para lidar com a diversidade.

Entre suas contribuições metodológicas, destaca-se que a associação das abordagens qualitativa e quantitativa possibilitou uma análise mais ampla da diversidade no contexto organizacional, via complementariedade, desde a identificação de questões implícitas, por meio das análises discursivas dos gestores. Também possibilitou conhecer a percepção de parte significativa dos funcionários dessas organizações sobre as práticas voltadas para a diversidade. Além disso, permitiu a elaboração do instrumento de pesquisa utilizado na abordagem quantitativa, viabilizado a partir dos dados identificados nas análises discursivas dos grupos focais.

- *Sugestões*

Ressalta-se, que, apesar do esforço realizado para elaborar um questionário adequado ao público e os objetivos pretendidos, este instrumento foi concebido no desenvolvimento do próprio trabalho, o que sugere a sua utilização em novas pesquisas para a validação, ou sua reaplicação do referido instrumento em outros públicos, para possibilitar análises complementares e recorrência de padrões de respostas. Também sugere-se, em trabalhos futuros, utilizar o questionário direcionado a públicos específicos, tais como exclusivamente mulheres, PCDs, negros e homossexuais para verificar a percepção específica dessas pessoas sobre a diversidade no contexto organizacional e compará-las. Para finalizar, sugere-se pesquisas futuras que dêem continuidade ao estudo da diversidade e seus efeitos sobre o reconhecimento, especificamente para as pessoas que pertencem a grupos minoritários, aprofundando a compreensão das duas formas de reconhecimento aqui identificadas (*reconhecimento profissional e reconhecimento social*).

## REFERÊNCIAS

- ALBORNOZ, Suzana Guerra. As esferas do reconhecimento: uma introdução a Axel Honneth. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 14, n. 1, p. 127-143, 2011.
- ALMEIDA, L. A. D.; CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. Análise comparativa das percepções das pessoas com deficiência em relação à inserção no mercado formal de trabalho. *In*: CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. (Org.). **O trabalho e as pessoas com deficiência**: pesquisas, práticas e instrumentos diagnósticos. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2010.
- ALVES, M.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE Eletrônica**, v. 44, n. 3, jul./ set. 2004.
- ANACHE, A. A. **O deficiente e o mercado de trabalho**: concessão ou conquista? *Revista Brasileira de Educação Especial*, v. 2, n. 4, p. 119-126, 1996.
- ANDRADE, Maristela Oliveira de. A religiosidade brasileira: o pluralismo religioso, a diversidade de crenças e o processo sincrético. **CAOS – Revista Eletrônica de Ciências Sociais**, n. 14, set. 2009.
- ARAÚJO, Janine Praça; SCHMIDT, Andréia. A inclusão de pessoas com necessidades especiais no trabalho: a visão de empresas e de instituições educacionais especiais na cidade de Curitiba. **Rev. Bras. Educ. Espec.** [online], v. 12, n. 2, p. 241-254, 2006.
- ASSIS, Mariana Prandini Fraga. **Diversidade e esfera pública**: um debate sobre reconhecimento no interior da teoria crítica. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Política da Faculdade de Filosofia e Ciências Políticas Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.
- BAETA, Nilton. **A indústria siderúrgica em Minas Gerais**. Belo Horizonte: FJP/Imprensa Oficial, 1973. 309 p.
- BAHIA, M. S; SANTOS, E. M. Práticas Empresariais para a inclusão profissional de pessoas com deficiência. *In*: CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. (Org.). **O trabalho e as pessoas com deficiência**: pesquisas, práticas e instrumentos diagnósticos. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2010.
- BAKHTIN, M. **Marxismo e a filosofia da linguagem**. São Paulo: Hucitec, 1979.
- BATISTA, C. A. M. **Inclusão**: construção da diversidade. Belo Horizonte: Armazém de Ideias, 2004.
- BECKER, Howard S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Hucitec, 1993.
- BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença. *In*: CHANLAT, J. F. **O indivíduo nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BENDASSOLLI, Pedro F. Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. **Revista de Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 17, n. 1, p. 37-46, jan./mar. 2012. **Psicol. Estud.** [online]. v. 17, n. 1, p. 37-46, 2012.

BENNINGTON, Geoffrey; DERRIDA, J. **Derrida**. Tradução de Anamaira Skinner. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1996.

BENTO, M. A. S. Igualdade e diversidade no trabalho. *In*: BENTO, M. A. S. (Org.). **Ação afirmativa e diversidade no trabalho**: desafios e possibilidades. Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades e Conselho Regional de Psicologia – 6ª Região. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

BENTO, M. A. S.; DIAS, J. Medidas compensatórias e reparação frente a violação dos direitos da população negra. *In*: BENTO, M. A. S.; CASTELAR, M. **Inclusão no trabalho**: desafios e perspectivas. Centro de Estudos das relações do trabalho e desigualdades/ Conselho Regional de Psicologia de São Paulo. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2001.

BENTO, M. A. S. Branqueamento e branquitude no Brasil. *In*: CARONE, I.; BENTO, M. A. S. (Org.) **Psicologia social do racismo**: estudos sobre branquitude e branqueamento no Brasil. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BIRMAN, Joel. Escritura e psicanálise: derrida, leitor de Freud. **Revista Natureza Humana**, 9(2): 275-298, jul./dez. 2007.

BOWDITCH, James. L.; BUONO, Anthony F. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991**, que dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Brasília, DF: Senado Federal, 1991.

BRUNSTEIN, Janette; JAIME, Pedro. Da estratégia individual à ação coletiva: grupos de suporte e gênero no contexto da gestão da diversidade. **RAE-eletrônica**, v. 8, n. 2, Art. 9, jul./dez. 2009.

BUNCHAFT, Alexandra Flávio; GONDIM, Sônia Maria Guedes. Grupos focais na investigação qualitativa da identidade organizacional: exemplo de aplicação. **Estud. Psicol.** (Campinas) [online]. v. 21, n. 2, p. 63-77, 2004. ISSN 0103-166X. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-166X2004000200005>>. Acesso em: 14 out. 2013.

CAMPOS, José Guilherme Ferraz de; VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim de; KRUGLIANSKAS, Gil. Incluindo pessoas com deficiência na empresa: estudo de caso de uma multinacional brasileira. **Rev. Adm.** (São Paulo) [online]. v. 48, n. 3, p. 560-573, 2013. ISSN 0080-2107.

CAPPELLIN, Paola. Ações afirmativas, gênero e mercado de trabalho: a responsabilidade social das empresas da União Europeia. *In*: BENTO, M. A. S. (Org.). **Ação afirmativa e diversidade no trabalho**: desafios e possibilidades. Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades e Conselho Regional de Psicologia – 6ª Região. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

CARRIERI, A. P. *et al.* Contribuições da análise do discurso para os estudos organizacionais. **Economia e Gestão**, v. 6, n. 12, 2006.

CARRIERI, A. P.; CAVEDON, N. R.; LEITE-DA-SILVA, A. D. (Org.). **Cultura nas organizações**: uma abordagem contemporânea. Curitiba: Juruá, 2008. v. 1. 156 p.

CARRIERI, A. P.; DINIZ, A. P. R.; BICALHO, R. A. Poder simbólico e gestão de pessoas: uma discussão a partir das experiências de trabalhadores gay. *In*: BITTENCOUT, C. e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **ERA – eletrônica**, v. 9, n. 1, Art. 3, jan./jun. 2010.

CARVALHO, K. M. Os desafios da inclusão da pessoa com deficiência no ambiente de trabalho. *In*: CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. (Org.). **O trabalho e as pessoas com deficiência: pesquisas, práticas e instrumentos diagnósticos**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2010a.

CARVALHO, P. T. Há solução para o antagonismo entre redistribuição e reconhecimento? **Revista Redescições – Revista online do GT de Pragmatismo e Filosofia Norte-Americana**, Ano 2, n. 2, 2010b.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, L. A. Construção e validação de instrumentos de avaliação da gestão da diversidade: a inserção no trabalho de pessoas com deficiência. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador: EnANPAD, 2006.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, L. A. A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras: uma dimensão específica da diversidade nas organizações. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2007.

CARVALHO-FREITAS, M. N. Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso. **Rev. Adm. Contemp.** [online]. v. 13, n. spe, p. 121-138, 2009.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, L. A. Formas de ver pessoas com deficiência: um estudo empírico do construto de concepções de deficiências em situações de trabalho. **RAM, Ver. Mackenzie**, v. 11, n. 3, Edição Especial, São Paulo, maio/ jun. 2010.

CENCI, Angelo Vitório. Axel Honneth e o sentido moderno da idéia de reconhecimento. *In*: SIMPÓSIO DE FILOSOFIA MODERNA E CONTEMPORÂNEA DA UNIOESTE, 15, Toledo-PR, 25 a 28 out. 2010. **Anais...** Toledo-PR, 2010.

CEPÊDA, Vera Alves; MAGRINI, Flávia Mello. A teoria do reconhecimento e o novo desenho institucional brasileiro: uma leitura sob a perspectiva da questão de gênero. **Fazendo Gênero**, n. 8, Florianópolis, ago. 2008. Disponível em: <[http://www.fazendogenero.ufsc.br/8/sts/ST62/Cepeda-Magrini\\_62.pdf](http://www.fazendogenero.ufsc.br/8/sts/ST62/Cepeda-Magrini_62.pdf)>. Acesso em: 09 jan. 2012.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.



CHACHAM, A. S. Feminino / masculino: gênero, juventude e classe em Belo Horizonte. *In*: CORRÊA, R. M. (Org.). **O discurso sobre o outro e as práticas sociais**. Belo Horizonte: Ed. PUC Minas, 2012.

CHANLAT, Jean- François. Mitos e realidade sobre o estresse dos gerentes. *In*: DAVE, E.; MELO, M. C. O. L. **Gerência em Ação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CHIN, Wynne W. **Overview of the PLS method**. 1997. Disponível em: <<http://discont.cba.uh.edu/chin/PLSINTRO.HTM>>. Acesso em: 08 ago. 2012.

CHIN, Wynne. W. Issues and opinion on structural equation modeling. *In*: **MIS Quarterly**, v. 22, n. 1, 1998.

COIMBRA, C. E. P.; GOULART, I. B. Análise da inserção das pessoas com deficiências segundo suas percepções. *In*: CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. (Org.). **O trabalho e as pessoas com deficiência: pesquisas, práticas e instrumentos diagnósticos**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2010.

CONCEIÇÃO, E. B. *et al.* Gestão da diversidade: existe diálogo entre as literaturas brasileira e internacional? ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2011, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2011.

CORDEIRO, Helena Talita Dante, ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Perfis de carreira da geração Y. ENCONTRO DA ANPAD, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 7 a 11 set. 2013.

COSTA, M. E. B. Grupo focal. *In*: DUARTE, J.; BARROS, A. (Org.). **Métodos e técnicas em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

COX JR., Taylor. The multicultural organization. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 2, p. 34-47, 1991.

COX JR., T.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **Executive** (19389779) [serial online]. 5(3):45-56. August 1991. Available from: Business Source Elite, Ipswich, MA. Accessed October 10, 2011.

COX JR., Taylor. Taking diversity to the next level. **Executive Excellence** [serial online]. April 19 (4):19, 2002. Available from: Business Source Elite, Ipswich, MA. Accessed April 4, 2012.

COX JR., Taylor; SMOLINSKI, Carol. Managing Diversity and Glass Ceiling Initiatives as National Economic Imperatives. (1994) **Federal Publications**. Paper 117. Disponível em: <[http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key\\_workplace/117](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key_workplace/117)>. Acesso em: mar. 2012.

DAMATTA, Roberto. **O que faz o brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Ed. Roco, 1993.

DANTAS, M. Masculino, Feminino, Plural. *In*: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. **Diversidade sexual no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DASS, P.; PARKER, B. Strategies for managing human resource diversity: from resistance to learning. **Academy of Managing Executive**, v. 13, p. 68-80, 1999.

DAVEL, E; ALCADIPANI, R. Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. **Revista RAE**, v. 43 n. 4, out./dez. 2003.

DEL MAESTRO FILHO, Antônio. **Modelo relacional entre modernização organizacional, práticas inovadoras de treinamento e satisfação no trabalho**. 2004. 281f. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – CEPEAD – Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Belo Horizonte, 2004.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DEPARTAMENTO Nacional de Produção Mineral (DNPM) Sumário Mineral / LIMA, Thiers Muniz; NEVES, Carlos Augusto Ramos (Coord.). 32. ed. Brasília: DNPM, 2012. 136 p.: il. Disponível em: <<http://www.dnpm.gov.br>>. Acesso em: dez. 2013.

DERRIDA, Jacques. **Margens da filosofia**. Tradução de Joaquim Torres Costa e Antônio M. Magalhães. Campinas, SP: Papirus, 1991.

DERRIDA, Jacques. **A escritura e a diferença**. Tradução de Maria Beatriz Marques Nizza da Silva. 3. ed. São Paulo: Editora Perspectiva, 2002.

DERRIDA, Jacques; ROUDINESCO, Elizabeth. **De que amanhã... diálogos**. Tradução de André Telles. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2004.

