

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM**

**ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**JAMILLE BARBOSA CAVALCANTI PEREIRA**

**A RELAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES DE JUSTIÇA  
ORGANIZACIONAL E AS ATITUDES DOS INDIVÍDUOS  
DIANTE DA DIVERSIDADE**

**São Paulo**

**2008**

**JAMILLE BARBOSA CAVALCANTI PEREIRA**

**A RELAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES DE JUSTIÇA  
ORGANIZACIONAL E AS ATITUDES DOS INDIVÍDUOS  
DIANTE DA DIVERSIDADE**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Darcy Mitiko Mori Hanashiro

São Paulo

2008

Pereira, Jamille Barbosa Cavalcanti

A relação entre as dimensões de justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade/Jamille Barbosa Cavalcanti Pereira, 2008.

329 f.; 30 cm

Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.

Bibliografia: f. 302 -314

1. Diversidade. 2. Práticas Organizacionais. 3. Dimensões de Justiça Organizacional. 4. Atitudes. 5. Valores

**JAMILLE BARBOSA CAVALCANTI PEREIRA**

**A RELAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES DE JUSTIÇA  
ORGANIZACIONAL E AS ATITUDES DOS INDIVÍDUOS  
DIANTE DA DIVERSIDADE**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Administração de Empresas

Aprovada em

**BANCA EXAMINADORA**

---

nome

---

nome

---

nome

---

nome

---

**Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie**

**Professor Dr. Manasses Claudino Fontelis**

**Coordenadora Geral da Pós-Graduação**

**Professora Dr<sup>a</sup>. Sandra Maria Dotto Stump**

**Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas**

**Professor Dr. Moisés Ari Zilber**

**Coordenadora da Pós-Graduação em Administração de Empresas**

**Professora Dr<sup>a</sup>. Darcy Mitiko Mori Hanashiro**

Dedico este trabalho ao Gustavo, meu marido, pela compreensão, incentivo e apoio constantes. Aos meus filhos Rafael e Amanda por sempre renovarem o meu mundo e encherem a minha vida de luz. Aos meus pais por terem me dado afeto e oportunidades na vida para ser o que sou e a minha sogra Anita por sua predisposição em sempre ajudar e estar presente nas alegrias e tristezas. Com amor.

## **AGRADECIMENTOS**

À Professora Dr<sup>a</sup>. Darcy Hanashiro Mitiko Mori por seu apoio nos momentos difíceis, por sua predisposição desmedida em ensinar, ouvir e ajudar-me a pensar objetivamente. Sua orientação foi fundamental na criação, no desenvolvimento e na conclusão desta obra.

Meus agradecimentos ao Professor Dr. Diógenes Bido que tanto contribuiu para o desenvolvimento metodológico deste trabalho.

Meus agradecimentos ao Professor Dr. Cláudio Vaz Torres que, durante o exame de qualificação, contribuiu com suas recomendações para o aprimoramento deste trabalho.

Meus agradecimentos às Professoras Dr<sup>a</sup> Maria Luiza Teixeira Mendonça, Dr<sup>a</sup>. Juliana Barreiro Porto, Dr<sup>a</sup>. Elenildes Mendonça, Dr<sup>a</sup>. Maria Cristina, ao Professor Dr. Sinésio Gomide, às Professoras Ms. Nereida Silva, Meyre Kamia e Izabella pela colaboração dada na avaliação das escalas de mensuração utilizadas neste estudo.

Meus agradecimentos aos amigos, aos alunos, ex-alunos e a todos que participaram do pré-teste para a validação dos instrumentos utilizados na pesquisa, em especial, a Alcilene Silva e Valdinéia Silva.

Meus sinceros agradecimentos a Flávia Moraes, Marcus Nakagawa, Edênio Nobre, Roberta Calligaris e Lourdesnei Malveira que prontamente se dispuseram a ajudar no desenvolvimento da pesquisa de campo.

Os meus agradecimentos aos que responderam aos questionários dessa pesquisa e aos que contribuíram com seus depoimentos e experiências vividas.

Por fim, agradeço ao Mackpesquisa pelo financiamento recebido.

## RESUMO

O nível de inclusão e acesso da diversidade como força de trabalho vem ganhando evidência em várias partes do mundo, inclusive no Brasil. Pouco se sabe, porém, qual a concepção, a percepção e as atitudes dos indivíduos diante das práticas de diversidade. A compreensão desse fenômeno pode ser útil para o desenvolvimento de modelos organizacionais de gestão. Este estudo teve por objetivo analisar a relação entre as dimensões de percepções de justiça e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade sob a moderação dos valores culturais do individualismo e do coletivismo. As dimensões de diversidade consideradas foram as de: raça, gênero e de pessoas portadoras de deficiência. Pesquisas de caráter exploratório foram realizadas sob os métodos qualitativo e quantitativo com sujeitos pertencentes a duas empresas: uma com práticas formais e a outra com práticas informais de diversidade. Os dados qualitativos foram obtidos por meio de entrevistas realizadas com duas mulheres, duas pessoas negras, duas pessoas com deficiência e dois homens brancos e tratados por meio da análise de conteúdo. Entre os resultados relevantes, percebeu-se a rejeição a práticas de diversidade com base na discriminação reversa e no estigma. Os dados quantitativos foram obtidos em amostra de 412 indivíduos provenientes de 18 cidades brasileiras que representaram cinco regiões do país. Os dados foram tratados por técnicas estatísticas descritivas, inferenciais e multivariadas. Dois instrumentos foram criados e validados com quatro dimensões de atitudes diante da diversidade (justiça social, obtenção de ganhos, discriminação reversa e estigma) e cinco dimensões de percepção de justiça diante de práticas de diversidade (valorização da diversidade, dissolução das diferenças, valorização das pessoas com deficiência, equidade e estratégia). Após a análise de regressão sobre essas dimensões, o que o estudo mais explicou foram as atitudes de rejeição a práticas de diversidade com base na discriminação reversa e as atitudes de aceitação às mesmas com base na obtenção de ganhos por parte dos que são por elas beneficiados. A moderação dos valores na relação entre essas variáveis, por sua vez, não foi confirmada.

Palavras-chave: diversidade, atitudes, percepção de justiça organizacional e valores de individualismo e coletivismo.



## ABSTRACT

The level of inclusion and access to diversity as work force have evidently been increasing in several parts of the world, including Brazil. It is not much known, however, the conception, perception and people's attitudes towards diversities practices. Understanding this phenomenon can be useful for the development of management organizational models. The objective of this study was to analyze the relation between the dimensions of justice perception and people's attitudes towards diversity under the moderation of individualism and collective cultural values. It was considered the following diversity dimensions: race, gender and disabled people. Exploratory researches were carried out according to qualitative and quantitative methods with subjects belonging to two companies: one having formal practices of diversity and the other one with informal practices. Qualitative data were obtained from interviews with two women, two black people, two disabled people and two white men and content analysis was used. Among the relevant results, rejection to diversity practices based on reverse discrimination and stigma was noticed. Quantitative data were obtained in sample of 412 people coming from 18 Brazilian cities, which represented five regions of the country. The data were treated by statistical, descriptive, inferential and multivariate techniques. Two instruments were created and validated with four dimensions of attitude towards diversity (social justice, income earning, reverse discrimination and stigma) and also five dimensions of justice perception towards diversity practices (diversity importance, dissolution of differences, disabled people's value, equity and strategy). After the regression analysis of these dimensions, what was more explained by the study was rejection attitudes to diversity practices based on reverse discrimination as well acceptance attitudes to these practices based on the beneficiaries' income earning. On the other hand, moderation of values in the relation among these variable has not been confirmed.

Key words: diversity, attitudes, perception of organizational justice and individualism and collective values.