DIAS, A. T. **Competição, orientação estratégica e desempenho em ambiente turbulento: uma abordagem empírica**. 2004. 143 f. Dissertação (Mestrado) – CEPEAD / UFMG. Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, sob orientação do prof. Carlos Alberto Gonçalves. Belo Horizonte, 2004.

DIEESE – Mulher no mercado de trabalho: perguntas e respostas. mar. 2012a. **Pesquisa Mensal de Emprego (PME)**. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/Mulher\\_Mercado\\_Trabalho\\_Perg\\_Resp\\_2012.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp_2012.pdf)>. Acesso em: 28 nov. 13.

DIEESE – **A indústria siderúrgica e da metalurgia básica no Brasil**: diagnóstico e propostas elaboradas pelos metalúrgicos da CUT. 2012b. Disponível em: <<http://www.cnmcut.org.br/midias/arquivo/185-diagnostico-siderurgia.pdf>>. Acesso em: 28 nov. 13.

DIEESE – DEPARTAMENTO Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos: a inserção dos negros nos mercados de trabalho metropolitanos. nov. 2012c. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/analiseped/2012/2012pednegrosmet.pdf>>. Acesso em: 03 dez. 2013.

DIEESE – A inserção das mulheres nos mercados de trabalho metropolitanos e a desigualdade nos rendimentos – **Sistema PED – Pesquisa de Emprego e Desemprego**. mar. 2013. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/analiseped/2013/2013pedmulhermet.pdf>>. Acesso em: 28 nov. 2013.

DINIZ, A. P. R. *et al.* Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, n. 31, jan./abr. 2013.

ECCEL, C. S.; ALCADIPANI, R. (Re)descobrimo as masculinidades. *In:* FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (Org.). **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ELY, R. J.; THOMAS, D. A. Cultural diversity at work: the effects of diversity perspective on work group processes and outcomes. **Administrative Science Quarterly**, v. 46, p. 229-273, 2001.

ESTRADA, Paulo Cesar Duque. **Jamais se renuncia ao arquivo notas sobre 'mal de arquivo' de Jacques Derrida**. *Nat. hum.*, São Paulo, v. 12, n. 2, 2010. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1517-24302010000200002&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-24302010000200002&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 27 mar. 2012.

FARIA, A. A. M.; LINHARES, P. T. F. S. O preço da passagem no discurso de uma empresa de ônibus. *In:* MACHADO, I. L. (Org.). **Análises de discursos: sedução e persuasão**. Belo Horizonte, NAPq Fale/UFGM, 1993. (Caderno de Pesquisa nº 10).

FARIA, A. A. M. Aspectos de um discurso empresarial. *In:* CARRIERI, A. P. (Org.). **Análise do discurso em estudos organizacionais**. Curitiba: Juruá, 2009.

FARIA, M. D. de; CARVALHO, J. L. Felício. Pessoas com deficiências como clientes internos e externos: investigando a inclusão como potencial atrativo para jovens talentos. **Revista Pesquisas e Práticas Psicossociais** 6(1), São João del-Rei, jan./jul. 2011.

FAUL, F. *et al.* Statistical power analyses using G\*Power 3.1: tests for correlation and regression analyses. **Behavior Research Methods**, 41, 1149-1160, 2009.

FERDMAN, B. *et al.* Collective experience of inclusion, diversity, and performance in work groups. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie** [online], v. 11, n. 3, p. 6-26, 2010. ISSN 1678-6971. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712010000300003>>. Acesso em: 20 jan. 2014.

FILETTE, Nielce Camilo. A diversidade e a responsabilidade social das empresas. *In:* BENTO, M. A. S; CASTELAS, M. **Inclusão no trabalho: desafios e perspectivas**. Centro de estudos das relações de trabalho e desigualdades / Conselho Regional de Psicologia de São Paulo. São Paulo: Caso do Psicólogo, 2001.

FIORIN, José Luiz. **Linguagem e ideologia**. 7. ed. São Paulo: Editora Ática, 2000a.

FIORIN, José Luiz. **Elementos de análise do discurso**. 9. ed. São Paulo: Editora Contexto, 2000b.

FIORIN, J. L.; SAVIOLI, F. P. **Lições de texto**. 5. ed. São Paulo: Editora Ática, 2006.

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

FLEURY, M. T. L.; JACOMETTE, Estela. A gestão da diversidade cultural – recriando o conceito em uma empresa no Brasil. *In:* BENTO, M. A. S. (Org.). **Ação afirmativa e diversidade no trabalho: desafios e possibilidades**. Centro de Estudos das Relações de

Trabalho e Desigualdades e Conselho Regional de Psicologia. 6ª Região. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

FLICK, Uwe. **Uma introdução á pesquisa qualitativa**. Tradução de Sandra Netz. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLORES-PEREIRA, M. T. Corpo pessoa, sexo e gênero. *In*: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. **Diversidade sexual no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

FLORES-PEREIRA, M. T.; ECCEL, C. S. Diversidade nas organizações: uma introdução ao tema. *In*: BITENCOURT, Cláudia (Colab.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FOUCAULT, Michel. **A arqueologia do saber**. Tradução de Luiz Felipe Baeta Neves. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

FRANÇA, Carine Bastos da; LOURENÇO, Paulo Renato. Diversity and intragroup conflict at work: an empirical study in Portugal. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie** [online]. v. 11, n. 3, p. 130-158, 2010. ISSN 1678-6971.

FRASER, Nancy. Da redistribuição ao reconhecimento? Dilemas da justiça na era pós-socialista. *In*: SOUZA, J. (Org.). **Democracia hoje: novos desafios para teoria democrática contemporânea**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

FRASER, Nancy. Reconhecimento sem ética? **Revista Lua Nova**, São Paulo, 70: 101-138, 2007a.

FRASER, Nancy. Reconhecimento sem Ética? *In*: SOUZA, J.; MATTOS, P. (Org.). **Teoria crítica no século XXI**. São Paulo: Annablume, 2007b.

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mirian. Focus group: instrumentando seu planejamento. *In*: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; MELLO, R. B.; (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Savaiva, 2006.

FREITAS, M. E. Expatriação profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos. **GES – Revista Gestão e Sociedade**, CEPEAD/UFMG, v. 4, n. 9, set./dez. 2010.

FREITAS, M. E. O sexo do trabalho intelectual. *In*: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (Org.). **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (Org.). **Diversidade sexual no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

FURTADO, R. A. **A construção e a (tentativa) de desconstrução da “cultura usiminas”**: narrativas ao longo de 50 anos. 2011. 371f. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. 2011.

GALEÃO-SILVA, L. G.; ALVES, M. A. A crítica do conceito de diversidade nas organizações. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional; PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

- GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. *In*: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.
- GATTI, Bernadete Angelina. **Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas**. Brasília: Líber Livro, 2005. v. 10. (Série Pesquisa em Educação).
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. *In*: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.
- GONDIM, Sônia Maria Guedes. **Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos**. Paidéia (Ribeirão Preto) [online]. v. 12, n. 24, p. 149-161, 2003. ISSN 0103-863X.
- GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução de Fernando Moreira Leal, André Siqueira Ferreira. São Paulo: Ática, 2006.
- GROSSI, M.P.; SCHENDEILWEIN, I.; MASSA, J.M. Discriminação tem gênero no Brasil. **Revista GV EXECUTIVO**, v. 12, n. 1, jan./jun. 2013.
- GUIMARÃES, Antônio Sérgio Alfredo. **Classes, raças e democracia**. São Paulo: Fundação de Apoio à Universidade de São Paulo; Ed. 34, 2002.
- HADDOCK-LOBO, Rafael. Considerações sobre “posições” de Derrida. **Revista O Que Nos Faz Pensar**, n. 21, maio 2007. Disponível em: <<https://sites.google.com/site/filosofiasdadiferenca/download>>. Acesso em: 25 mar. 2012.
- HAIR JR., Joseph F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAIR JR., Joseph F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- HALL, Stuard. Quem precisa de identidade? *In*: SILVA, T. T.; HALL, S.; WOODWARD, K. **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. 11. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.
- HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; GODOY, Arilda Schmidt. **Um preâmbulo à gestão da diversidade: da teoria à prática**. Curitiba: EnAnpad, 2004.
- HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, S. G. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **READ – Edição 47**, v. 11, n. 5, set./out. 2005.
- HANASHIRO, D. M. M. Convivendo com a diversidade cultural. *In*: GODOY, Arilda Schmidt *et al.* **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos Stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Savaiva, 2008.

HANASHIRO, D. M. M.; TORRES, C.V. Introdução: edição especial temática sobre diversidade e inclusão nas organizações. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, v. 11, n. 3, Edição Especial, São Paulo, SP, p. 2-5, maio/jun. 2010.

HANASHIRO, D. M. M. *et al.* Medindo inclusão no ambiente organizacional: uma visão “*Emic*” da escala de comportamento inclusivo. ENCONTRO DA ANPAD, 35, 4 a 7 set. 2011, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

HEGEL, G. W. F. **Fenomenologia do espírito**. Tradução de Paulo Menezes. EFKEN, Karl-Heing; MACHADO, José Nogueira (Colab.). 7. ed. rev. Petrópolis, RJ: Vozes; Bragança Paulista: USF, 2002.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cad. Pesqui.** [online]. v. 37, n. 132, p. 595-609, 2007. ISSN 0100-1574.

HOMEM, I. D.; TOLFO, S. R. Práticas de gestão internacional de pessoas: compensação e seleção de expatriados em uma multinacional brasileira. **RAC-Eletrônica**, v. 1, n. 2, 2008. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_734.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_734.pdf)>. Acesso em: 15 set. 2008.

HONNETH, Axel. Teoria crítica. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. (Org.) **Teoria social hoje**. Tradução de Gilson César Cardoso de Souza. São Paulo: Editora UNESP, 1999.

HONNETH, Axel. **Luta por reconhecimento**: a gramática moral dos conflitos sociais. Tradução Luiz Repa. São Paulo: Ed. 34, 2003. 296p.

HONNETH, Axel. Reconhecimento ou distribuição? a mudança de perspectiva na ordem moral da sociedade. In: SOUZA, J.; MATTOS, P. (Org.). **Teoria crítica do século XXI**. São Paulo: Annablume, 2007.

HONNETH, Axel. Trabalho e reconhecimento: tentativa de uma redefinição. **Civitas**, v. 8, n. 1, p. 46-67, 2008a.

HONNETH, Axel. Observações sobre a reificação. **Civitas**, Porto Alegre, v. 8, n. 1, p. 68-79, jan./abr. 2008b.

HONNETH, Axel. A textura da justiça: sobre os limites do procedimentalismo contemporâneo. **Civitas**, Porto Alegre, v. 9, n. 3, p. 345-368, set./dez. 2009.

IBGE – INSTITUTO Brasileiro de Geografia e Estatística. 2010a. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/calendario.shtm>>. Acesso em: 29 maio 2011.

IBGE – INSTITUTO Brasileiro de Geografia e Estatística. Síntese de indicadores sociais, uma análise das condições de vida da população brasileira. 2010b. **Caderno Estudos & Pesquisas**: informação demográfica e socioeconômica, n. 27, Rio de Janeiro, 2010b. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/sinteseindicossociais2010/SIS\\_2010.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/sinteseindicossociais2010/SIS_2010.pdf)>. Acesso em: 03 dez. 2013.

IBGE – INSTITUTO Brasileiro de Geografia e Estatísticas. **Pesquisa Mensal de Emprego – PME**. A mulher no mercado de trabalho: perguntas e respostas, 08 mar. 2012. Disponível em:

<[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/Mulher\\_Mercado\\_Trabalho\\_Perg\\_Resp\\_2012.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp_2012.pdf)>. Acesso em: 04 jan. 2014.

IBRAM – Instituto Brasileiro de Mineração. **Informações e Análises da Econômica Mineral Brasileira**. 7. ed. Brasília, dez. 2012. Disponível em: <<http://www.ibram.org.br/>>. Acesso em: 04 fev. 2014.

INSTITUTO ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social. Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade. São Paulo: Instituto Ethos, p. 75, 2000. Disponível em: <[http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/manual\\_diversidade.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/manual_diversidade.pdf)>. Acesso em: 19 fev. 2011.

INSTITUTO ETHOS de empresas e Responsabilidade Social. Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas – pesquisa 2010, p. 51, nov. 2010. Disponível em: <[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-eb4Perfil\\_2010.pdf](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-eb4Perfil_2010.pdf)>. Acesso em: 06 jun. 2011.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA Econômica Aplicada. Dinâmica demográfica da população negra brasileira comunicado – IPEA, n. 91, 12 maio 2011. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=8371](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=8371)>. Acesso em: 3 dez. 2013.

IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? In.: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 31, 22 a 26 set. 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnAnpad, 2007.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; FREITAS Maria Ester de. Gays e relações de trabalho: análise sob a ótica da queer theory. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, EnGPR, 2, 15 a 17 nov. 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba: EnGPR, 2009.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; SARAIVA, Luiz Alex Silva; CARRIERI, Alexandre de Pádua. Humor e discriminação por orientação sexual no ambiente organizacional. **Rev. Adm. Contemp.** [online]. v. 14, n. 5, p. 890-906, 2010. ISSN 1982-7849.