## LISTA DE FIGURAS

Figura I	Diferenças de abordagens sobre a gestão da diversidade.....	41
Figura II	Representações das atitudes sociais.....	58
Figura III	Teoria da Ação Racional (TAR).....	63
Figura IV	Teoria da Ação Planejada (TAP).....	64
Figura V	Teoria da Auto-Regulação (TA).....	64
Figura VI	Atitudes diante da diversidade.....	67
Figura VII	Percepções de justiça organizacional sobre ações afirmativas – África.	95
Figura VIII	Percepções de justiça organizacional sobre ações afirmativas – Canadá	96
Figura IX	Tipos motivacionais de valores de Schwartz (1992).....	102
Figura X	Esquema conceitual.....	116
Figura XI	Categorização do conteúdo referente ao significado de práticas de diversidade.....	178
Figura XII	Categorização das atitudes dos indivíduos diante das concessões oferecidas pelas práticas de diversidade às pessoas com deficiência.....	181
Figura XIII	Categorização das atitudes dos indivíduos diante das concessões oferecidas pelas práticas de diversidade às mulheres.....	183
Figura XIV	Categorização das atitudes dos indivíduos diante das concessões oferecidas pelas práticas de diversidade às pessoas negras.....	186
Figura XV	Categorização das atitudes dos indivíduos não beneficiados às concessões oferecidas por práticas de diversidade às minorias.....	188
Figura XVI	Categorização das avaliações sobre as pessoas beneficiadas pelas concessões oferecidas por práticas de diversidade.....	191
Figura XVII	Categorização dos significados atribuídos às práticas de diversidade consideradas justas.....	194
Figura XVIII	Dimensões de justiça distributiva aplicadas à diversidade.....	218
Figura XIX	Dimensões de justiça processual aplicadas à diversidade.....	219
Figura XX	Dimensões de justiça interacional aplicadas à diversidade.....	219
Figura XXI	A justiça organizacional aplicada à diversidade.....	222
Figura XXII	Segundo esquema conceitual de pesquisa.....	226

## LISTA DE QUADROS

Quadro I	Ações que definem a gestão da diversidade nas organizações.....	49
Quadro II	Definições de atitudes.....	57
Quadro III	Dimensões de justiça.....	75
Quadro IV	Dimensões de justiça distributiva.....	77
Quadro V	Dimensões de justiça processual.....	84
Quadro VI	Percepções de justiça organizacional sobre ações afirmativas.....	93
Quadro VII	Definição dos tipos motivacionais de valores pessoais universais.....	103
Quadro VIII	Características do individualismo e coletivismo horizontal-vertical.....	104
Quadro IX	Arcabouço amostral da empresa do setor industrial.....	122
Quadro X	Arcabouço amostral da empresa do setor bancário.....	122
Quadro XI	Estudos sobre as atitudes diante das práticas de diversidade.....	126
Quadro XII	Dimensões de atitudes diante da diversidade.....	129
Quadro XIII	Matriz fatorial exploratória da escala de atitudes diante da diversidade no pré-teste.....	135
Quadro XIV	Estudos sobre percepção de justiça diante de práticas de diversidade.....	139
Quadro XV	Escalas de justiça organizacional.....	139
Quadro XVI	Componentes norteadores e princípios de justiça utilizados na primeira versão do instrumento de percepção de justiça diante de práticas de diversidade .....	141
Quadro XVII	Matriz fatorial exploratória da primeira versão do instrumento de percepção de justiça diante das práticas de diversidade.....	147
Quadro XVIII	Matriz de correlação de ordem de ranqueamento de Spearman para as variáveis de valores (pré-teste).....	154
Quadro XIX	Matriz fatorial exploratória da escala de valores.....	156
Quadro XX	Matriz de amarração.....	160
Quadro XXI	Sujeitos eliminados da amostra por apresentar uma única resposta em 100% dos itens.....	164
Quadro XXII	Sujeitos eliminados da amostra por apresentar uma única resposta entre 90 e 100% dos itens.....	164
Quadro XXIII	Pré-análise dos dados obtidos da pesquisa qualitativa.....	174
Quadro XXIV	Codificação dos significados atribuídos às práticas de diversidade....	176
Quadro XXV	Codificação das atitudes dos indivíduos diante das concessões oferecidas pelas práticas de diversidade às pessoas com deficiência..	178
Quadro XXVI	Codificação das atitudes dos indivíduos diante das concessões oferecidas pelas práticas de diversidade às mulheres.....	182
Quadro XXVII	Codificação das atitudes dos indivíduos diante das concessões oferecidas pelas práticas de diversidade às pessoas negras.....	184
Quadro XXVIII	Codificação das atitudes dos indivíduos que não recebem concessões de práticas de diversidade.....	187

Quadro XXIX	Codificação das avaliações sobre as pessoas beneficiadas pelas concessões oferecidas por práticas de diversidade .....	189
Quadro XXX	Codificação dos significados atribuídos às práticas de diversidade consideradas justas.....	191
Quadro XXXI	Matriz fatorial exploratória da escala de atitudes diante da diversidade.....	206
Quadro XXXII	Matriz fatorial exploratória das dimensões de percepção de justiça organizacional diante de práticas de diversidade.....	211
Quadro XXXIII	Matriz fatorial conformatória de seis fatores para a segunda versão do instrumento de percepção de justiça diante de práticas de diversidade.....	213
Quadro XXXIV	Componentes norteadores, princípios de justiça e de diversidade aplicados na versão final do instrumento de percepção de justiça diante de práticas de diversidade.....	217
Quadro XXXV	Matriz fatorial exploratória das dimensões de percepção de justiça diante de práticas de diversidade.....	223
Quadro XXXVI	Matriz fatorial exploratória da escala de valores.....	229
Quadro XXXVII	Média de respostas dos indivíduos aos itens da escala de atitudes ....	231
Quadro XXXVIII	Média de respostas dos indivíduos aos itens da escala de percepção de justiça diante das práticas de diversidade.....	234
Quadro XXXIX	Média de respostas dos indivíduos aos itens da escala de valores de individualismo e coletivismo.....	237
Quadro XL	As diferenças de atitudes dos indivíduos da empresa I e II considerando-se os itens da escala.....	240
Quadro XLI	As diferenças de atitudes dos indivíduos considerando-se as variáveis: idade, tempo de casa, ser ou não ser pessoa com deficiência e auto-percepção como minoria na sociedade.....	243
Quadro XLII	As diferenças de atitudes dos indivíduos considerando-se as variáveis: sexo, raça, região, função, área e autopercepção como minoria na organização.....	244
Quadro XLIII	As diferenças de percepção de justiça dos indivíduos da empresa I e II considerando-se os itens da escala.....	251
Quadro XLIV	As diferenças de percepção de justiça dos indivíduos considerando-se as variáveis: autopercepção como minoria na organização região.....	255
Quadro XLIV	As diferenças de percepção de justiça dos indivíduos considerando-se as variáveis: sexo, idade, função e auto-percepção como minoria na sociedade.....	256

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico I	<i>Scree plot</i> para a extração de fatores da escala de atitudes no pré-teste.....	134
Gráfico II	<i>Scree plot</i> para a extração de fatores da segunda versão do instrumento de percepção de justiça diante das práticas de diversidade.....	148
Gráfico III	<i>Scree plot</i> para a extração de fatores da escala de valores (pré-teste).....	157
Gráfico IV	Variável raça original.....	167
Gráfico V	Variável raça transformada.....	167
Gráfico VI	Variável função original.....	168
Gráfico VII	Variável função transformada.....	168
Gráfico VIII	Variável estado.....	169
Gráfico IX	Variável região.....	169
Gráfico X	Variável idade original.....	169
Gráfico XI	Variável idade transformada.....	169
Gráfico XII	Variável tempo de casa original.....	170
Gráfico XIII	Variável tempo de casa transformada.....	170
Gráfico XIV	<i>Scree plot</i> para a extração de fatores da escala de atitudes .....	205
Gráfico XV	<i>Scree plot</i> para a extração de fatores da escala percepção de justiça diante das práticas de diversidade.....	210
Gráfico XVI	<i>Scree plot</i> para a extração de fatores da escala de valores.....	228
Gráfico XVII	Grau de concordância e discordância em relação às itens referentes à dimensão de atitudes baseadas na obtenção de ganhos.....	232
Gráfico XVIII	Grau de concordância e discordância em relação aos itens da escala de atitudes baseados na justiça social.....	232
Gráfico XIX	Grau de concordância e discordância em relação aos itens da escala de atitudes baseados na discriminação reversa.....	232
Gráfico XX	Grau de concordância e discordância em relação aos itens da escala de atitudes baseados no estigma.....	233
Gráfico XXI	Grau de concordância e discordância em relação aos itens da escala de percepção de justiça baseados na valorização da diversidade.....	235
Gráfico XXII	Grau de concordância e discordância em relação aos itens da escala de percepção de justiça baseados dissolução das diferenças.....	235
Gráfico XXIII	Grau de concordância e discordância em relação aos itens da escala de percepção de justiça baseados na valorização da diversidade com foco nas pessoas com deficiência.....	235
Gráfico XXIV	Grau de concordância e discordância em relação aos itens da escala de percepção de justiça baseados na estratégia.....	236
Gráfico XXV	Grau de concordância e discordância em relação aos itens da escala de percepção de justiça baseados na equidade.....	236
Gráfico XXVI	Grau de concordância e discordância em relação aos itens da escala de valores.....	237
Gráfico XXVII	Diagrama de dispersão de resíduos estudantizados versus valores previstos para a variável estigma.....	270

Gráfico XXVIII	Histograma da variável estigma.....	270
Gráfico XXIX	Probabilidade normal de resíduos da variável estigma.....	270
Gráfico XXX	Diagrama de dispersão de resíduos estudentizados versus valores previstos para a variável justiça social.....	272
Gráfico XXXI	Histograma da variável estigma.....	273
Gráfico XXXII	Probabilidade normal de resíduos da variável estigma.....	273
Gráfico XXXIII	Diagrama de dispersão de resíduos estudentizados versus valores previstos para a variável obtenção de ganhos.....	275
Gráfico XXXIV	Histograma da variável obtenção de ganhos.....	276
Gráfico XXXV	Probabilidade normal de resíduos da variável obtenção de ganhos....	276
Gráfico XXXVI	Diagrama de dispersão de resíduos estudentizados versus valores previstos para a variável discriminação reversa.....	279
Gráfico XXXVII	Histograma da variável discriminação reversa .....	279
GráficoXXXVIII	Probabilidade normal de resíduos da variável discriminação reversa.	279