IRIGARAY, Hélio Arthur. Travestis e transexuais no mundo do trabalho. In: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (Org.). **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

KUBO, Edson Keyso de Miranda; BRAGA, Beatriz Maria. Ajustamento intercultural de executivos japoneses expatriados no Brasil: um estudo empírico. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 3, p. 243-255, maio/jun. 2013.

LANCASTER, L. C.; STILLMAN, D. **O Y da questão**: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho. Tradução de Leandro Woyakoski. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEAL, Anne Pinheiro; FARIA, José Henrique. A gestão por competências no quadro da hegemonia: estudo de caso numa organização multinacional de logística. EnANPAD, 29, 2005, Brasília / DF. **Anais...** 17 a 21 set., Brasília / DF, 2005.

LEMONS, Ana Heloísa da Costa. Juventude, gerações e trabalho: ampliando o debate. **Organ. Soc.** [online]. v. 19, n. 63, p. 739-743, 2012. ISSN 1984-9230.

- LIMA, Gustavo Simão; CARVALHO NETO, Antônio; TANURE, Betania. Executivos jovens e seniores no topo da carreira: conflitos e complementaridades. **READ. Rev. Eletrôn. Adm.** (Porto Alegre) [online]. v. 18, n. 1, p. 63-96, 2012. ISSN 1413-2311.
- LIMA, M. E. A.T. **Análise do discurso e/ou análise de conteúdo.** Psicologia em Revista, Belo Horizonte, v. 9, n. 13, p. 76-88, jun. 2003.
- LIMA, M. P. *et al.* O sentido do trabalho para as pessoas com deficiência. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 2, p. 42-68, mar.abr. 2013. 27 p.
- LIPKIN, N.; PERRYMORE, A. J. **A geração Y no trabalho:** como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da empresa. Tradução de Bruno Alexander. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- LORENTZ, Lutiana Nacur. **A norma da igualdade e o trabalho das pessoas portadoras de deficiência.** São Paulo: LTr, 2006.
- LUBENOW, Jorge. Adriano. As críticas de Axel Honneth e Nancy Fraser à filosofia política de Jürgen Habermas. **Revista Veritas Porto Alegre**, v. 55, n. 1, p. 121-134, jan./abr. 2010. Disponível em: <revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/veritas/article/view/.../5288>. Acesso em: 12 mar. 2012.
- LUCAS, D. C.; OBERTO, L. C. Redistribuição versus reconhecimento: apontamentos sobre o debate entre Nancy Fraser e Axel Honneth. **Revista Direitos Culturais**, Santo Ângelo, v. 5, n. 8, p. 27-40, jan./jun. 2010.
- MACEDO, Fernanda Maria Felício. *et al.* Relações de gênero e subjetividade na mineração: um estudo a partir da fenomenologia social. **Rev. Adm. Contemp.** [online]. v. 16, n. 2, p. 217-236, 2012. ISSN 1415-6555.
- MADUREIRA, K.T. **Custos de mudanças e seus impactos na falsa lealdade, nas moções negativas e comunicação boca-a-boca de consumidores de telefonia celular.** 2012. 191 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2012.
- MAINGUENEAU, Dominique. **Novas tendências em análise do discurso.** Tradução de Freda Indursky. revisão dos originais da tradução de Solange Maria Ledda Gallo, Maria da Glória Viera de Moraes. 3. ed. Campinas, SP: Pontes: Editora da Universidade Federal de Campinas, 1997.
- MAINGUENEAU, Dominique. **A análise de textos de comunicação.** Tradução de Cecília P. de Souza-e-Silva, Décio Rocha. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2008.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Faria. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTINEZ, Victor de La Paz Richarte; FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Diversidade e socialização nas organizações: a inclusão e permanência de pessoas com deficiência. ENCONTRO DA ANPAD, EnANPAD, 33, 19 a 23 set. 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EnANPAD, 2009.



MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MATHEWS, A. Diversity: a principle of human resource management. **Public Personnel Management** [serial online]. Summer98 1998; 27(2):175. Available from: Business Source Elite, Ipswich, MA. Accessed October 11, 2011.

MATTOS, Patrícia. O reconhecimento, entre a justiça e a identidade. **Revista Lua Nova**, n. 63, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ln/n63/a06n63>>. Acesso em: 01 fev. 2012.

MATTOS, Patrícia. O reconhecimento social e sua refundação filosófica em Chales Taylor. In: SOUZA, J.; MATTOS, P. (Org.). **Teoria crítica do século XXI**. São Paulo: Annablume, 2007.

MEAD, G. H. **Espírito, persona y sociedade**: desde el punto de vista del conductivismo social. Traducción de Florial Mazía. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica S. A., 1973.

MENDONÇA, Ricardo Fabrino. Reconhecimento em debate: os modelos de Honneth e Fraser em sua relação com o legado habermasiano. **Rev. Sociol. Polit.** [online]. n. 29, p. 169-185, 2007. ISSN 0104-4478.

MENDONÇA, Ricardo Fabrino. Reconhecimento e (qual?) deliberação. **Opin. Publica** [online]. v. 17, n. 1, p. 206-227, 2011. ISSN 0104-6276.

MILLER, F. Strategic culture change: the door to achieving high performance and inclusion. **Public Personnel Management** [serial online]. Summer98 1998; 27(2):151. Available from: Business Source Elite, Ipswich, MA. Accessed April 1, 2012.

MORAES, Renato. Teoria do reconhecimento e movimentos sociais: o potencial de transformação de ações coletivas moralmente motivadas. **Interações – Cultura e Comunidade**, v. 1. n. 1, p. 66-80, 2006.

MORAES, M. C. E. S. *et al.* Processo de contratação de pessoas com deficiência em empresas: a (re) produção de desiguais. Uma experiência na região metropolitana do Rio de Janeiro. In: CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. (Org.). **O trabalho e as pessoas com deficiência: pesquisas, práticas e instrumentos diagnósticos**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2010.

MOREIRA, L. B. *et al.* O trabalho para os portadores de necessidades especiais: um caminhar pela diversidade através dos conceitos de poder, minoria e deficiência. ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, EnGPR, 2, 2009, Curitiba/PR. **Anais...** Curitiba/PR: EnGPR, 15 a 17 nov. 2009.

MORGAN, D. L; KRUEGER, R. A. When to use the focus group and why. In: MORGAN, D. L. **Successful focus group: advancing the state of the art**. London: Sage Publications, 1993.

MORGAN, David L. **Focus groups as qualitative research** qualitative research methods series. Second Edition – Sage Publications. 1997. v. 16. 88p.

NERI, Thaísa Cunha; COSTA, Silvia Generali de. A percepção dos funcionários sobre as políticas de gestão da diversidade de uma instituição financeira. ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2, 2009, Curitiba/ PR. **Anais...** Curitiba/ PR: EnGPR, 15 a 17 nov. 2009.

NKOMO, Stella M.; COX JR., Taylor. Diversidade e identidade nas organizações. *In:* CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter, R. **Handbook de estudos organizacionais**. CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto, FISCHER, Tânia (Org. da edição brasileira) São Paulo: Atlas, 1998.

NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; FIAMMETTI, M. A vida no trabalho: as representações sociais das pessoas com deficiências. ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, EnGPR, 1, 13 a 15 jun. 2007, Salvador. **Anais eletrônicos...** Natal: EnGPR, 2007.

NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; FIAMMETTI, M. A vida no trabalho: as representações sociais das pessoas com deficiências. *In:* CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. (Org.). **O trabalho e as pessoas com deficiência: pesquisas, práticas e instrumentos diagnósticos**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2010.

NOVAES, Regina. Os jovens “sem religião”: ventos secularizantes, “espírito de época” e novos sincretismos. Notas preliminares. **Estud. Av.** [online]. v. 18, n. 52, p. 321-330, 2004. ISSN 0103-4014.

NUCCI, Marina Fischer. “O sexo do cérebro”: uma análise sobre o gênero e ciência. *In:* Brasil Presidência da República. Secretaria de Políticas para as Mulheres. 6º prêmio. **Construindo a igualdade de gênero** – redações, artigos científicos e projetos pedagógicos vencedores. Brasília: Presidência da República, Secretaria de Políticas para as mulheres, 2010.

OLIVEIRA, Josiane Silva. Gestão da diversidade: o desafio dos negros nas organizações brasileiras. ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, EnAnpad, 31, 22 a 26 set. 2007, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2007.

OLIVEIRA, Rosiska Darcy de. **Elogio da diferença: o feminino emergente**. São Paulo: Brasiliense, 1999.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: o nascimento de uma nova geração de líderes**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

ORLANDI, Eni Pulcinelli. **Discurso e leitura**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1996.

PAINEL REGIONAL DA INDÚSTRIA MINEIRA E REGIONAIS – FIEMG, set. 2011. FIEMG. Disponível em: <<http://www5.fiemg.com.br/admin/BibliotecaDeArquivos/Image.aspx?ImgId=32159&TabId=13669>>. Acesso em: 14 out. 2011.

PARKER, Barbara. Evolução e Revolução: da internalização à globalização na perspectiva brasileira. *In:* CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter, R. **Handbook de estudos organizacionais**. CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto, FISCHER, Tânia (Org. edição brasileira) São Paulo: Atlas, 1998.

PAULA, Alexandre Sturion de. Ação afirmativa: instrumento de cidadania ou discriminação reversa? **Revista Semina: Ciências Sociais e Humanas**, Londrina, v. 25, p. 3-18, set. 2004.

PÊCHEUX, M. Análise Automática do Discurso. *In*: GADET, F.; HAK, T. (Org.). **Por uma análise automática do discurso**: uma introdução à obra de Michel Pêcheux. Tradutores: Bethania S. Mariani *et al.* Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 1993.

PÊCHEUX, M.; FUCHS, C. A propósito da análise automática do discurso: atualização e perspectivas (1997). *In*: GADET, F.; HAK, T. (Org.). **Por uma análise automática do discurso**: uma introdução a obra de Michel Pêcheux. Tradução de Bethania S. Mariani *et al.* Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 1993.

PÊCHEUX, M. **Semântica e discurso**: uma crença à afirmação do óbvio. Tradução de Eni Pulcinelli Orlandi *et al.* 3. ed. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 1997.

PEDROSO JR., Neurivaldo Campos. Jacques Derrida e a desconstrução: uma introdução. **Revista Encontros de Vista**, 5. ed. jan./jul. 2010. Disponível em: <<http://www.encontrosdevista.com.br/anteriores.php>>. Acesso em: 24 mar. 2012.

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcanti; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. A gestão da diversidade: uma questão de valorização ou de dissolução das diferenças? **ANPAD**, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcanti; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **Rev. Adm. Contemp.** [online]. v. 14, n. 4, p. 670-683, 2010. ISSN 1982-7849.

PEREIRA, J. B. C. *et al.* A percepção de justiça organizacional distributiva diante de ações que oferecem recursos e oportunidades à diversidade. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 11, n. 1, p. 143-161, 2012.

PEREIRA, N. A. F.; PIMENTEL, R.; KATO, H. T. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, out./dez. 2005.

PINTO, Celi Regina Jardim. Nota sobre a controvérsia Fraser-Honneth informada pelo cenário brasileiro. **Lua Nova** [online]. n. 74, p. 35-58, 2008. ISSN 0102-6445.

PIZA, Edith. O teto de vidro ou o céu não é o limite. *In*: BENTO, M. A. S. **Ação afirmativa e diversidade no trabalho**: desafios e possibilidades. Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades e Conselho Regional de Psicologia 6ª região, São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

PIZA, E.; ROSEMBERG, F. A cor nos censos brasileiros. *In*: CARONI, I.; BENTO, M. A. S. (Org.). **Psicologia social do racismo**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

PLESS, N. M.; MAAK, T. Building an inclusive diversity culture: principles, processes and practice. **Journal of Business Ethics**, v. 54, p. 129-147, 2004.

PRANDI, Reginaldo. As religiões afro-brasileiras e seus seguidores. **Civitas – Revista de Ciências Sociais**, v. 3, n. 1, jun. 2003.

QUEIROZ, Helena Maria Gomes *et al.* Diversidade nas organizações: construindo um olhar sobre a evolução da mulher no contexto organizacional. ENCONTRO DA ENANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro/ RJ. **Anais...** Rio de Janeiro/ RJ: 25 a 29 set. 2010.

QUIRINO, R. Divisão sexual do trabalho e gênero na mineração. CONGRESSO IBERAMERICANO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E GÊNERO, 8, 2010, Curitiba/PR, Brasil. **Anais...** Curitiba/PR, abr. 2010.

RIBEIRO, Carlos Antônio Costa. Classe, raça e mobilidade social no Brasil. **Revista de Ciências Sociais**, v. 49, n. 4, p. 833-873, 2006. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21849406873>>. Acesso em: 10 dez. 2013.

RIBEIRO, M. A.; CARNEIRO, R. A inclusão indesejada: as empresas brasileiras face à lei de cotas para pessoas com deficiência no mercado de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 50, art. 8, p. 545-564, 2009.

RIBEIRO, M. A.; RIBEIRO, F. Gestão organizacional da diversidade: um estudo de caso de um programa de inclusão de pessoas com deficiência. *In*: CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda; MARQUES, Luiz Antônio (Org.). **O trabalho e as pessoas com deficiência: pesquisas, práticas e instrumentos diagnósticos**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2010.

RINGLE, Christian M.; WENDE, Sven.; WILL, Alexander. **SmartPLS 2.0 (M3) Beta**. Hamburg - Germany: University of Hamburg, 2005. Disponível em: <<http://www.smartpls.de>>. Acesso em: 12 dez. 2013.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei; PICCININI, Valmiria Carolina; BITENCOURT, Betina Magalhães. Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil?. **Organ. Soc.** [online]. v. 19, n. 62, p. 551-558, 2012. ISSN 1984-9230. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302012000300010>>. Acesso em: 12 dez. 2013.

RODRIGUES, Carla. Diferença sexual, direitos e identidade: um debate a partir do pensamento da desconstrução. **Cadernos Pagu da UNICAMP** (34), jan./jun. 2010: 209-233. Disponível em: <<https://sites.google.com/site/filosofiasdadiferenca/download>>. Acesso em: 25 mar. 2012.

ROESE, Anete. Feminilidades e masculinidades. *In*: CORRÊA, R. M. (Org.). **O discurso sobre o outro e as práticas sociais**. Belo Horizonte: Ed. PUC Minas, 2012.

SAAVEDRA, Giovani Agostini; SOBOTTKA, Emil Albert. Introdução à teoria do reconhecimento de Axel Honneth. Porto Alegre, **Civitas – Revista de Ciências Sociais**, v. 8, n. 1, p. 9-18, jan./abr. 2008. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/742/74211531002.pdf>>. Acesso em: 09 jan. 2012.

SAAVEDRA, Giovani Agostini; SOBOTTKA, Emil Albert. Justificação, reconhecimento e justiça: tecendo pontes entre Boltanski, Honneth e Walzer. **Civitas**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 126-144, jan./abr. 2012.

SANSONE, Livio. **Negritude sem etnicidade**: o local e o global nas relações raciais e na reprodução da cultura negra no Brasil. Tradução de Vera Ribeiro. Salvador: Edufba: Pallas, 2003.

SARAIVA, L. A. *et al.* Estudos organizacionais e análise do discurso: aproximações possíveis. *In:* CARRIERI, A. P. (Org.). **Análise do discurso em estudos organizacionais**. Curitiba: Juruá, 2009a.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. **Mercantilização da cultura e dinâmica simbólica local: a indústria cultural em Itabira**. 2009. 333 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Minas Gerais. Belo Horizonte: UFMG, 2009b.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. **Rev. Adm. Empres.** [online]. v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009c. ISSN 0034-7590.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Além dos estigmas profissionalizantes. *In:* FREITAS, M. E.; DANTAS, M. **Diversidade sexual no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SASSAKI, Romeu Kazumi. **Inclusão: construindo uma sociedade para todos**. Rio de Janeiro: WVA, 2006.

SASSAKI, Romeu Kazumi. **Inclusão: construindo uma sociedade inclusiva para todos**. 8. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2010.

SCHULZ, Rosangela. As contribuições da teoria do reconhecimento no entendimento das lutas sociais de mulheres em condições de extrema pobreza. **Mediações: Revista de Ciências Sociais**, Brasil, v. 15, n. 2, p. 184-201, jul./dez. 2010.

SILVA, A. *et al.* Sentido do trabalho e diversidade: um estudo com homossexuais masculinos. **Revista Adm. Made**, Rio de Janeiro, ano 13, v. 17, n. 2, p. 85-105, maio/ago. 2013.

SILVA, Josué Pereira da. Sobre a relação entre trabalho e reconhecimento na teoria de Axel Honneth: uma nota crítica. ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS (ENCONTRO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO EM ESTUDOS SOCIAIS), 34, 25 a 29 out. 2010, Caxambú/MG. **Anais...** Caxambú/MG, 2010.

SILVA, Rogério Rodrigues da; SIQUEIRA, Deis. Espiritualidade, religião e trabalho no contexto organizacional. **Psicol. Estud.** [online]. v. 14, n. 3, p. 557-564, 2009. ISSN 1413-7372.

SILVA, T. T. A produção social da identidade. *In:* SILVA, T. T.; HALL, S.; WOODWARD, K. **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. 11. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

SILVEIRA, Marly. Pluralidade cultural ou atualidade do mito da democracia racial? *In:* BENTO, M. A. S. **Ação afirmativa e diversidade no trabalho: desafios e possibilidades**. Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades e Conselho Regional de Psicologia 6ª região. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

SILVEIRA, N. S. P.; HANASHIRO, D. M. M. Similaridades e dissimilaridade entre superiores e subordinados e suas implicações para a qualidade de relação diádica. **RAC**, Curitiba, v. 13, n. 1, art. 7, p. 117-135, jan./mar. 2009.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Medidas do comportamento organizacional. **Revista Estudos de Psicologia**. Campinas, 7, (n. especial) 11-18, 2002.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias *et al.* **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. 344p.

SIQUEIRA, M. V. S.; FERREIRA, R. C.; ZAULI-FELLOWS, A. Gays no ambiente de trabalho: uma agenda de pesquisa. ENCONTRO DA ANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador: EnANPAD, 23 a 27 set. 2006a.

SIQUEIRA, M. V. S.; ZAULI-FELLOWS, A. Diversidade e identidade gay nas organizações. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – EnEO*, 4, 2006, Porto Alegre / RS. **Anais...** Porto Alegre / RS, 2006b.

SIQUEIRA, M. V. S.; OLIVEIRA-SIMÕES, J. T. de. Violência moral e pessoas com deficiência: constrangimentos e humilhações no ambiente de trabalho. *In: CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. (Org.). O trabalho e as pessoas com deficiência: pesquisas, práticas e instrumentos diagnósticos*. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2010.

SIQUEIRA, M. V.; ANDRADE, A. Em busca de uma pedagogia Gay no ambiente de trabalho. *In: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (Org.). Diversidade sexual e trabalho*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SOARES, Vera. As ações afirmativas para mulheres na política e no mundo do trabalho no Brasil. *In: BENTO, M. A. S. (Org.). Ação afirmativa e diversidade no trabalho: desafios e possibilidades*. Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades e Conselho Regional de Psicologia 6ª Região. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. Tradução de Jean Pierre Marras. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Tradução de Luciane de Oliveira Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SUCUPIRA, João. O balanço social das empresas. *In: BENTO, M. A. S.; CASTELAS, M. Inclusão no trabalho: desafios e perspectivas*. Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades / Conselho Regional de Psicologia de São Paulo. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2001.

SUZANO, J. C. C. *et al.* Análise da produção acadêmica nacional dos últimos 20 anos sobre a inserção da pessoa portadora de deficiência no mercado de trabalho. *In: CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. (Org.). O trabalho e as pessoas com deficiência: pesquisas, práticas e instrumentos diagnósticos*. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2010.

TANAKA, Eliza Dieko Oshiro; MANZINI, Eduardo José. O que os empregadores pensam sobre o trabalho da pessoa com deficiência?. **Rev. Bras. Educ. Espec.** [online]. v. 11, n. 2, p. 273-294, 2005. ISSN 1413-6538.

TAYLOR, Charles. As fontes do Self. **A construção da identidade moderna**. Tradução de Adail Ubirajara Sobral e Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Edições Loyola, 1994.

TAYLOR, Charles. O que é agência humana? *In*: SOUZA, Jessé; MATTOS, Patrícia (Org.). **Teoria crítica do século XXI**. São Paulo: Annablume, 2007.

THOMAS JR., R. Roosevelt. Redefining diversity. **HR Focus** 73, n. 4 (April 1996): 6. Business Source Elite, EBSCOhost (accessed October 12, 2011).

THOMAS JR., R. Roosevelt. A diversidade e a organização do futuro. *In*: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. The Peter Druker Foundation; tradução Nota Assessoria. São Paulo: Futura, 1997.

THOMAS, D. A.; ELY, Robin. Making differences matter. **Harvard Business Review**. sept./oct. 1996.

TORRES, C. V.; PÉREZ-NEBRA, A. R. Diversidade cultural no contexto organizacional. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

TREMBLAY, Diane Gabrielle. Gerentes e a conciliação entre trabalho e família. *In*: DAVE, E.; MELO, M. C. O. L. **Gerência em ação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

VAN LEEUWEN, Bart. A formal recognition of social attachments: expanding Axel Honneth's Theory of Recognition. **Inquiry: An Interdisciplinary Journal of Philosophy** [serial online], v. 50, n. 2, p. 180-205, April, 2007. Available from: Academic Search Premier, Ipswich, MA. Accessed March 19, 2012.

VASCONCELOS, K. C. A. *et al.* A geração Y e suas âncoras de carreira. ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO – EnGPR, 2, 2009, Curitiba/PR. **Anais...** Curitiba/PR: EnGPR, 15 a 17 nov. 2009.

VECCHIO, Robert. P. **Comportamento organizacional**: conceitos básicos. Tradução de Roberto Galman. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. **Percepção sobre carreiras inteligentes**: diferenças entre as gerações Y, X e *baby boomers*. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E PESQUISA – EnANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

VELOSO, Henrique Maia. Identidade, trabalho e construção social do sujeito: reflexões teóricas sobre a modernidade. *In*: MARRAS, Jean Pierre (Org.). **Gestão estratégica de pessoas**: conceitos e tendências. São Paulo: Saraiva, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa de administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, Adriane. Cultura, poder e identidade nas organizações. **Revista da FEAD-Minas**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 61-75, jan./jun. 2004.

VOIROL, Olivier. A esfera pública e as lutas por reconhecimento: de Habermas a Honneth. **Cadernos de Filosofia Alemã**, n. 11, p. 33-56, jan./jun. 2008.

WAIANDT, C. A. **O ensino dos estudos organizacionais nos cursos de pós-graduação *stricto sensu* em administração**. 2009. 240f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

WOLFREYS, Julian. **Compreender Derrida**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2009.

WOODWARD, K. A identidade e a diferença: uma introdução conceitual. *In*: SILVA, T. T.; HALL, S.; WOODWARD, K. **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. 11. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

WORK, John W. Dirigindo uma força de trabalho diversificada. *In*: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. The Peter F. Drucker Foundation (Org.). Tradução de Cyntia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

WRIGHT, P. *et al.* Competitiveness through management of diversity: effects on stock price valuation. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 272-287, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAULI-FELLOWS, A. Diversidade cultural: competências para gerenciá-la. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29, 2005, Brasília/DF. **Anais...** Brasília, DF: ANPAD, 2005.



## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Modelo carta convite para participar do GF

#### Convite – Participação em uma pesquisa de doutorado da UFMG

A *Alfa* está colaborando com a pesquisa de doutorado sobre a Diversidade nas Organizações, realizada por Cacilda Lorentz na Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG . A pesquisa visa coletar dados para análise e ampliação dos sobre o tema. Serão realizadas coletas de dados em de três etapas: grupos focais, entrevistas e questionários. O grupo focal será a primeira fase de coleta de dados, de caráter exploratório nesta pesquisa.

Um grupo focal é um grupo de discussão informal, com o objetivo de obter informações e percepções dos participantes sobre o tema pesquisado. Os participantes serão convidados a expressar livremente suas opiniões sobre temas propostos. O importante é conhecer a percepção e a opinião de cada participante. Não existem respostas certas ou erradas. Para facilitar a condução e a coleta dos dados, será solicitada permissão para gravar a reunião. Os dados serão utilizados apenas com fins de análise na pesquisa e elaboração da tese de doutorado. Mais informações serão dadas pela pesquisadora no dia da realização do grupo focal. **Serão preservados o sigilo das informações dadas e o anonimato dos participantes.**

**Sua participação é fundamental.** Você foi escolhido para contribuir com esta pesquisa e está **convidado** a participar de um grupo focal, que será realizado no dia \_\_\_\_ às \_\_\_\_\_ horas, no \_\_\_\_\_ (local) com duração máxima prevista de 2 horas.

Você concorda em participar do grupo de foco?

( ) Concordo

( ) Não concordo

Nome:

Assinatura: \_\_\_\_\_

Atenciosamente, \_\_\_\_\_

**APÊNDICE B – Ficha por participante**

<b>Ficha por participante</b>	
Organização:	_____
Data: ____/____/____	Idade: _____
Sexo :	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
Formação (Escolaridade):	_____
Cargo atual:	<input type="checkbox"/> Gestor <input type="checkbox"/> Analista <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Técnico
	<input type="checkbox"/> Estagiário <input type="checkbox"/> Outro _____
Nacionalidade :	_____
Cor / Raça:	_____
Possui alguma deficiência?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim Qual? _____

**APÊNDICE C – Roteiro semiestruturado – Grupo Focal**

- 1) O que vocês entendem por diferenças?
- 2) Que tipos de diferenças existem no ambiente de trabalho?
- 3) Como vocês lidam com as diferenças no trabalho? E as organizações?
- 4) O que é diversidade?
- 5) O que vocês pensam sobre a diversidade? O que vocês pensam sobre a diversidade no contexto do trabalho? E no seu setor?
- 6) Algum de vocês pertence a um grupo específico (diverso)? Qual? Como é pertencer a este grupo (um grupo diverso)?
- 7) Como as organizações lidam com a gestão da diversidade?
- 8) O que vocês entendem por reconhecimento?
- 9) O que é ser reconhecido?
- 10) Como você reconhece o outro?
- 11) Qual é a importância do reconhecimento no ambiente de trabalho?
- 12) Você acha que você tem reconhecimento no seu setor? E na sua empresa? E no seu grupo de trabalho?