## LISTA DE TABELAS

Tabela I	<i>Eingevaleus</i> obtidos da amostra real dos indivíduos submetidos à escala de atitudes (pré-teste).....	136
Tabela II	<i>Eingevaleus</i> obtidos de uma amostra paralela equivalente a da Tabela I. (pré-teste).....	136
Tabela III	Comparação de <i>eingevalues</i> da amostra real e paralela referente à escala de atitudes (pré-teste).....	136
Tabela IV	<i>Eingevaleus</i> obtidos da amostra real dos indivíduos submetidos à segunda versão do instrumento de percepção de justiça (pré-teste).....	149
Tabela V	<i>Eingevaleus</i> obtidos de uma amostra paralela equivalente a da Tabela IV.(pré-teste).....	149
Tabela VI	Comparação de <i>eingevalues</i> da amostra real e paralela referente à segunda versão do instrumento de percepção de justiça (pré-teste).....	149
Tabela VII	Total de variância explicada da extração de fatores da escala de valores.....	156
Tabela VIII	<i>Outliers</i> identificados na escala de valores.....	165
Tabela IX	<i>Outliers</i> identificados na escala de percepção de justiça.....	166
Tabela X	Frequência de indivíduos por empresa.....	199
Tabela XI	Frequência de indivíduos por sexo.....	200
Tabela XII	Frequência de indivíduos por idade.....	200
Tabela XIII	Frequência de indivíduos por raça.....	200
Tabela XIV	Frequência de indivíduos por região.....	201
Tabela XV	Frequência de indivíduos por tempo de casa.....	201
Tabela XVI	Frequência de indivíduos por função.....	201
Tabela XVII	Frequência de indivíduos por área de atuação.....	201
Tabela XVIII	Frequência de pessoas com deficiência.....	202
Tabela XIX	Frequência de autopercepção como minoria na sociedade.....	202
Tabela XX	Frequência de autopercepção como minoria na organização.....	202
Tabela XXI	<i>Eingevaleus</i> obtidos da amostra real dos indivíduos submetidos à escala de atitudes.....	206
Tabela XXII	<i>Eingevaleus</i> obtidos de uma amostra paralela equivalente a da Tabela XXI.....	206
Tabela XXIII	Comparação de <i>eingevalues</i> da amostra real e paralela referente à escala de atitudes.....	206
Tabela XXIV	<i>Eingevaleus</i> obtidos da amostra real dos indivíduos submetidos à segunda versão do instrumento de percepção de justiça.....	211
Tabela XXV	<i>Eingevaleus</i> obtidos de uma amostra paralela equivalente a da Tabela XXIV.....	211
Tabela XXVI	Comparação de <i>eingevalues</i> da amostra real e paralela referente à segunda versão do instrumento de percepção de justiça.....	211
Tabela XXVII	<i>Eingevaleus</i> obtidos da amostra real dos indivíduos submetidos à segunda versão do instrumento de valores.....	228
Tabela XXVIII	<i>Eingevaleus</i> obtidos de uma amostra paralela equivalente a da Tabela XXVIII.....	228

Tabela XXIX	Comparação de <i>eingevalues</i> da amostra real e paralela referente à escala de valores.....	228
Tabela XXX	Matriz fatorial exploratória da escala de valores .....	230
Tabela XXXI	As diferenças das dimensões de atitudes dos indivíduos da empresa I e II.....	239
Tabela XXXII	Ranqueamento das diferenças de dimensões de atitudes entre os indivíduos da empresa I e II.....	240
Tabela XXXIII	As diferenças das dimensões de atitudes dos indivíduos considerando-se as variáveis: sexo, raça, região, função, área, auto-percepção como minoria na organização.....	241
Tabela XXXIV	Ranqueamento das diferenças de dimensões de atitudes entre os indivíduos por sexo.....	245
Tabela XXXV	Ranqueamento das diferenças de dimensões de atitudes entre os indivíduos por raça.....	246
Tabela XXXVI	Ranqueamento das diferenças de dimensões de atitudes entre os indivíduos por região.....	247
Tabela XXXVII	Ranqueamento das diferenças de dimensões de atitudes entre os indivíduos por função.....	248
Tabela XXXVIII	Ranqueamento das diferenças de dimensões de atitudes entre os indivíduos por área.....	249
Tabela XXXIX	Ranqueamento das diferenças de dimensões de atitudes dos indivíduos por auto-percepção como minoria na organização.....	250
Tabela XL	As diferenças das dimensões de percepção de justiça dos indivíduos da empresa I e II.....	251
Tabela XLI	Ranqueamento das diferenças de dimensões de percepção de justiça entre os indivíduos da empresa I e II.....	252
Tabela XLII	As diferenças das dimensões de percepção de justiça dos indivíduos considerando-se as variáveis: sexo, idade, raça, função e autopercepção como minoria na sociedade.....	254
Tabela XLIII	Ranqueamento das diferenças de dimensões de percepção de justiça entre os indivíduos por sexo.....	258
Tabela XLIV	Ranqueamento das diferenças de dimensões de percepção de justiça entre os indivíduos por idade.....	259
Tabela XLV	Ranqueamento das diferenças de dimensões de percepção de justiça entre os indivíduos por raça.....	260
Tabela XLVI	Ranqueamento das diferenças de dimensões de percepção de justiça entre os indivíduos por função.....	261
Tabela XLVII	Ranqueamento das diferenças de dimensões de percepção de justiça entre os indivíduos por autopercepção como minoria na sociedade.....	262



Tabela XLVIII	Matriz de intercorrelação entre as dimensões de atitudes diante da diversidade e as dimensões de valores.....	263
Tabela XLIX	Matriz de intercorrelação entre as dimensões de percepção de justiça diante das práticas de diversidade e as dimensões de valores.....	264
Tabela L	Matriz de intercorrelação entre as dimensões de percepção de justiça diante das práticas de diversidade e as dimensões de atitudes diante da diversidade.....	265
Tabela LI	ANOVA para o modelo de regressão para as atitudes dos indivíduos diante da diversidade baseada no estigma usando as dimensões de percepção de justiça diante das práticas de diversidade como variáveis independentes.....	268
Tabela LII	Resumo do modelo de regressão para as atitudes dos indivíduos diante da diversidade baseada no estigma usando as dimensões de percepção de justiça diante das práticas de diversidade como variáveis independentes.....	268
Tabela LIII	Coefficiente beta para a regressão das dimensões de percepção de justiça diante das práticas de diversidade considerando-se a variável dependente estigma.....	269
Tabela LIV	ANOVA para o modelo de regressão para as atitudes dos indivíduos diante da diversidade baseada na justiça social usando as dimensões de percepção de justiça diante das práticas de diversidade como variáveis independentes.....	271
Tabela LV	Resumo do modelo de regressão para as atitudes dos indivíduos diante da diversidade baseada na justiça social usando as dimensões de percepção de justiça diante das práticas de diversidade como variáveis independentes.....	271
Tabela LVI	ANOVA para o modelo de regressão para as atitudes dos indivíduos diante da diversidade baseada na obtenção de ganhos usando as dimensões de percepção de justiça diante das práticas de diversidade como variáveis independentes.....	273
Tabela LVII	Resumo do modelo de regressão para as atitudes dos indivíduos diante da diversidade baseada na obtenção de ganhos usando as dimensões de percepção de justiça diante das práticas de diversidade como variáveis independentes.....	274
Tabela LVIII	Coefficiente beta para a regressão das dimensões de percepção de justiça diante das práticas de diversidade considerando-se a variável dependente obtenção de ganhos.....	274
Tabela LIX	ANOVA para o modelo de regressão para as atitudes dos indivíduos diante da diversidade baseada na discriminação reversa usando as dimensões de percepção de justiça diante das práticas de diversidade como variáveis independentes.....	277
Tabela LX	Resumo do modelo de regressão para as atitudes dos indivíduos diante da diversidade baseada na discriminação reversa usando as dimensões de percepção de justiça diante das práticas de diversidade como variáveis independentes.....	277
Tabela LXI	Coefficiente beta para a regressão das dimensões de percepção de justiça diante das práticas de diversidade considerando-se a variável dependente discriminação reversa.....	278

Tabela LXII	Modelo de regressão múltipla entre percepção de justiça baseada na valorização da diversidade e a dimensão de atitudes baseadas na justiça social sob a moderação dos valores de individualismo e coletivismo.....	281
Tabela LXIII	Modelo de regressão múltipla entre percepção de justiça baseada na valorização da diversidade com foco nas pessoas com deficiência e a dimensão de atitudes baseadas na justiça social sob a moderação dos valores de individualismo e coletivismo.....	282
Tabela LXIV	Modelo de regressão múltipla entre percepção de justiça baseada na dissolução das diferenças e a dimensão de atitudes baseadas na discriminação reversa sob a moderação dos valores de individualismo e coletivismo.....	282