**APÊNDICE D – Roteiro Perguntas – Entrevista semiestruturadas**

- 1) Fale um pouco sobre a sua organização: Como você descreveria sua organização para alguém que não a conheça? Objetivos, negócios, características, cultura.....
- 2) Fale da sua trajetória profissional, inclusive aqui nesta organização (cargo, equipe, etc) .
- 3) O que você entende por diferença?
- 4) O que você entende por diversidade?
- 5) O que você entende por diversidade no contexto organizacional?
- 6) Qual é o “perfil” predominante dos funcionários de sua empresa?
- 7) Quais são os grupos específicos (diversos) que existem nesta organização? Qual é o percentual destes no contexto global da organização? E no contexto brasileiro? (Abordar, se não surgir especificamente na questão anterior, questões de gênero, idade, raça, culturas, PCDs, orientações sexuais, questões religiosas ....)
- 8) Você pertence a algum grupo específico (diverso)? Como é pertencer a este grupo?
- 9) Quais são as dificuldades da existência de grupos diversos no ambiente corporativo? Existem facilidades? Quais? Explique
- 10) O que você entende por políticas de diversidade?
- 11) Existe alguma política de diversidade na sua organização? Explique.
- 12) O que é gestão de diversidade? Existe aqui nesta empresa? Explique
- 13) Existe uma área específica que cuida das políticas ou gestão da diversidade em sua organização?
- 14) Como os gestores lidam com a diversidade? Existe alguma(s) área(s) específica(s) que as questões da diversidade se mostram mais nítidas? Qual(is) ? Por quê?
- 15) Qual é a relação dos profissionais de RH com as questões da diversidade?
- 16) O que você entende por reconhecimento? O que é ser reconhecido?
- 17) Como você reconhece o outro? E a sua equipe ?
- 18) Quais são as práticas de reconhecimento da sua empresa?
- 19) O que as organizações podem fazer para dar reconhecimentos a seus funcionários? Explique.
- 20) Qual é a importância do reconhecimento no ambiente de trabalho?
- 21) Você se sente reconhecido(a) na sua organização? Explique
- 22) As pessoas pertencentes a grupos diversos são reconhecidas na sua organização? Como? Explique.
- 23) Existem mulheres em cargos de gestão? Em quais níveis? E negros? PCDs? Homossexuais? E a questão salarial? Existem diferenças?

## APÊNDICE E – Carta de Anuência

Eu, Cacilda Nacur Lorentz, Sou aluna do curso de doutorado em Administração do Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais – CEPEAD/ UFMG, sob a orientação do Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho e coorientação do Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri. Estou desenvolvendo uma pesquisa sobre a “Diversidade nas organizações”.

O objetivo da pesquisa é identificar as relações estabelecidas entre as concepções de diversidade no contexto dos dirigentes, gestores, profissionais de recursos humanos e demais funcionários das organizações e identificar os respectivos impactos das práticas de gestão estabelecidas.

Trata-se de um estudo cuja abordagem metodológica será qualitativa e quantitativa. Para a coleta dos dados, serão realizados grupos focais (exploratório), entrevistas semiestruturada e posteriormente, questionários.

Os dados serão utilizados para fins acadêmicos, sem identificação das organizações pesquisadas (identificação do ramo de atividade, porte e nome fictício), de forma a assegurar o caráter confidencial e preservar a identidade das organizações participantes da pesquisa. Também serão realizados os cuidados necessários para assegurar e resguardar o sigilo e o anonimato das pessoas participantes desta pesquisa.

Ao final, será encaminhada uma cópia da tese para cada organização que viabilizou a pesquisa.

Solicito sua concordância em participar desta pesquisa, assim como também permitir a(s) participação(ões) do(s) seu(s) funcionário(s) para a coleta dos dados.

Nome da organização: \_\_\_\_\_

Nome e cargo do responsável na organização: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Pesquisadora: Cacilda Nacur Lorentz

Assinatura: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

## APÊNDICE F – Questionário da pesquisa

### Questionário

Sua empresa está colaborando com a pesquisa de doutorado sobre a Diversidade nas Organizações, realizada por Cacilda Lorentz na Universidade Federal de Minas Gerais-UFMG. Serão preservados os sigilo das informações e o anonimato dos participantes. Sua participação é fundamental!

**Por favor, responda a este questionário de acordo com as orientações abaixo:**

**Dados da Organização em que você trabalha:** Segmento: ( )Mineração ( )Siderurgia  
**Dados Pessoais:** Esta parte do questionário tem o objetivo de traçar o perfil dos respondentes da pesquisa. Por favor, marque com um “x” a alternativa mais adequada ao seu caso:

**Faixa de Idade:** ( ) até 25 anos ( ) de 26 a 34 anos ( ) de 35 a 43 anos  
 ( ) de 44 a 53 anos ( ) de 54 a 60 anos ( ) mais de 60 anos

**Sexo:** ( ) Masculino ( ) Feminino **Nacionalidade:** ( ) Brasileira ( ) Estrangeira

**Raça / Cor :** ( ) Branca ( ) Preta ( ) Amarelo ( ) Parda ( ) Indígena

**Orientação sexual:** ( ) Heterossexual ( ) Homossexual ( ) Bissexual ( ) Outras

**Possui alguma deficiência?** ( ) Sim ( ) Não

**Qual é a sua religião?** ( ) Católico ( ) Espírita ( ) Evangélico ( ) Judeu  
 ( ) Mulçumano ( ) Protestante ( ) Umbandista ( ) Não tenho religião ( ) Outras

**Escolaridade completa:** ( ) Pós graduação ( ) Superior ( ) Ensino médio ( ) Fundamental

**O nível hierárquico do seu cargo atual é:**

( ) Direção ( ) Gerência ( ) Assessoria ( ) Chefia de Departamento  
 ( ) Chefia de Seção/ setor ( ) Coordenador/ supervisor ( ) Sem cargo de chefia

**Área em que atua:** ( ) Área de RH ( ) Corporativa ( ) Administrativa ( ) Operacional

**Local de trabalho:** ( ) Corporativo ( ) Mina ( ) Usina ( ) Outro

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve sua opinião sobre as afirmações apresentadas, considerando **a empresa onde você trabalha**.

**Selecione sua resposta considerando uma escala de 1 a 5 pontos, sendo que:**

1 “discordo totalmente”	2 “discordo”	3 “nem discordo, nem concordo”	4 “concordo”	5 “concordo totalmente”
1) Alguns gestores preferem trabalhar com homens em sua equipe.				
2) Existe igualdade salarial entre os funcionários homens e mulheres que possuem o mesmo cargo.				
3) As mulheres tem oportunidade de atuar em todos os cargos da empresa.				
4) É difícil a convivência no trabalho com funcionários que são homossexuais.				
5) Na empresa existem preconceito e discriminação em relação aos funcionários homossexuais.				
6) Na empresa a orientação sexual do indivíduo interfere no seu crescimento e carreira.				
7) Os funcionários negros, brancos, pardos e amarelos têm as mesmas oportunidades de crescimento e promoção na empresa.				
8) Nesta empresa existem pessoas negras em cargos gerenciais.				
9) Existe igualdade salarial entre os funcionários brancos e negros que possuem o mesmo cargo.				
10) O ambiente de trabalho é adequado para a inclusão de pessoas com deficiências.				
11) Considero justa a lei que obriga a contratação de Pessoas com Deficiências (PCDs) nas empresas.				
12) É difícil trabalhar em uma equipe que tem uma pessoa com deficiência.				
13) No meu ambiente de trabalho existem funcionários de diferentes culturas, ou seja, pessoas que vieram de outras regiões com hábitos, costumes e valores diferentes.				
14) Existe uma boa convivência no local de trabalho entre as pessoas de diferentes culturas (regiões com hábitos, costumes e valores diferentes).				
15) As diferenças culturais (hábitos, costumes e valores de outras regiões) dificultam a realização do trabalho em equipe.				
16) Existe igualdade no tratamento dos funcionários, independentemente da sua crença religiosa.				
17) As diferenças religiosas dificultam o relacionamento no ambiente de trabalho.				
18) Apenas uma determinada crença religiosa é valorizada na empresa onde trabalho.				
19) A idade do funcionário pode prejudicar a sua promoção.				
20) As pessoas de diferentes gerações convivem bem no local de trabalho.				

1 “discordo totalmente”	2 “discordo”	3 “nem discordo, nem concordo”	4 “concordo”	5 “concordo totalmente”
21) É difícil ter na mesma equipe funcionários de idades muito diferentes.				
22) Receber um aumento salarial é uma importante forma de reconhecimento ao funcionário.				
23) Receber PL (participação nos lucros) é uma forma de ser reconhecido na empresa.				
24) Eu me sinto reconhecido na empresa quando eu recebo uma premiação ou promoção.				
25) O reconhecimento no trabalho é consequência do alcance das metas desejadas.				
26) Uma nova classificação de cargo demonstra o reconhecimento da empresa pelo funcionário.				
27) Ser reconhecido na empresa é ser valorizado pelas minhas características pessoais.				
28) Ser reconhecido é ser respeitado no meu ambiente de trabalho.				
29) Para ter reconhecimento o funcionário precisa ser referencia no ambiente de trabalho .				
30) Para ter reconhecimento é necessário se sentir aceito na equipe de trabalho.				
31) Para ser reconhecido é preciso ter um diferencial, algo que o diferencie dos demais funcionários.				
32) Eu me sinto reconhecido no meu ambiente de trabalho.				



**APÊNDICE G – Percentual de respostas de cada item questionado, comparativamente por empresa**

**Alguns gestores preferem trabalhar com homens em sua equipe**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	60	31	13	104
	14,4%	16,0%	9,2%	13,8%
Discordo	79	38	25	142
	19,0%	19,6%	17,6%	18,9%
Nem discordo, nem concordo	125	45	35	205
	30,0%	23,2%	24,6%	27,3%
Concordo	120	58	50	228
	28,8%	29,9%	35,2%	30,3%
Concordo totalmente	32	22	19	73
	7,7%	11,3%	13,4%	9,7%
TOTAL	416	194	142	752
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Existe igualdade salarial entre os funcionários homens e mulheres que possuem o mesmo cargo.**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	55	26	8	89
	13,2%	13,3%	5,6%	11,8%
Discordo	55	34	29	118
	13,2%	17,4%	20,4%	15,7%
Nem discordo, nem concordo	96	45	42	183
	23,1%	23,1%	29,6%	24,3%
Concordo	128	52	43	223
	30,8%	26,7%	30,3%	29,6%
Concordo totalmente	82	38	20	140
	19,7%	19,5%	14,1%	18,6%
TOTAL	416	195	142	753
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**As mulheres têm oportunidade de atuar em todos os cargos da empresa.**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	22 5,3%	17 8,7%	8 5,6%	47 6,2%
Discordo	76 18,1%	35 17,9%	34 23,9%	145 19,2%
Nem discordo, nem concordo	67 16,0%	25 12,8%	24 16,9%	116 15,3%
Concordo	162 38,7%	74 37,9%	54 38,0%	290 38,4%
Concordo totalmente	92 22,0%	44 22,6%	22 15,5%	158 20,9%
TOTAL	419 100,0%	195 100,0%	142 100,0%	756 100,0%

**É difícil a convivência no trabalho com funcionários que são homossexuais.**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	154 36,9%	77 39,7%	36 25,4%	267 35,5%
Discordo	128 30,7%	65 33,5%	59 41,5%	252 33,5%
Nem discordo, nem concordo	92 22,1%	39 20,1%	36 25,4%	167 22,2%
Concordo	28 6,7%	10 5,2%	8 5,6%	46 6,1%
Concordo totalmente	15 3,6%	3 1,5%	3 2,1%	21 2,8%
TOTAL	417 100,0%	194 100,0%	142 100,0%	753 100,0%

**Na empresa existem preconceito e discriminação em relação aos funcionários homossexuais.**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	148 35,5%	65 33,2%	23 16,2%	236 31,3%
Discordo	134 32,1%	63 32,1%	50 35,2%	247 32,7%
Nem discordo, nem concordo	86 20,6%	49 25,0%	52 36,6%	187 24,8%
Concordo	27 6,5%	16 8,2%	16 11,3%	59 7,8%
Concordo totalmente	22 5,3%	3 1,5%	1 0,7%	26 3,4%
TOTAL	417 100,0%	196 100,0%	142 100,0%	755 100,0%

**Na empresa a orientação sexual do indivíduo interfere no seu crescimento e carreira.**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	139 33,1%	64 32,8%	24 17,0%	227 30,0%
Discordo	117 27,9%	50 25,6%	39 27,7%	206 27,2%
Nem discordo, nem concordo	102 24,3%	65 33,3%	58 41,1%	225 29,8%
Concordo	43 10,2%	14 7,2%	15 10,6%	72 9,5%
Concordo totalmente	19 4,5%	2 1,0%	5 3,5%	26 3,4%
TOTAL	420 100,0%	195 100,0%	141 100,0%	756 100,0%

**Os funcionários negros, brancos, pardos e amarelos têm as mesmas oportunidades de crescimento e promoção na empresa.**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	23 5,5%	8 4,1%	3 2,1%	34 4,5%
Discordo	37 8,9%	16 8,2%	19 13,5%	72 9,6%
Nem discordo, nem concordo	37 8,9%	23 11,8%	33 23,4%	93 12,4%
Concordo	174 41,7%	82 42,1%	50 35,5%	306 40,6%
Concordo totalmente	146 35,0%	66 33,8%	36 25,5%	248 32,9%
TOTAL	417 100,0%	195 100,0%	141 100,0%	753 100,0%

**Nesta empresa existem pessoas negras em cargos gerenciais.**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	42 10,2%	11 5,7%	24 17,0%	77 10,3%
Discordo	34 8,3%	23 11,9%	25 17,7%	82 11,0%
Nem discordo, nem concordo	58 14,1%	36 18,6%	36 25,5%	130 17,4%
Concordo	160 38,9%	66 34,0%	36 25,5%	262 35,1%
Concordo totalmente	117 28,5%	58 29,9%	20 14,2%	195 26,1%
TOTAL	411 100,0%	194 100,0%	141 100,0%	746 100,0%

**Existe igualdade salarial entre os funcionários brancos e negros que possuem o mesmo cargo.**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	25 6,1%	7 3,6%	2 1,4%	34 4,6%
Discordo	35 8,5%	12 6,3%	7 5,0%	54 7,3%
Nem discordo, nem concordo	80 19,5%	38 19,8%	46 32,6%	164 22,1%
Concordo	155 37,8%	76 39,6%	56 39,7%	287 38,6%
Concordo totalmente	115 28,0%	59 30,7%	30 21,3%	204 27,5%
TOTAL	410 100,0%	192 100,0%	141 100,0%	743 100,0%

**O ambiente de trabalho é adequado para a inclusão de pessoas com deficiências.**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	32 7,7%	20 10,3%	6 4,2%	58 7,7%
Discordo	67 16,1%	39 20,1%	20 14,1%	126 16,7%
Nem discordo, nem concordo	105 25,2%	37 19,1%	35 24,6%	177 23,5%
Concordo	132 31,7%	59 30,4%	59 41,5%	250 33,2%
Concordo totalmente	81 19,4%	39 20,1%	22 15,5%	142 18,9%
TOTAL	417 100,0%	194 100,0%	142 100,0%	753 100,0%

**Considero justa a lei que obriga a contratação de Pessoas com Deficiências (PCDs) nas empresas.**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	12 2,9%	5 2,6%	0 0,0%	17 2,3%
Discordo	25 6,0%	8 4,1%	6 4,2%	39 5,2%
Nem discordo, nem concordo	31 7,5%	14 7,1%	16 11,3%	61 8,1%
Concordo	125 30,0%	66 33,7%	72 50,7%	263 34,9%
Concordo totalmente	223 53,6%	103 52,6%	48 33,8%	374 49,6%
TOTAL	416 100,0%	196 100,0%	142 100,0%	754 100,0%

**É difícil trabalhar em uma equipe que tem uma pessoa com deficiência.**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	193 46,3%	89 45,9%	55 39,0%	337 44,8%
Discordo	131 31,4%	66 34,0%	53 37,6%	250 33,2%
Nem discordo, nem concordo	59 14,1%	24 12,4%	26 18,4%	109 14,5%
Concordo	20 4,8%	8 4,1%	4 2,8%	32 4,3%
Concordo totalmente	14 3,4%	7 3,6%	3 2,1%	24 3,2%
TOTAL	417 100,0%	194 100,0%	141 100,0%	752 100,0%

**No meu ambiente de trabalho existem funcionários de diferentes culturas, ou seja, pessoas que vieram de outras regiões com hábitos, costumes e valores diferentes.**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	30 7,3%	7 3,6%	6 4,3%	43 5,8%
Discordo	43 10,4%	22 11,5%	14 9,9%	79 10,6%
Nem discordo, nem concordo	52 12,6%	24 12,5%	24 17,0%	100 13,4%
Concordo	174 42,1%	73 38,0%	67 47,5%	314 42,1%
Concordo totalmente	114 27,6%	66 34,4%	30 21,3%	210 28,2%
TOTAL	413 100,0%	192 100,0%	141 100,0%	746 100,0%

**Existe uma boa convivência no local de trabalho entre as pessoas de diferentes culturas (regiões com hábitos, costumes e valores diferentes).**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	19 4,6%	5 2,6%	2 1,4%	26 3,5%
Discordo	36 8,7%	6 3,1%	5 3,5%	47 6,3%
Nem discordo, nem concordo	48 11,6%	21 10,8%	32 22,5%	101 13,5%
Concordo	192 46,5%	86 44,3%	78 54,9%	356 47,5%
Concordo totalmente	118 28,6%	76 39,2%	25 17,6%	219 29,2%
TOTAL	413 100,0%	194 100,0%	142 100,0%	749 100,0%

**As diferenças culturais (hábitos, costumes e valores de outras regiões) dificultam a realização do trabalho em equipe.**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	154 36,9%	79 40,3%	25 17,7%	258 34,2%
Discordo	151 36,2%	63 32,1%	62 44,0%	276 36,6%
Nem discordo, nem concordo	58 13,9%	30 15,3%	33 23,4%	121 16,0%
Concordo	40 9,6%	17 8,7%	20 14,2%	77 10,2%
Concordo totalmente	14 3,4%	7 3,6%	1 0,7%	22 2,9%
TOTAL	417 100,0%	196 100,0%	141 100,0%	754 100,0%

**Existe igualdade no tratamento dos funcionários, independentemente da sua crença religiosa.**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	32 7,7%	5 2,6%	3 2,1%	40 5,3%
Discordo	36 8,6%	16 8,2%	11 7,7%	63 8,4%
Nem discordo, nem concordo	49 11,8%	18 9,2%	19 13,4%	86 11,4%
Concordo	165 39,6%	83 42,6%	78 54,9%	326 43,2%
Concordo totalmente	135 32,4%	73 37,4%	31 21,8%	239 31,7%
TOTAL	417 100,0%	195 100,0%	142 100,0%	754 100,0%

**As diferenças religiosas dificultam o relacionamento no ambiente de trabalho.**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	177 42,3%	86 44,1%	31 21,8%	294 38,9%
Discordo	144 34,4%	67 34,4%	61 43,0%	272 36,0%
Nem discordo, nem concordo	60 14,4%	25 12,8%	33 23,2%	118 15,6%
Concordo	24 5,7%	11 5,6%	16 11,3%	51 6,8%
Concordo totalmente	13 3,1%	6 3,1%	1 0,7%	20 2,6%
TOTAL	418 100,0%	195 100,0%	142 100,0%	755 100,0%

**Apenas uma determinada crença religiosa é valorizada na empresa onde trabalho.**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	217 52,0%	105 53,6%	56 39,4%	378 50,1%
Discordo	125 30,0%	49 25,0%	61 43,0%	235 31,1%
Nem discordo, nem concordo	45 10,8%	22 11,2%	18 12,7%	85 11,3%
Concordo	20 4,8%	12 6,1%	4 2,8%	36 4,8%
Concordo totalmente	10 2,4%	8 4,1%	3 2,1%	21 2,8%
TOTAL	417 100,0%	196 100,0%	142 100,0%	755 100,0%

**A idade do funcionário pode prejudicar a sua promoção.**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	113 27,5%	43 22,5%	12 8,5%	168 22,6%
Discordo	109 26,5%	47 24,6%	23 16,3%	179 24,1%
Nem discordo, nem concordo	90 21,9%	42 22,0%	48 34,0%	180 24,2%
Concordo	68 16,5%	35 18,3%	43 30,5%	146 19,7%
Concordo totalmente	31 7,5%	24 12,6%	15 10,6%	70 9,4%
TOTAL	411 100,0%	191 100,0%	141 100,0%	743 100,0%

**As pessoas de diferentes gerações convivem bem no local de trabalho.**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	11 2,6%	8 4,1%	5 3,5%	24 3,2%
Discordo	24 5,7%	15 7,8%	13 9,2%	52 6,9%
Nem discordo, nem concordo	48 11,5%	31 16,1%	28 19,7%	107 14,2%
Concordo	222 53,1%	72 37,3%	78 54,9%	372 49,4%
Concordo totalmente	113 27,0%	67 34,7%	18 12,7%	198 26,3%
TOTAL	418 100,0%	193 100,0%	142 100,0%	753 100,0%

**É difícil ter na mesma equipe funcionários de idades muito diferentes.**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	152 36,5%	67 34,7%	21 14,8%	240 32,0%
Discordo	144 34,6%	84 43,5%	64 45,1%	292 38,9%
Nem discordo, nem concordo	54 13,0%	18 9,3%	35 24,6%	107 14,2%
Concordo	47 11,3%	15 7,8%	13 9,2%	75 10,0%
Concordo totalmente	19 4,6%	9 4,7%	9 6,3%	37 4,9%
TOTAL	416 100,0%	193 100,0%	142 100,0%	751 100,0%

**Receber um aumento salarial é uma importante forma de reconhecimento ao funcionário.**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	4 1,0%	4 2,1%	2 1,4%	10 1,3%
Discordo	18 4,3%	3 1,5%	3 2,1%	24 3,2%
Nem discordo, nem concordo	26 6,2%	9 4,6%	21 14,8%	56 7,4%
Concordo	116 27,6%	66 33,8%	61 43,0%	243 32,1%
Concordo totalmente	256 61,0%	113 57,9%	55 38,7%	424 56,0%
TOTAL	420 100,0%	195 100,0%	142 100,0%	757 100,0%

**Receber PL (participação nos lucros) é uma forma de ser reconhecido na empresa.**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	13 3,1%	7 3,6%	3 2,1%	23 3,0%
Discordo	20 4,8%	13 6,6%	9 6,3%	42 5,6%
Nem discordo, nem concordo	38 9,1%	17 8,7%	16 11,3%	71 9,4%
Concordo	107 25,7%	65 33,2%	69 48,6%	241 31,9%
Concordo totalmente	239 57,3%	94 48,0%	45 31,7%	378 50,1%
TOTAL	417 100,0%	196 100,0%	142 100,0%	755 100,0%



**Eu me sinto reconhecido na empresa quando eu recebo uma premiação ou promoção.**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	8 1,9%	5 2,6%	3 2,1%	16 2,1%
Discordo	18 4,3%	7 3,6%	2 1,4%	27 3,6%
Nem discordo, nem concordo	40 9,5%	17 8,7%	12 8,5%	69 9,1%
Concordo	133 31,7%	67 34,4%	63 44,7%	263 34,8%
Concordo totalmente	220 52,5%	99 50,8%	61 43,3%	380 50,3%
TOTAL	419 100,0%	195 100,0%	141 100,0%	755 100,0%

**O reconhecimento no trabalho é consequência do alcance das metas desejadas.**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	7 1,7%	7 3,6%	3 2,1%	17 2,3%
Discordo	19 4,5%	14 7,3%	5 3,5%	38 5,0%
Nem discordo, nem concordo	29 6,9%	22 11,5%	19 13,4%	70 9,3%
Concordo	178 42,5%	75 39,1%	82 57,7%	335 44,5%
Concordo totalmente	186 44,4%	74 38,5%	33 23,2%	293 38,9%
TOTAL	419 100,0%	192 100,0%	142 100,0%	753 100,0%

**Uma nova classificação de cargo demonstra o reconhecimento da empresa pelo funcionário.**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	3 0,7%	4 2,1%	5 3,5%	12 1,6%
Discordo	14 3,3%	8 4,1%	1 0,7%	23 3,1%
Nem discordo, nem concordo	32 7,6%	12 6,2%	19 13,5%	63 8,4%
Concordo	152 36,3%	87 44,8%	75 53,2%	314 41,6%
Concordo totalmente	218 52,0%	83 42,8%	41 29,1%	342 45,4%
TOTAL	419 100,0%	194 100,0%	141 100,0%	754 100,0%