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	23
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	27
<b>2.1</b>	<b>Diversidade</b> .....	27
2.1.1	Definições de diversidade.....	28
2.1.2	Definições de práticas de diversidade .....	31
2.1.3	Práticas em prol da diversidade.....	33
2.1.4	Ações Afirmativas: breve resgate histórico e conceitual.....	34
2.1.5	Gestão da diversidade: breve resgate histórico e conceitual.....	37
2.1.6	As prescrições da literatura para a gestão da diversidade .....	42
2.1.7	Gestão da diversidade com foco na “dissolução das diferenças”.....	42
2.1.8	Gestão da diversidade com foco na “valorização das diferenças”.....	44
2.1.9	As práticas de diversidade no contexto organizacional Brasileiro.....	49
2.1.10	A gestão da diversidade sob a ótica da Teoria da Identidade Social.....	52
<b>2.2</b>	<b>As Atitudes</b> .....	56
2.2.1	Conceitos e definições de atitudes.....	57
2.2.2	As funções das atitudes.....	59
2.2.3	Atitudes e comportamento.....	61
2.2.4	Medição de atitudes.....	65
2.2.4.1	Medição de atitudes cognitivas.....	65
2.2.4.2	Medição de atitudes afetivas.....	66
2.2.4.3	Medição de atitudes comportamentais.....	66
2.2.5	As atitudes diante da diversidade.....	67
<b>2.3</b>	<b>A Justiça Organizacional</b> .....	73
2.3.1	A justiça organizacional: breve histórico na Psicologia Social.....	73
2.3.2	Dimensões de justiça organizacional.....	74
2.3.2.1	Justiça distributiva.....	76
2.3.2.1.1	Teoria do utilitarismo com foco no social.....	78
2.3.2.1.2	Teoria da equidade com foco no indivíduo.....	79
2.3.2.1.3	Teoria da igualdade com foco no social.....	80
2.3.2.1.4	Teoria do multiprincípio com foco no indivíduo.....	80
2.3.3	A justiça processual.....	83
2.3.4	A justiça interacional.....	86
2.3.5	A justiça informacional.....	87
2.3.6	As dimensões de justiça organizacional sob diferentes níveis de análise.....	90
2.3.7	A relação entre a justiça organizacional e os comportamentos.....	91
2.3.8	A percepção de justiça organizacional sobre práticas de diversidade.....	92
2.3.9	A relação entre percepção de justiça e atitudes diante da diversidade....	99
<b>2.4</b>	<b>Os valores de Individualismo e Coletivismo</b> .....	99
2.4.1	Definições e dimensões de valores de individualismo e coletivismo.....	99
2.4.2	A relação entre valores e a percepção de justiça organizacional.....	106
2.4.3	A relação entre valores e as atitudes diante da diversidade.....	106

<b>3</b>	<b>O PROBLEMA DE PESQUISA, OBJETIVOS E VARIÁVEIS.....</b>	<b>109</b>
3.1	O problema de pesquisa.....	109
3.2	Objetivo geral.....	110
3.2.1	Objetivos específicos.....	110
3.3	Hipóteses.....	111
3.3.1	Apresentação das hipóteses.....	112
3.5	Definição operacional das variáveis.....	112
3.5.1	As variáveis independentes.....	113
3.5.2	As variáveis dependentes.....	114
3.5.3	As variáveis moderadoras.....	114
3.5.4	As variáveis de classificação.....	115
3.6	Esquema conceitual de pesquisa.....	116
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....</b>	<b>117</b>
4.1	Definição dos tipos de pesquisas.....	117
4.2	Métodos de pesquisa escolhidos.....	118
4.3	Nível de análise.....	119
4.4	Definição da amostragem.....	120
4.4.1	Definição da população alvo.....	120
4.4.2	A estrutura da amostragem.....	121
4.4.3	Arcabouço amostral.....	121
4.4.4	O método da amostragem.....	123
4.4.5	O tamanho da amostra.....	123
4.5	Procedimentos para a coleta de dados.....	124
4.6	Os instrumentos para a coleta de dados.....	125
4.6.1	Elaboração do instrumento de atitudes.....	125
4.6.2	Elaboração do instrumento de percepção de justiça.....	138
4.6.3	O instrumento de avaliação dos valores de individualismo e coletivismo....	152
4.7	Procedimentos para a análise de dados.....	158
4.7.1	Análise qualitativa.....	158
4.7.2	Análise quantitativa.....	159
4.8	Matriz de amarração.....	160
<b>5</b>	<b>CHECAGEM E TRANSFORMAÇÃO DE DADOS.....</b>	<b>163</b>
5.1	A checagem de dados.....	163
5.2	A transformação de dados.....	166
<b>6</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>171</b>
6.1	A pesquisa qualitativa.....	171
6.1.1	Tratamento e análise dos dados.....	172
6.1.2	A elaboração da análise de conteúdo.....	173
6.1.2.1	A pré-análise.....	174
6.1.2.2	A exploração do material.....	175
6.1.2.3	Tratamento dos resultados.....	175
6.1.2.3.1	Análise do conteúdo referente ao significado de prática de diversidade.....	176

6.1.2.3.2	Análise do conteúdo referente às atitudes diante das concessões oferecidas às pessoas com deficiência.....	179
6.1.2.3.3	Análise do conteúdo referente às atitudes diante das concessões oferecidas às mulheres.....	182
6.1.2.3.4	Análise do conteúdo referente às atitudes diante das concessões oferecidas às pessoas negras.....	184
6.1.2.3.5	Análise do conteúdo referente às atitudes das pessoas que não recebem concessões das práticas de diversidade.....	187
6.1.2.3.6	Análise do conteúdo das avaliações feitas sobre as pessoas que recebem concessões das práticas de diversidade.....	189
6.1.2.3.6	Análise do conteúdo referente ao significado de prática de diversidade considerada justa.....	192
6.2	Caracterização das empresas participantes.....	196
6.3	A pesquisa quantitativa.....	198
6.3.1	Análise descritiva dos dados cadastrais.....	199
6.3.1.1	Caracterização da amostra das empresas.....	199
6.3.1.2	Caracterização dos indivíduos.....	199
6.3.1.3	Perfil predominante da amostra.....	202
6.4	Teste de normalidade das variáveis independentes e dependentes.....	203
6.5	O processo de validação das escalas finais.....	203
6.5.1	A validação final da escala de atitudes.....	204
6.5.2	A validação final da escala de percepção de justiça diante de práticas de diversidade.....	209
6.5.3	A validação final da escala de percepção de valores.....	227
6.6	Análise descritiva das dimensões de atitudes, de percepção de justiça e de valores.....	230
6.6.1	A predominância de atitude dos indivíduos diante da diversidade.....	230
6.6.2	A predominância de percepção de justiça diante de práticas de diversidade.....	234
6.6.3	A predominância de valores de individualismo e coletivismo dos indivíduos.....	237
6.7	Análise inferencial.....	238
6.7.1	A comparação das atitudes e da percepção de justiça dos indivíduos diante da diversidade.....	238
6.7.1.1	Verificação da primeira hipótese.....	239
6.7.1.2	Verificação da segunda hipótese.....	241
6.7.1.3	Verificação da terceira hipótese.....	251
6.7.1.4	Verificação da quarta hipótese.....	254
6.7.2	A análise de correlação entre variáveis.....	262
6.7.2.1	Verificação da quinta hipótese.....	263
6.7.2.2	Verificação da sexta hipótese.....	263
6.7.2.3	Verificação da sétima hipótese.....	264
6.7.2.3.1	Análise de regressão.....	265
6.7.2.3.1.1	Análise da variável estigma.....	268
6.7.2.3.1.2	Análise da variável justiça social.....	271
6.7.2.3.1.3	Análise da variável obtenção de ganhos.....	273
6.7.2.3.1.4	Análise da variável discriminação reversa.....	277
6.7.2.4	Verificação da oitava hipótese.....	280

6.7.2.4.1	A moderação dos valores de individualismo e coletivismo entre a percepção de justiça baseada na valorização da diversidade e as atitudes diante da diversidade baseadas na justiça social.....	281
6.7.2.4.2	A moderação dos valores de individualismo e coletivismo entre a percepção de justiça baseada na valorização da diversidade com foco nas pessoas com deficiência e as atitudes diante da diversidade baseadas na justiça social.....	282
6.7.2.4.3	A moderação dos valores de individualismo e coletivismo entre a percepção de justiça baseada na dissolução das diferenças e as atitudes diante da diversidade baseadas na discriminação reversa.....	282
<b>7</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>284</b>
<b>8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>298</b>
<b>9</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>302</b>
10.1	Apêndice A.....	315
10.1	Apêndice B.....	316
10.1	Apêndice C.....	317
10.1	Apêndice D.....	318
10.1	Apêndice E.....	319
10.1	Apêndice F.....	320
10.1	Apêndice G.....	321
10.1	Apêndice H.....	323
11.1	ANEXO I.....	324
11.2	ANEXO II.....	325
11.3	ANEXO III.....	326
11.4	ANEXO IV.....	327
11.5	ANEXO V.....	328
11.6	ANEXO VI.....	329

## 1. INTRODUÇÃO

A diversidade da força de trabalho enquanto tema de estudo no contexto das organizações empresariais é ainda muito recente e controverso. Pesquisas empíricas, na área das ciências administrativas, vêm sendo realizadas em busca de uma definição sobre o que vem a ser a diversidade no ambiente de trabalho (NKOMO e COX, 1998), bem como procuram identificar práticas que a constituem (CARREL, MANN e SIGLER, 2006) e compreender as razões que a justificam (KIDDER *et al.*, 2004; FRENCH, 2005).

Embora a diversidade da força de trabalho seja anunciada por alguns autores como positiva para o desenvolvimento das organizações, por se entender que ela aumenta o acesso a novos segmentos no mercado, eleva o moral, a criatividade e a produtividade dos indivíduos (ERON, 1995; THOMAS e ELY, 1996), ou, no dizer de COX e BLAKE (1991, p.45), “ela conduz a uma vantagem competitiva”, não há, contudo, evidências de que isso seja um fato.

Conforme observa LYNCH (2005, p. 43) “há em torno da diversidade um consenso às escuras sobre a sua efetividade nas organizações, tratando-se mais de uma questão de fé, do que de fato”. Segundo o autor, os poucos estudos apresentados sobre essa questão são inconclusivos, ou metodologicamente suspeitos. Estudos demonstram que ainda não há fatos que possam comprovar que a diversidade seja boa ou ruim para os negócios (HOLZER e NEUMARK, 2000; KOCHAN *et al.*, 2003).

Apesar das inconsistências sobre o tema, percebe-se que o nível de inclusão e de acesso da diversidade da força de trabalho vem ganhando evidência nas organizações em várias partes do mundo (TRIANDS, 2003). Nos estados Unidos, por exemplo, há uma projeção de que, pelos anos de 2020, o grupo majoritário nas organizações não será mais de apenas homens brancos devido aos novos trabalhadores entrantes na força de trabalho (JUDY e D’AMICO, 1998). Percebe-se, na Austrália, que a participação feminina na força de trabalho subiu em 30 anos (1967 a 1997) de 37,2% para 52,7%, e há uma previsão de que, em 2011, essa taxa suba para 65% (AUSTRALIAN BUREAU OF STATISTICS, 2006). Mesmo no Brasil, já se percebe pequena diferença no perfil dos trabalhadores quanto ao sexo e raça entre os anos de 2003, 2005 e 2007.

Nos dados da pesquisa sobre o Perfil Social, Racial e de Gênero, realizada pelo Instituto Ethos, entre as 500 maiores empresas do Brasil (2007), percebe-se um salto da participação feminina no quadro executivo (de 6% em 2001 para 11,5% em 2007) e, no quadro de supervisão (de 28% em 2003 para 37% em 2007). Observa-se ainda pequena evolução da participação dos indivíduos da raça negra no quadro gerencial (de 8,8% em 2003 para 17% em 2007). Embora a mudança seja ainda muito modesta, já revela um cenário diferente dos anos anteriores.

Porém, o crescimento dos índices de inclusão e acesso da diversidade da força de trabalho, em empresas no Brasil, não vem acompanhado por um crescimento proporcional de estudos sobre seus propósitos e causas (HANASHIRO, 2004), como também sobre os seus efeitos nos indivíduos que as compõem, o que revela uma lacuna a ser preenchida.

Pouco se sabe sobre a concepção, a percepção e as atitudes que os indivíduos estão desenvolvendo em torno das práticas de diversidade que estão surgindo no país. Isso se torna relevante para melhor compreensão sobre como esse fenômeno vêm sendo apreendido, tanto pelos sujeitos que são por ele beneficiados como pelos que não são.

O termo diversidade analisado sob o contexto organizacional é complexo. Por meio da literatura, percebe-se que há diferentes vertentes de pensamentos para defini-lo, diversos modelos de gestão e propostas de ações, bem como várias possibilidades de interpretação por parte dos indivíduos. Pelos resultados de pesquisas, percebe-se que há quem seja favorável e há quem seja desfavorável a suas práticas, mesmo entre os que possam se beneficiar por elas (KIDDER *et al.*, 2004; RICHARD e KIRBY 1997; SWANSON, 2002; KELLEY e MICHELA, 1980). E segundo Bond e Pyle (1998), estes dilemas formam um cenário que mais emperram do que ajudam o desenvolvimento da gestão da diversidade nas organizações.

Resultados de estudos empíricos sugerem que a concepção e o posicionamento dos indivíduos diante da diversidade modificam-se conforme as percepções de justiça (PRIMEAUX *et al.*, 2003; VAN JAARVELD, 2000) e conforme os valores culturais dos indivíduos (EDDY e BURKE, 2004; KEMMELMEIER, 2003).

Os estadunidenses, por exemplo, são mais favoráveis às práticas de diversidade que são baseadas na dimensão de justiça distributiva que toma por base o mérito dos indivíduos (PRIMEAUX *et al.* 2003), enquanto os europeus defendem a igualdade de resultados entre eles (LIFF, 1997). Já os canadenses descobriram que escores altos em valores culturais de individualismo, de masculinidade e escores baixos de evitação de



incerteza apresentam menor favorabilidade às práticas de diversidade (EDDY e BURKE, 2004).

Partindo da observação desses estudos supõe-se, então, que as dimensões de justiça organizacional e os valores culturais podem ter papel importante nas atitudes dos indivíduos diante das práticas de diversidade. Conforme SHEPPARD *et al.* (1992), há uma tendência por parte dos indivíduos de rejeitarem práticas organizacionais quando elas são concebidas como injustas.

Identificar na literatura as dimensões de justiça organizacional, as atitudes e os valores dos indivíduos voltados sobre as práticas de diversidade, e depois verificar se eles estão, de alguma forma, relacionados passou a ter uma importância relevante, porque, se houver uma relação entre esses construtos, o resultado desse estudo poderá sugerir a necessidade de considerá-la na implantação e no desenvolvimento de modelos de gestão de diversidade em diferentes contextos organizacionais no Brasil.

Após vasta revisão bibliográfica, quatro dimensões de justiça organizacional foram identificadas: a distributiva, a processual, a interacional e a informacional (COLQUITT, 2001; REGO, 2002), porém não voltadas à diversidade. Essas dimensões se referem respectivamente a distribuição de resultados, a capacidade dos indivíduos intervirem nos procedimentos e tomadas de decisão, ao relacionamento estabelecido entre gestores e empregados e a justificativas dadas pelos gestores para as suas decisões tomadas.

As dimensões das atitudes dos indivíduos diante das práticas de diversidade, por sua vez, foram obtidas após a análise de uma coletânea de diferentes estudos empíricos que denotam reações e posicionamentos de diferentes pessoas e grupos sociais diante do desenvolvimento de práticas organizacionais em prol da diversidade. O material selecionado resultou uma classificação de pelo menos quatro dimensões de atitudes: a atitude de aceitação baseada no escopo da justiça social (BEATON e TOUGAS, 2001; SINADIUS, 1993), a atitude de aceitação baseada no interesse pela obtenção de ganhos (TOUGAS, BEATON e VEILLEUX, 1991); a de rejeição baseada na discriminação reversa (BEATON e TOUGAS, 2001; WILSON, 2006) e a de rejeição baseada no receio ao estigma por parte dos grupos de indivíduos beneficiados pelas práticas (HEILMAN *et al.*, 1997).

Os valores considerados para o desenvolvimento dessa pesquisa foram os valores culturais do individualismo e do coletivismo. Resultados das pesquisas apontam que esses valores têm uma relação tanto com a justiça organizacional como com as atitudes

dos indivíduos sobre as práticas de diversidade. Dados revelam que a justiça distributiva baseada no princípio da equidade prevalece em sociedades mais individualistas, sendo os esforços individuais mais valorizados do que os grupais (FADIL *et al.*, 2005; GIACOBBE-MILLER *et al.*, 1997).

Já a justiça distributiva baseada nos princípios da igualdade de resultado e da necessidade prevalece em sociedades mais coletivistas cujo objetivo é de fazer valer respectivamente a harmonia, a lealdade e a solidariedade entre os indivíduos (LEUNG e BOND, 1984) e a distribuição de recompensas com base na necessidade (MURPHY-BERMAN *et al.*, 1984).

Com base no exposto, este estudo debruçou-se sobre o seguinte problema de pesquisa: *há relação entre as percepções de justiça e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade?* O objetivo principal dessa pesquisa foi o de analisar se há ou não relação entre as dimensões de justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade, sob a moderação dos valores culturais do individualismo e do coletivismo, em dois tipos de empresas: uma com práticas formais e a outra com práticas informais de diversidade. As dimensões de diversidade consideradas neste trabalho serão as de: raça, gênero e de pessoas portadoras de deficiência.