**Ser reconhecido na empresa é ser valorizado pelas minhas características pessoais.**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	23	26	3	52
	5,5%	13,3%	2,1%	6,9%
Discordo	52	27	20	99
	12,4%	13,8%	14,1%	13,1%
Nem discordo, nem concordo	70	33	43	146
	16,7%	16,9%	30,3%	19,3%
Concordo	153	65	63	281
	36,6%	33,3%	44,4%	37,2%
Concordo totalmente	120	44	13	177
	28,7%	22,6%	9,2%	23,4%
TOTAL	418	195	142	755
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Ser reconhecido é ser respeitado no meu ambiente de trabalho.**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	13	7	2	22
	3,1%	3,6%	1,4%	2,9%
Discordo	28	10	7	45
	6,7%	5,1%	4,9%	5,9%
Nem discordo, nem concordo	53	21	26	100
	12,6%	10,8%	18,3%	13,2%
Concordo	188	92	78	358
	44,8%	47,2%	54,9%	47,3%
Concordo totalmente	138	65	29	232
	32,9%	33,3%	20,4%	30,6%
TOTAL	420	195	142	757
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Para ter reconhecimento o funcionário precisa ser referencia no ambiente de trabalho.**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	15	11	4	30
	3,6%	5,6%	2,8%	4,0%
Discordo	47	27	18	92
	11,2%	13,8%	12,7%	12,1%
Nem discordo, nem concordo	82	30	48	160
	19,5%	15,3%	33,8%	21,1%
Concordo	165	82	57	304
	39,3%	41,8%	40,1%	40,1%
Concordo totalmente	111	46	15	172
	26,4%	23,5%	10,6%	22,7%
TOTAL	420	196	142	758
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Para ter reconhecimento é necessário se sentir aceito na equipe de trabalho.**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	20 4,8%	6 3,1%	3 2,1%	29 3,8%
Discordo	38 9,1%	18 9,2%	14 9,9%	70 9,3%
Nem discordo, nem concordo	58 13,9%	43 21,9%	39 27,5%	140 18,5%
Concordo	200 47,8%	91 46,4%	65 45,8%	356 47,1%
Concordo totalmente	102 24,4%	38 19,4%	21 14,8%	161 21,3%
TOTAL	418 100,0%	196 100,0%	142 100,0%	756 100,0%

**Para ser reconhecido é preciso ter um diferencial, algo que o diferencie dos demais funcionários.**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	23 5,5%	12 6,1%	3 2,1%	38 5,0%
Discordo	37 8,9%	17 8,7%	6 4,2%	60 7,9%
Nem discordo, nem concordo	76 18,2%	25 12,8%	33 23,2%	134 17,7%
Concordo	155 37,1%	91 46,4%	77 54,2%	323 42,7%
Concordo totalmente	127 30,4%	51 26,0%	23 16,2%	201 26,6%
TOTAL	418 100,0%	196 100,0%	142 100,0%	756 100,0%

**Eu me sinto reconhecido no meu ambiente de trabalho.**

Opções	Empresa			Total
	Alfa	Beta	Delta	
Discordo totalmente	32 7,7%	14 7,2%	8 5,6%	54 7,2%
Discordo	34 8,1%	17 8,7%	21 14,8%	72 9,5%
Nem discordo, nem concordo	65 15,6%	37 19,0%	42 29,6%	144 19,1%
Concordo	175 41,9%	79 40,5%	58 40,8%	312 41,3%
Concordo totalmente	112 26,8%	48 24,6%	13 9,2%	173 22,9%
TOTAL	418 100,0%	195 100,0%	142 100,0%	755 100,0%

**APENDICE H- Avaliação das cargas cruzadas – Modelo Geral**

<b>INDICADORES</b>	<b>CULTURA</b>	<b>DIVERSIDADE</b>	<b>GERACIONAL</b>	<b>GÊNERO</b>	<b>ORIENTAÇÃO SEXUAL</b>	<b>PCD</b>	<b>PROFISSIONAL (Tangível)</b>	<b>RAÇA / COR</b>	<b>RELIGIOSA</b>	<b>SOCIAL (Intangível)</b>
<b>CULT13</b>	0,785	0,392	-0,132	0,121	-0,062	0,176	0,203	0,173	-0,135	0,168
<b>CULT14</b>	0,891	0,535	-0,119	0,196	-0,124	0,188	0,289	0,331	-0,251	0,192
<b>GEN2</b>	0,123	0,355	-0,042	0,752	-0,050	0,131	0,200	0,335	-0,094	0,150
<b>GEN3</b>	0,174	0,377	-0,076	0,783	-0,172	0,169	0,117	0,244	-0,083	0,072
<b>GERAC19</b>	-0,044	-0,405	0,784	-0,048	0,277	-0,137	-0,058	-0,184	0,293	-0,038
<b>GERAC21</b>	-0,187	-0,414	0,794	-0,074	0,188	-0,093	-0,114	-0,132	0,342	-0,053
<b>ORIEN4</b>	-0,122	-0,401	0,207	-0,048	0,734	-0,128	-0,022	-0,080	0,248	0,012
<b>ORIEN5</b>	-0,069	-0,503	0,253	-0,154	0,869	-0,130	-0,053	-0,212	0,267	-0,008
<b>ORIEN6</b>	-0,092	-0,454	0,239	-0,137	0,774	-0,104	-0,044	-0,152	0,277	-0,028
<b>PCD10</b>	0,068	0,357	-0,102	0,186	-0,162	0,727	0,142	0,207	-0,121	0,092
<b>PCD11</b>	0,252	0,435	-0,124	0,126	-0,083	0,826	0,297	0,247	-0,180	0,209
<b>RACA7</b>	0,270	0,575	-0,198	0,319	-0,174	0,210	0,236	0,766	-0,214	0,124
<b>RACA8</b>	0,139	0,461	-0,143	0,202	-0,158	0,196	0,192	0,708	-0,124	0,135
<b>RACA9</b>	0,273	0,532	-0,101	0,303	-0,095	0,246	0,215	0,752	-0,194	0,113
<b>RECPROF22</b>	0,201	0,238	-0,046	0,106	-0,042	0,197	0,619	0,185	-0,161	0,250
<b>RECPROF23</b>	0,184	0,214	-0,046	0,085	-0,017	0,134	0,666	0,180	-0,179	0,385
<b>RECPROF24</b>	0,220	0,253	-0,075	0,178	0,020	0,219	0,772	0,190	-0,179	0,396
<b>RECPROF25</b>	0,211	0,322	-0,103	0,190	-0,082	0,265	0,743	0,241	-0,209	0,465
<b>RECPROF26</b>	0,254	0,310	-0,107	0,157	-0,047	0,214	0,797	0,239	-0,220	0,497
<b>RECSOC27</b>	0,023	0,074	0,021	0,105	-0,047	0,106	0,316	0,072	0,022	0,568
<b>RECSOC28</b>	0,250	0,228	-0,076	0,130	-0,046	0,171	0,485	0,129	-0,136	0,818
<b>RECSOC29</b>	0,118	0,163	-0,032	0,100	-0,018	0,188	0,401	0,143	-0,061	0,746
<b>RECSOC30</b>	0,144	0,128	-0,028	0,092	0,053	0,097	0,352	0,126	-0,078	0,686
<b>RECSOC31</b>	0,067	0,062	-0,043	0,024	0,080	0,062	0,305	0,056	-0,082	0,492
<b>RELIG17</b>	-0,186	-0,529	0,345	-0,087	0,282	-0,173	-0,197	-0,184	0,838	-0,115
<b>RELIG18</b>	-0,217	-0,555	0,336	-0,107	0,279	-0,160	-0,250	-0,226	0,854	-0,083

**APENDICE I – Avaliação de cargas cruzadas – ALFA**

<b>INDICADORES</b>	<b>CULTURA</b>	<b>DIVERSIDADE</b>	<b>GERACIONAL</b>	<b>GÊNERO</b>	<b>ORIENTAÇÃO SEXUAL</b>	<b>PCD</b>	<b>PROFISSIONAL (Tangível)</b>	<b>RAÇA / COR</b>	<b>RELIGIOSA</b>	<b>SOCIAL (Intangível)</b>
<b>CULT13</b>	0,797	0,435	0,112	0,179	-0,037	0,225	0,204	0,240	-0,085	0,144
<b>CULT14</b>	0,881	0,556	0,093	0,223	-0,102	0,215	0,274	0,381	-0,196	0,191
<b>GEN2</b>	0,138	0,365	0,054	0,795	0,006	0,134	0,215	0,366	-0,098	0,194
<b>GEN3</b>	0,231	0,308	0,069	0,695	-0,087	0,141	0,102	0,192	0,014	0,105
<b>GERAC19</b>	-0,023	-0,369	-0,772	-0,040	0,278	-0,089	-0,054	-0,121	0,307	-0,083
<b>GERAC21</b>	-0,162	-0,389	-0,798	-0,087	0,159	-0,123	-0,124	-0,117	0,279	-0,085
<b>ORIEN4</b>	-0,104	-0,430	-0,224	0,007	0,772	-0,163	-0,087	-0,093	0,270	-0,022
<b>ORIEN5</b>	-0,048	-0,438	-0,206	-0,040	0,858	-0,115	-0,029	-0,145	0,236	0,005
<b>ORIEN6</b>	-0,058	-0,442	-0,235	-0,083	0,780	-0,100	-0,060	-0,135	0,300	-0,020
<b>PCD10</b>	0,143	0,366	0,123	0,108	-0,120	0,716	0,201	0,135	-0,162	0,126
<b>PCD11</b>	0,254	0,486	0,096	0,173	-0,126	0,851	0,298	0,263	-0,169	0,220
<b>RACA7</b>	0,315	0,525	0,161	0,298	-0,134	0,128	0,251	0,720	-0,171	0,162
<b>RACA8</b>	0,173	0,419	0,090	0,191	-0,123	0,183	0,197	0,679	-0,054	0,144
<b>RACA9</b>	0,305	0,528	0,071	0,315	-0,079	0,252	0,207	0,745	-0,178	0,101
<b>RECPROF22</b>	0,206	0,269	0,022	0,140	-0,063	0,253	0,647	0,220	-0,127	0,270
<b>RECPROF23</b>	0,194	0,247	0,075	0,119	-0,016	0,131	0,670	0,222	-0,182	0,377
<b>RECPROF24</b>	0,213	0,295	0,118	0,212	-0,027	0,271	0,792	0,192	-0,166	0,433
<b>RECPROF25</b>	0,252	0,339	0,146	0,150	-0,081	0,252	0,757	0,246	-0,201	0,497
<b>RECPROF26</b>	0,193	0,310	0,049	0,177	-0,071	0,270	0,813	0,250	-0,190	0,521
<b>RECSOC27</b>	0,028	0,103	0,021	0,116	-0,072	0,131	0,314	0,077	0,022	0,620
<b>RECSOC28</b>	0,267	0,274	0,102	0,199	-0,023	0,249	0,528	0,171	-0,099	0,856
<b>RECSOC29</b>	0,059	0,138	0,067	0,111	-0,017	0,139	0,380	0,125	-0,040	0,661
<b>RECSOC30</b>	0,108	0,147	0,077	0,143	0,015	0,091	0,341	0,147	-0,046	0,679
<b>RECSOC31</b>	0,065	0,051	0,079	0,040	0,117	0,032	0,294	0,049	-0,075	0,436
<b>RELIG17</b>	-0,097	-0,483	-0,327	-0,063	0,276	-0,185	-0,166	-0,140	0,832	-0,095
<b>RELIG18</b>	-0,194	-0,528	-0,306	-0,043	0,290	-0,171	-0,230	-0,189	0,861	-0,043

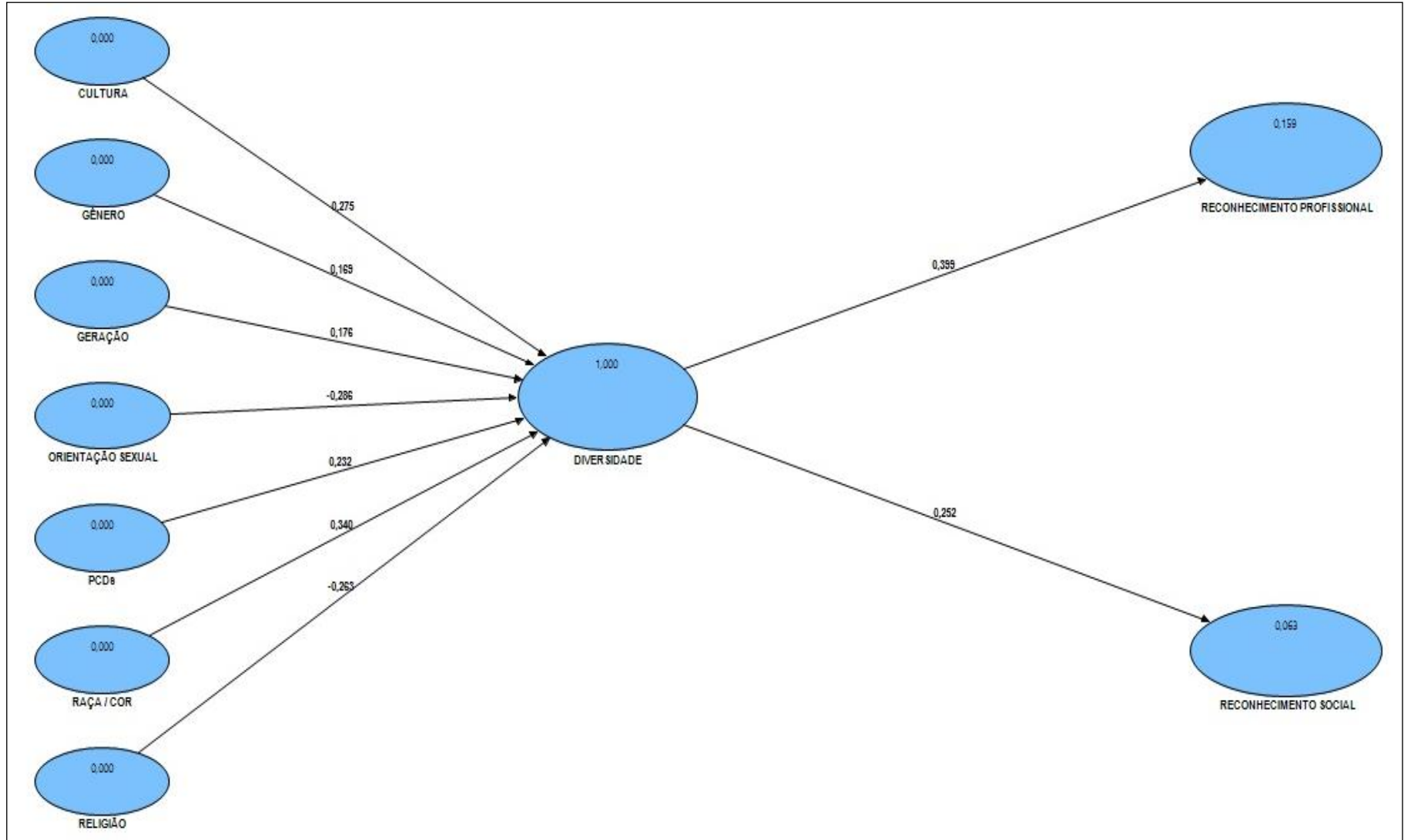
**APENDICE J – Avaliação de Cargas Cruzadas - BETA**