Com o objetivo de buscar respostas ao problema de pesquisa, esse trabalho foi elaborado e organizado de forma a iniciar com a fundamentação teórica no capítulo 2, composto pelos temas diversidade, atitudes, percepção de justiça organizacional e valores de individualismo e coletivismo. Em seguida, no capítulo 3, são apresentados em detalhes o problema e o objetivo dessa pesquisa, as hipóteses levantadas e as variáveis a serem medidas. Os procedimentos metodológicos utilizados para o levantamento de dados encontram-se descritos no capítulo 4. O capítulo 5 faz referência ao tratamento e transformação dos dados realizados. O capítulo 6 aborda o plano de análise de dados, as técnicas estatísticas utilizadas e os resultados obtidos. E finalizando, o capítulo 7 apresenta uma discussão dos dados, as considerações finais, as limitações do estudo e as recomendações para estudos futuros.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo desenvolver uma fundamentação teórica a fim de embasar o problema de pesquisa proposto. Será desenvolvido a partir de autores clássicos que escrevem a respeito dos temas: diversidade, dimensões de diversidade, diversidade cultural, práticas de diversidade, dimensão de justiça organizacional, atitudes e valores culturais: individualismo e coletivismo.

As seções que seguem destinam-se a uma revisão dos temas citados a partir da conceituação e definição dos mesmos, e por uma breve revisão da abordagem da Teoria da Identidade Social como teoria de base para os estudos de diversidade. E, finalmente pela explanação dos níveis de análise do estudo corrente.

### 2.1 Diversidade

O que significa a diversidade? Quem é considerado diverso numa população como a brasileira que tem em sua origem e também em sua evolução a miscigenação de povos dotados de raças, de credos e de costumes bem diferentes uns dos outros? Como podemos definir essa palavra em meio a esse caldeirão cultural sem testemunhos de grandes confrontos, tais como a *apartheid*, quando o assunto diz respeito à: raça, religião, etnia, gênero, etc?

A clareza sobre o significado do termo diversidade não é imediata e nem unívoca. Isso porque há diferenças de abordagens sobre o assunto (NKOMO e COX, 1998) que o faz ter um caráter multifacetado. Aprender esse significado pressupõe percorrer um longo caminho para apreender as diferentes perspectivas que o delimitam, e, portanto, que o definem. Isso é o que será feito a seguir.

### 2.1.1 Definições de diversidade

A partir da literatura desenvolvida em torno do termo diversidade encontramos três principais vertentes conceituais para o mesmo. A mais comumente utilizada concebe a diversidade a partir da identidade social, ou seja, das diferenças que há entre grupos de indivíduos (CROSS, 1992; LODEN e ROSENER, 1991; TUNG, 1993), isto é, das “características humanas que fazem com que as pessoas sejam diferentes umas das outras” (GÓMEZ-MEJÍA *et al.*, 1998, p.116). O seu principal pressuposto é de que a diversidade é identificada por meio de atributos ou categorias que fazem essa diferenciação.

A segunda vertente concebe a diversidade a partir das características particulares que diferem os indivíduos entre si que incluem as dimensões como *background*, personalidade, estilo de comportamento (KANDOLA e FULLERTON, 1994), bem como, valores, formação educacional (JAMIESON e O’MARA, 1991) e todas as diferenças individuais entre as pessoas, com relação a algum atributo (JACKSON *et al.*, 2003). Nesse sentido, o termo é definido pelas especificidades dos sujeitos, e não pelas características decorrentes dos grupos sociais aos quais pertencem.

E a terceira vertente, ainda não muito explorada, defende a idéia de que diversidade “refere-se a uma mistura em que são contempladas não só as diferenças entre indivíduos, mas também as suas similaridades.” (THOMAS, 1996, p.6). Seu principal pressuposto é a de concebê-la não como um fenômeno a ser identificado, mas como um processo a ser compreendido.

A grande maioria dos autores que estuda o termo diversidade o concebe a partir das diferenças que há entre grupos de indivíduos (MANNIX e NEALE, 2006), no entanto, as divergências entre eles ocorrem mediante a delimitação sobre quais são as fontes dessas diferenças.

Abordar as fontes das diferenças entre grupos é uma tarefa complexa (GÓMEZ-MEJÍA *et al.*, 1998, p.116), elas podem ser definidas por características visíveis sob as quais as pessoas têm pouco ou nenhum controle, tais como: raça, sexo, idade e certos atributos físicos; assim como, por características que podem ser adotadas, renunciadas ou modificadas pela escolha consciente e deliberada dos indivíduos, tais como: a educação, renda e estado civil.

Essa classificação converge respectivamente às dimensões primárias (idade, etnia, gênero, habilidades ou qualidades físicas, raça e orientação sexual) e secundárias (formação educacional, localização geográfica, renda, estado civil, experiências militares, status de família, crenças religiosas e experiência profissional) de Loden e Rosener (1991). Para as autoras, as seis primeiras dimensões servem como elementos interdependentes fundamentais que configuram a auto-imagem básica e a visão elementar de mundo dos indivíduos, em que os pensamentos, sentimentos e comportamentos estão inextricavelmente associados nelas. Já as dimensões secundárias afetam a auto-estima e a autodefinição, elas direcionam a dimensão dos indivíduos sobre eles mesmos e sobre os outros.

Após 50 anos de pesquisa sobre o termo diversidade, Mannix e Neale (2006) revelam que, em geral, os acadêmicos na tentativa de defini-lo e de compreender as suas fontes têm utilizado duas abordagens. A primeira é baseada em fatores, nos quais os tipos de diversidade são identificados e mensurados em categorias como as visíveis e as não visíveis; e a segunda abordagem é mais genérica baseada em proporções, em taxas de membros de minoria em relação à maioria.

Diferentemente da maioria dos autores que concebem a diversidade a partir de dimensões predefinidas para diferenciar grupos, Cox (1991) entende que a fonte dessas diferenças não está nas dimensões visíveis por si, mas no significado que os grupos atribuem a elas, ou seja, às características que as diferenciam, sejam elas visíveis ou não. O autor entende que esta fonte está na identidade cultural, que faz com que um grupo compartilhe valores e normas distintos dos de outros.

Nesse sentido, Cox (1991), quando se refere ao termo diversidade, ele o adjetiva como cultural, sugerindo ser um termo que só é compreensível a partir da cultura na qual os grupos estão inseridos, e, por conseguinte faz a seguinte definição sobre ele: “Diversidade cultural diz respeito à representação em um sistema social, de pessoas com afiliações a grupos claramente diferentes em termos de significado cultural” (Cox 1993, p.6).

Aparentemente simples de entender, o conceito de diversidade cultural ganha em complexidade quando se passa a discutir o que constitui a representação de pessoas em um sistema social com afiliações diferentes, ou seja, o que faz com que um grupo seja visto, em uma determinada sociedade, como sendo diferente de outro.

A partir dessa visão, entende-se a diversidade como uma variável dependente da cultura e como um conceito discutível e relativo. Origina-se somente a partir da

dicotomia entre pelo menos dois grupos, um que se enxerga diferente do outro a partir de algumas dimensões (raça, gênero, etnia e nacionalidade), e outro pelo significado e valor cultural que as dimensões atribuem ao grupo. “As diferenças entre os indivíduos ocorrem a partir das vantagens econômicas e de poder que uns obtiveram em relação aos outros no decorrer da história” (COX, 1993, p.6).

Fleury (2000), ao corroborar com o conceito de diversidade cultural a partir das diferentes representações grupais em um mesmo sistema (COX, 1993), entende que, embora no Brasil as diferenças entre os grupos majoritário e minoritário não sejam explícitas elas existem:

(...) embora o povo brasileiro valorize sua origem diversificada, e goste de se imaginar como uma sociedade sem preconceitos de raça ou de cor, ele reflete na realidade uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas suas origens econômicas e raciais. (Fleury, 2000, p.19)

Por seu texto, a autora sugere que o grupo de minoria no Brasil, considerado o diverso, é definido pelas dimensões de menor poder econômico e pelo tipo de raça, o que faz sentido pelo significado cultural que essas duas dimensões têm no país. No entanto, entende-se que, por não haver muitos estudos empíricos sobre o assunto, torna-se prudente pensar que ainda precisamos investigar mais sobre as dimensões que a delimitam.

A terceira vertente de pensamento e significado sobre o termo diversidade é elaborada por Thomas (1990). Na visão do autor, a palavra diversidade não é definida simplesmente pelas diferenças que um indivíduo atribui ao outro, por quaisquer dimensões que seja. Ela é definida pelas diferenças e similaridades que os indivíduos atribuem um ao outro ao mesmo tempo, ela é um fenômeno que acontece na relação estabelecida entre eles (THOMAS, 1996). Em sendo assim, o autor ressalta que:

A diversidade refere-se a uma mistura de itens caracterizados por diferenças e similaridades (...) diversidade refere-se ao coletivo (inclui todos) mistura de diferenças e similaridades ao longo de uma da dimensão (...) os componentes da diversidade podem ser pessoas, conceitos, itens concretos ou abstratos (Thomas, 1996, p. 6).

Conceber a diversidade somente a partir do que é diferente, é segundo Thomas (1996, p.6), “uma visão micro orientada que explica e ajuda a compreendermos as diferenças de identificação na perspectiva individual”, sugerindo não ser válida quando se trata de um fenômeno de nível grupal. Nesse caso, ele propõe uma visão macro em que a diversidade seja sinônimo de mistura com implicações significativas.

A partir dessa proposta, entende-se que onde não há mistura não há diversidade, há apenas algo homogêneo. Mas, se essa mistura acontece isso significa dizer que os elementos que antes compunham o grupo deixam de ser totalmente similares entre si, eles passam a ser um outro grupo, com um outro conceito sobre si mesmo, mas que não deixam de ter suas diferenças em relação aos entrantes. Esses por outro lado, deixam de ser totalmente diferentes e passam a ser mais similar.

A diversidade sob esse prisma se define por uma interseção que se forma entre os indivíduos que ainda precisa ser mais explorada. E analisá-la, “significa verificar o tipo de negociação ou as circunstâncias nas quais esses elementos se misturam, sob a especificação de determinadas dimensões” (THOMAS, 1996, p.6).

Mediante o exposto, compreende-se que o termo diversidade não pode ser definido a priori por um ou outro atributo. Porém, mesmo havendo diferenças de abordagens sobre o assunto, uma coisa há em comum entre elas, todas acabam utilizando “a diversidade de identidade com base na afiliação a grupos sociais” como princípio fundamental para a compreensão do fenômeno (NKOMO e COX, 1998, p.335.). Nesse sentido, definir a diversidade significa entender como a identidade dos indivíduos tem sido conceituada em cada trabalho. Isso parece fundamental para compreender que há também diferentes concepções sobre práticas de diversidade no contexto organizacional.

### 2.1.2 Definição de práticas diversidade

A palavra prática é derivada do grego *praktiké* que quer dizer uso, experiência, exercício (CUNHA, 1989). Ela pressupõe a execução de alguma coisa que se projetou anteriormente (KOOGAN/HOUAISS, 1994). Palavras que lhes são análogas remetem à idéia de preceito, prescrição, amostra, exemplo, modelo, forma, molde, doutrina, protótipo. Isso sugere inicialmente que práticas não se definem por quaisquer atividades, mas por aquelas previamente elaboradas.

Mas, práticas referem-se ainda a uma gama de atividades em que: (1) as pessoas engajam-se em certo caminho; em certo modelo; (2) diferentes atores estão envolvidos,

interagindo mutuamente e participando de perspectivas e de esquemas conceituais, isso quer dizer que pessoas dirigem práticas e práticas dirigem pessoas (WENGER *et al.* 2002; BOUWEN, 2001; ORLIKOWSKI, 2002). Nesse sentido, não é possível falar de práticas sem que haja mais de uma pessoa compartilhando mesmos ideais sobre um curso de ação.

Conforme ressalta Pettigrew (1985, 1987, 1990, 1997), a descrição do termo prática envolve três dimensões: um conteúdo, um processo e um significado. Nesse sentido uma prática pode sempre ser identificada e documentada com base nessas dimensões.

O conteúdo diz respeito à resposta a seguinte pergunta: o que as pessoas estão fazendo? Quando há uma prática, pessoas estão fazendo alguma coisa juntas em torno de um preceito ou de um modelo. Normalmente o conteúdo de uma prática decorre de um projeto de recursos humanos ou de uma consultoria.

O processo diz respeito a como as pessoas fazem as coisas juntas e o caminho em que elas tentam realizar essas coisas em processos. Mais especificamente, nos processos inter-relacionais ou interpessoais. Quem é envolvido e quem não é? Que interações determinam a continua reprodução e adaptação das práticas? Quem trata do que e de que forma?

Quanto ao significado, diz respeito aos modelos de referência que as pessoas usam a fim de fazer valer as práticas. Pessoas fazem coisas juntas, em um particular modelo e compreendem o significado de suas próprias perspectivas. Desde que diferentes atores estão envolvidos no desenvolvimento de práticas, essas práticas não têm um significado, mas múltiplos significados, dependendo de quem faz, fala e age (LAVE 1993, ORLIKOWSKI, 2002).

Desse modo, práticas de diversidade no contexto organizacional se referem a atividades pelas quais pessoas compartilham conteúdos, processos e significados previamente acordados e elaborados por meio de modelos, projetos ou preceitos sobre como agir diante das diferenças que há entre os indivíduos, sejam de gênero, de raça, de nacionalidade, de religião, etc. Dessa forma, as práticas de diversidade referenciadas neste trabalho incluem tanto as atividades desenvolvidas pelas organizações em decorrência dos programas legais de ação afirmativa, como as baseadas nos modelos de gestão, desenvolvidas arbitrariamente pelas organizações em prol da diversidade.



### 2.1.3 Práticas em prol da diversidade nas organizações

É interessante observar que, historicamente, a gestão de recursos humanos das organizações foi desenvolvida a partir de atividades que encorajaram e reforçaram os comportamentos de uma força de trabalho relativamente homogênea, isto é, a dos homens brancos (WILLIAMS e BAUER, 1994). Além desse fato, é importante ressaltar que durante quase mais da metade do séc. XX era esperado e desejado que o perfil da classe trabalhadora fosse homogêneo também no sentido de não haver diferenciação de pensamentos, de jeito de ser e de agir. “Os trabalhadores sob a concepção do Taylorismo e do Fordismo eram similares, pois agiam sob um mesmo modelo e as suas diferenças eram ignoradas” (BOND e PYLE, 1998, p. 253).

Embora a evolução da tecnologia da informação e a mobilização geográfica das organizações eclodidas, no final do século XX, tenham exigido destas mais flexibilidade em lidar com a diversidade, constata-se que a perspectiva de resistência, caracterizada pela negação, evitação, oposição, ou manipulação em relação à diversidade é bastante ativa e presente nas organizações (NKOMO e COX, 1986).

Carrel, Mann e Sigler (2006) após desenvolverem um estudo empírico longitudinal sobre o que as organizações estadunidenses vêm fazendo em torno da diversidade da força de trabalho de diferentes segmentos e porte<sup>1</sup> entre 1992 e 2004, obtiveram entre outros dados as seguintes informações: a) 53% dos respondentes da pesquisa disseram que suas organizações não têm uma política, um programa formal ou uma gestão voltada para a diversidade; b) não há um consenso sobre o termo diversidade nas organizações pesquisadas (38% a entendem como sinônimo de ação afirmativa (AA); 37% como um programa que vai além da AA e 25% não souberam responder) no que eles concluem que as organizações ainda continuam em uma direção para uma definição e clareza do termo diversidade da força de trabalho.

A seguir, será feito um breve resgate histórico do desenvolvimento e do significado das atividades desenvolvidas no contexto organizacional decorrentes das (AA)s - Ações Afirmativas, bem como, da gestão da diversidade.

---

<sup>1</sup> De 169 questionários utilizados 70% eram membros de pequenas organizações com menos do que 501 empregados e 30% de organizações que empregam mais que 500 empregados, sendo que 26% empregam de 5001 a 10.000, e 4% empregam mais do que 10.000 empregados.

#### 2.1.4 Ações afirmativas: um breve resgate histórico e conceitual

Ações afirmativas compreendem todas as atividades que são implantadas e desenvolvidas nas organizações oriundas de legislações governamentais a fim de beneficiar pessoas pertencentes a grupos sociais subrepresentados no contexto organizacional, tais como as de contratação de pessoal.

As ações afirmativas têm a sua origem histórica nos movimentos de revoltas e de tensão social de minorias (mulheres e negros) dos Estados Unidos em busca de direitos civis na década de 1960 (BOND e PYLE, 1998). Nessa época eram explícitas as atitudes de racismo, de sexismo e discriminação que esses grupos enfrentavam nos setores educacionais, no ambiente de trabalho, como consumidores e na comunidade em geral.

O Programa de Igualdade de Oportunidade de Emprego (EEO) e o Programa de Ação Afirmativa (AA) são programas legais estadunidenses de diversidade criados para os fins anteriormente descritos. A EEO teve como principal objetivo a proibição legal de discriminação por parte do empregador em relação a mulheres e a grupos minoritários, bem como a atribuição de pena civil caso haja descumprimento da mesma. Esse programa foi promulgado em 1964 no *Title VII* dos Direitos Civis Estadunidenses (HOLZER e NEUMARK, 2000).