<b>INDICADORES</b>	<b>CULTURA</b>	<b>DIVERSIDADE</b>	<b>GERACIONAL</b>	<b>GÊNERO</b>	<b>ORIENTAÇÃO SEXUAL</b>	<b>PCD</b>	<b>PROFISSIONAL (Tangível)</b>	<b>RAÇA / COR</b>	<b>RELIGIOSA</b>	<b>SOCIAL (Intangível)</b>
<b>CULT13</b>	0,841	0,420	-0,185	0,093	-0,114	0,138	0,225	0,135	-0,278	0,157
<b>CULT14</b>	0,894	0,507	-0,156	0,161	-0,191	0,148	0,319	0,246	-0,285	0,243
<b>GEN2</b>	0,161	0,341	0,010	0,731	-0,077	0,130	0,205	0,325	-0,091	0,096
<b>GEN3</b>	0,089	0,448	-0,029	0,855	-0,350	0,196	0,105	0,282	-0,213	0,015
<b>GERAC19</b>	-0,024	-0,365	0,743	-0,017	0,211	-0,203	0,027	-0,251	0,276	0,077
<b>GERAC21</b>	-0,262	-0,427	0,820	-0,007	0,255	0,045	-0,116	-0,142	0,452	-0,049
<b>ORIEN4</b>	-0,220	-0,493	0,254	-0,155	0,783	-0,124	0,049	-0,090	0,357	-0,017
<b>ORIEN5</b>	-0,103	-0,622	0,263	-0,281	0,877	-0,155	-0,058	-0,379	0,369	-0,102
<b>ORIEN6</b>	-0,129	-0,484	0,212	-0,264	0,780	-0,159	0,005	-0,139	0,285	-0,041
<b>PCD10</b>	-0,053	0,363	-0,036	0,285	-0,260	0,761	0,091	0,301	-0,089	0,063
<b>PCD11</b>	0,294	0,404	-0,100	0,057	-0,035	0,813	0,344	0,298	-0,200	0,233
<b>RACA7</b>	0,200	0,586	-0,205	0,320	-0,248	0,373	0,258	0,771	-0,230	0,090
<b>RACA8</b>	0,069	0,476	-0,124	0,243	-0,210	0,253	0,180	0,710	-0,219	0,107
<b>RACA9</b>	0,229	0,570	-0,220	0,286	-0,149	0,235	0,316	0,799	-0,289	0,166
<b>RECPROF22</b>	0,191	0,122	-0,038	-0,024	0,037	0,117	0,450	0,090	-0,117	0,144
<b>RECPROF23</b>	0,107	0,131	0,051	0,022	0,017	0,162	0,599	0,151	-0,113	0,423
<b>RECPROF24</b>	0,242	0,220	-0,025	0,157	0,081	0,119	0,767	0,259	-0,167	0,373
<b>RECPROF25</b>	0,185	0,335	-0,024	0,259	-0,094	0,335	0,768	0,299	-0,216	0,405
<b>RECPROF26</b>	0,334	0,276	-0,136	0,077	0,005	0,166	0,767	0,254	-0,177	0,404
<b>RECSOC27</b>	0,004	0,008	0,098	0,066	0,018	0,085	0,289	0,067	0,081	0,464
<b>RECSOC28</b>	0,195	0,163	-0,100	0,049	-0,109	0,021	0,401	0,054	-0,142	0,735
<b>RECSOC29</b>	0,209	0,215	0,062	0,067	-0,078	0,275	0,420	0,198	-0,088	0,872
<b>RECSOC30</b>	0,178	0,052	0,108	0,001	0,167	0,081	0,374	0,065	-0,126	0,617
<b>RECSOC31</b>	0,058	0,077	0,016	0,013	-0,016	0,093	0,309	0,081	-0,043	0,555
<b>RELIG17</b>	-0,343	-0,604	0,360	-0,160	0,352	-0,167	-0,215	-0,230	0,855	-0,095
<b>RELIG18</b>	-0,218	-0,631	0,454	-0,185	0,364	-0,155	-0,203	-0,327	0,868	-0,132

**APENDICE K – Avaliação de cargas cruzadas - DELTA**

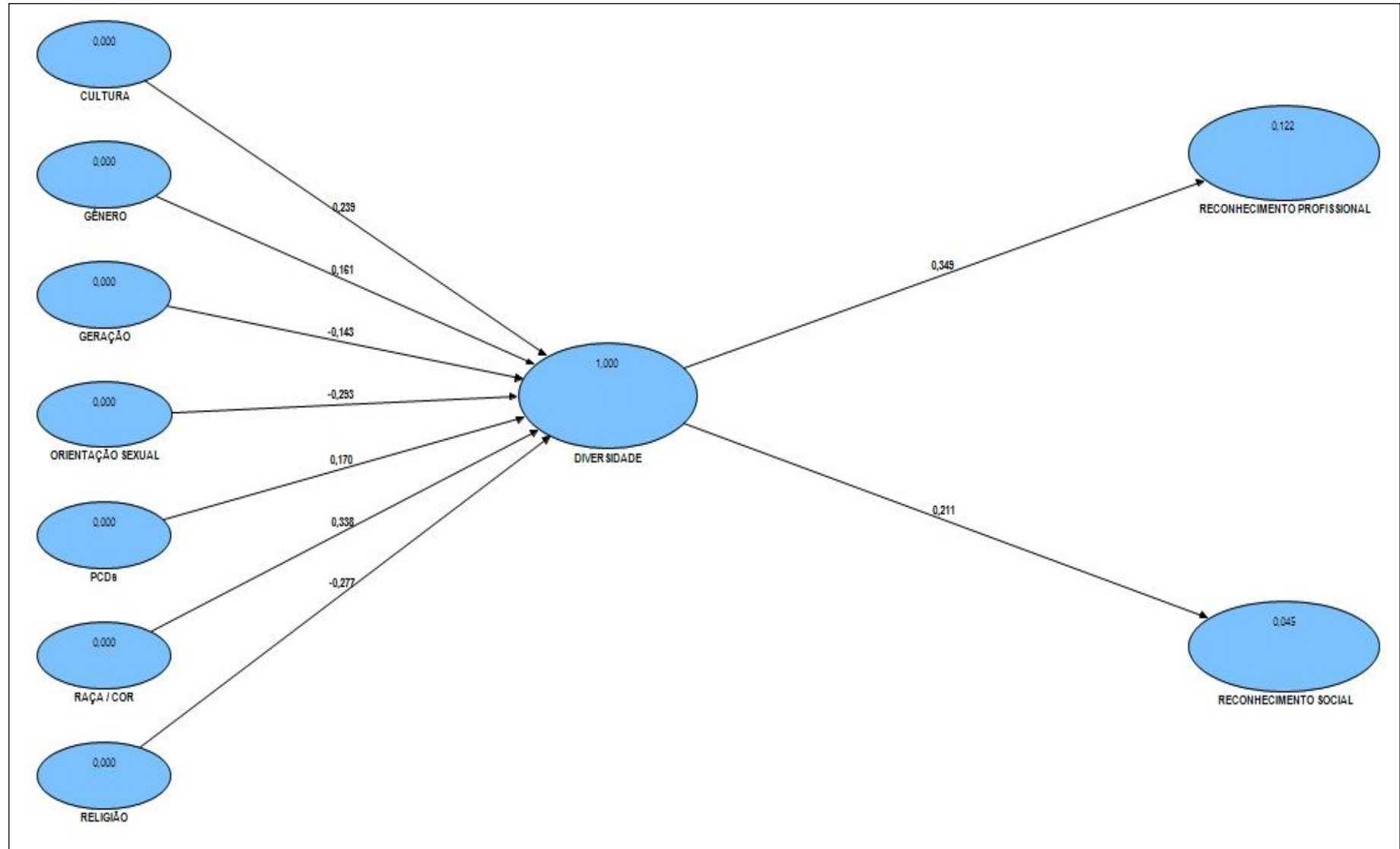
<b>INDICADORES</b>	<b>CULTURA</b>	<b>DIVERSIDADE</b>	<b>GERACIONAL</b>	<b>GÊNERO</b>	<b>ORIENTAÇÃO SEXUAL</b>	<b>PCD</b>	<b>PROFISSIONAL (Tangível)</b>	<b>RAÇA / COR</b>	<b>RELIGIOSA</b>	<b>SOCIAL (Intangível)</b>
<b>CULT13</b>	0,506	0,181	-0,147	-0,037	0,052	0,020	0,198	-0,008	-0,074	0,322
<b>CULT14</b>	0,962	0,569	-0,191	0,154	0,112	0,121	0,381	0,262	-0,459	0,162
<b>GEN2</b>	0,054	0,409	-0,107	0,746	0,279	0,152	0,166	0,282	-0,078	0,101
<b>GEN3</b>	0,139	0,477	-0,090	0,821	0,198	0,244	0,162	0,325	-0,142	0,036
<b>GERAC19</b>	-0,203	-0,460	0,841	-0,084	-0,402	-0,232	-0,089	-0,178	0,189	-0,002
<b>GERAC21</b>	-0,122	-0,364	0,729	-0,116	-0,108	-0,180	-0,002	-0,090	0,339	0,098
<b>ORIEN4</b>	0,042	-0,040	0,051	-0,064	-0,298	-0,008	0,111	0,012	-0,035	0,134
<b>ORIEN5</b>	-0,093	-0,444	0,341	-0,343	-0,881	-0,194	-0,065	-0,132	0,157	0,084
<b>ORIEN6</b>	-0,108	-0,342	0,221	-0,130	-0,768	-0,076	0,005	-0,144	0,132	-0,065
<b>PCD10</b>	0,039	0,447	-0,190	0,259	0,236	0,863	0,086	0,344	-0,063	0,134
<b>PCD11</b>	0,160	0,273	-0,211	0,084	-0,053	0,563	0,186	0,088	-0,165	0,152
<b>RACA7</b>	0,228	0,705	-0,227	0,390	0,174	0,269	0,127	0,866	-0,311	0,089
<b>RACA8</b>	0,110	0,492	-0,149	0,169	0,115	0,243	0,095	0,743	-0,106	0,108
<b>RACA9</b>	0,206	0,554	-0,030	0,350	0,090	0,288	0,138	0,804	-0,085	0,059
<b>RECPROF22</b>	0,213	0,259	-0,033	0,167	0,039	0,091	0,683	0,134	-0,302	0,308
<b>RECPROF23</b>	0,368	0,232	-0,039	0,085	0,066	0,109	0,710	0,045	-0,249	0,294
<b>RECPROF24</b>	0,237	0,207	-0,010	0,105	-0,081	0,157	0,750	0,093	-0,253	0,305
<b>RECPROF25</b>	0,162	0,215	0,001	0,165	0,063	0,150	0,648	0,111	-0,190	0,419
<b>RECPROF26</b>	0,391	0,331	-0,113	0,199	0,024	0,103	0,782	0,138	-0,333	0,573
<b>RECSOC27</b>	0,140	0,081	0,140	0,127	0,015	0,036	0,334	0,048	-0,065	0,528
<b>RECSOC28</b>	0,253	0,190	0,085	0,042	0,042	0,134	0,476	0,079	-0,252	0,793
<b>RECSOC29</b>	0,138	0,097	0,050	0,103	-0,123	0,213	0,373	0,057	-0,021	0,715
<b>RECSOC30</b>	0,186	0,155	-0,025	0,048	-0,034	0,143	0,332	0,116	-0,076	0,753
<b>RECSOC31</b>	0,062	0,122	-0,029	0,026	-0,049	0,128	0,397	0,048	-0,205	0,681
<b>RELIG17</b>	-0,332	-0,499	0,309	-0,056	-0,200	-0,112	-0,217	-0,180	0,813	-0,186
<b>RELIG18</b>	-0,367	-0,504	0,217	-0,177	-0,078	-0,109	-0,400	-0,185	0,817	-0,138

APENDICE L – Modelo estrutural de Alfa





## APENDICE M – Modelo estrutural de Beta



APENDICE N – Modelo estrutural de Delta