A ação afirmativa por sua vez foi promulgada em 1969. Ela foi definida como um conjunto de metas e regras que deveriam criar a igualdade e equilíbrio social no ambiente de trabalho (VAN JAARSVELD, 2000):

*A Executive Order n.10.925., que, afora criar um órgão para fiscalizar e reprimir a discriminação existente no mercado de trabalho ('President's Comitte on Equal Employment Opportunity'), empregou pela primeira vez um texto oficial, ainda que com uma conotação restrita, o termo 'affirmative action'. De acordo com essa 'Executive Order', nos contratos celebrados com o governo federal, o contratante não discriminará nenhum funcionário ou candidato a emprego devido a raça, credo, cor ou nacionalidade (...) Essa ação incluirá, sem limitação, o seguinte: emprego; promoção; rebaixamento ou transferência; recrutamento ou anúncio de recrutamento, dispensa ou término; índice de pagamento ou outras formas de remuneração; e seleção para treinamento, inclusive aprendizado (Menezes, 2001, p. 88).*

Como se percebe, a ação afirmativa, em sua origem, nada tem a ver com o sistema de cotas. No entanto, foi constatada, nos EUA, a ineficácia dos procedimentos clássicos

de combate à discriminação, desde o estabelecimento de regras da ação afirmativa. Deu início um processo de revisão conceitual desse programa, que passou a ser associado à idéia, mais ousada, de realização da igualdade de oportunidades pela imposição de cotas rígidas de acesso de representantes de minorias a determinados setores do mercado de trabalho e a instituições educacionais (SILVA *et al.*, 2005).

As políticas de ação afirmativa no combate a desigualdades culturais não são exclusivas dos EUA. Elas vêm-se expandindo em muitos outros países como Canadá, Austrália, Ilhas Fidji, Malásia, Índia e a grande maioria dos países europeus. Só que a ênfase dada às dimensões de diversidade difere de país a país. Nos Estados Unidos, por exemplo, predominam as dimensões de etnia e raça enquanto nos países europeus predomina as dimensões de gênero (OLIVEIRA, 2006). Isso talvez reforce a concepção de Cox (1991) anteriormente exposta de que a diversidade seja uma variável dependente da cultura.

No Brasil, o histórico sobre as ações afirmativas voltadas para a diversidade da força de trabalho evidencia em primeiro lugar uma longa tentativa de implantação das mesmas com sucessivos fracassos que remontam a década 1960. Essas só vieram a ser promulgadas, ao final do séc. XX, com o foco voltado para a reabilitação profissional e emprego de pessoas deficientes (MOEHLECKE, 2002).

As primeiras tentativas de ações afirmativas no Brasil datam de 1968, quando técnicos do Ministério do Trabalho e do Tribunal Superior do Trabalho manifestaram-se favoráveis à criação de uma lei para obrigar empresas privadas a manter percentagem mínima de empregados de cor (20%, 15% ou 10%, de acordo com ramo de atividade e demanda). Seria entendida como única solução para o problema da discriminação racial no mercado de trabalho. Entretanto, tal lei não chega a ser elaborada.

Moehlecke (2002) destaca que em 1980 houve a primeira formulação de um projeto de Lei n. 1.332, de 1983, propondo uma "ação compensatória", que estabeleceria mecanismos de compensação para o afro-brasileiro após séculos de discriminação. Entre as ações aplicadas, estão as de incentivos a empresas do setor privado para a eliminação da prática da discriminação racial. O projeto não foi aprovado pelo Congresso Nacional.

Desde 1965 o Governo brasileiro ratificou a Convenção nº. 111 da Organização Internacional do Trabalho – OIT que dispõe sobre a Discriminação no Emprego e na Ocupação. No entanto, em 1995, surgem denúncias apresentadas a OIT, pelos

representantes de organizações de trabalhadores, do descumprimento, pelo Brasil, dos compromissos assumidos ao ratificar essa Convenção.

Diante do exposto, pode-se dizer que, no Brasil, só se conseguiu implantar uma ação afirmativa que foi a da portaria do MTE - Ministério do Trabalho e Emprego nº. 772, promulgada em 26 de agosto de 1999 e com o disposto na Convenção nº. 159, da Organização Internacional do Trabalho. Esta portaria tratou da reabilitação profissional e emprego de pessoas deficientes nas organizações brasileiras. Mesmo tendo-se consolidado, essa ação afirmativa ainda revela muitas restrições quanto a sua efetividade junto às organizações.

Ao analisar o Censo 2000 do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), percebe-se que, no período de implantação dessa ação afirmativa, havia, no Brasil, 24,6 milhões de pessoas com alguma deficiência (14,5% da população total) que era de 169,8 milhões em 2000. Mas, só nove milhões de pessoas portadoras de deficiência ( 37% dos 24,6 milhões) exerciam atividade remunerada, sendo que somente 200 mil (2,2 % dos 9 milhões) tinham registro em CTPS. Era de esperar que após um período de cinco anos de desenvolvimento dessa legislação esses dados fossem significativamente diferentes.

Após o resultado da pesquisa sobre o Perfil Social, Racial e de Gênero, realizada pelo Instituto Ethos com as 500 maiores empresas brasileiras nos anos de 2005 e 2007, percebe-se que a representatividade das pessoas portadoras de deficiência é muito pequena nos diferentes níveis hierárquicos, e vem caindo ano a ano. Tomando como referência os anos anteriormente citados, percebe-se um declínio de 2% (de um total de 559.408) para 1,9% (de um total de 628.932) nos cargos funcionais; de 4,7% (de um total de 37.098) para 0,4% (de um total 64.663) em cargos de supervisão; de 0,4% (de um total de 27.762) para 0,38% (de um total de 27.597) em cargos de gerência e de 1% (de um total de 1.906) para 0,4% (de um total de 1.652) em cargos executivos.

Isso supõe que, embora as empresas estejam desenvolvendo atividades para a contratação de pessoas com deficiência, elas não estão sendo significativas. O que isso reflete? Como esses processos estão sendo realizados? Que significado eles têm para as empresas? Um cumprimento de cotas onde as atividades desenvolvidas baseiam-se em um mero preceito legal?

No Brasil, esse cenário no que diz respeito à ação afirmativa remete ao pensamento de Thomas (1990, p.108):

...os programas de ação afirmativa têm um papel muito importante de dar aos gestores uma chance de corrigir um desequilíbrio, uma injustiça e um erro, no entanto, ela é uma ação artificial e por si só não consegue criar condições de mobilidades para todos os tipos de pessoas (...) ela é uma bandeira vermelha para quem se sente injustiçado e um estigma para os que são beneficiários dela.

Para esse autor, a criação de mobilidade dos indivíduos nas organizações só é possível por meio de uma gestão em que o trabalhador individual, indiferente da raça ou gênero, pode desenvolver-se plenamente e prosperar em uma instituição. Os programas nele inclusos são centrados na possibilidade da total participação de todos os empregados, mais do que somente na proteção de grupos.

Nesse sentido, as atividades voltadas para desenvolver a ação afirmativa e as fundamentadas em um modelo de gestão voltada para a diversidade são diferentes em propostas e escopo. A ação afirmativa serve como condutor para introduzir membros de grupos protegidos (isto é, indivíduos protegidos por uma ação afirmativa e outras legislações civis) dentro da organização e oferecer a eles oportunidades de desenvolvimento. A gestão com foco na diversidade, por outro lado, facilita a aceitação não somente de membros de grupos protegidos. Mas, o que define a gestão da diversidade?

#### 2.1.5 Gestão da diversidade: breve resgate histórico e conceitual

A “gestão de diversidade” tem origem também nos Estados Unidos no final da década de 1980 durante o segundo mandato do Presidente Reagan. Um dos fatores decisivos que propiciou o aparecimento dessa gestão foi o contexto econômico. Nesse período, os esforços governamentais para desenvolver a liberalização da economia eram crescentes, o que significava reduzir o papel do Estado na economia e fazer aumentar o papel do mercado.

Um dos objetivos da política econômica neoliberal é a de reduzir custos do governo com gastos sociais. Isso refletiu na redução de envolvimento do governo na

regulação dos programas legais de diversidade (EEO e AA), assim como nos programas de bem estar social e seguridade de saúde (BOND e PYLE, 1998), o que deu margem para o surgimento da gestão da diversidade de iniciativas privadas.

Alguns foram os motivos que fizeram surgir a “gestão da diversidade” nas organizações. Um deles foi à publicação do relatório “Workforce 2000” (JOHNSON e PACKARD, 1987 apud BEATON e TOUGAS, 2001). Nele, havia um estudo de projeção de que os homens brancos nascidos nos Estados Unidos ocupariam apenas 15% da força de trabalho entre 1985 e 2000 devido aos novos entrantes (mulheres e minorias). Entre os fatores que contribuíram para essa previsão de mudança demográfica destacam-se a imigração e a globalização.

Na visão de Ellis e Sonnenfeld (1994), adotar uma gestão de diversidade em meio a uma mudança demográfica dos indivíduos é uma maneira de a organização minimizar o risco de ações ou penalidades decorrentes de leis contra a discriminação.

Concomitante a divulgação do “Workforce 2000”, alguns autores anunciaram os benefícios da diversidade, incentivando-a no mundo corporativo. Thomas (1992) enfatizou que a criatividade, a inovação e a capacidade de resolução de problemas podem ser decorrentes de diversas perspectivas da diversidade. Cox e Blake (1991), por sua vez, divulgaram que a diversidade gerenciada pode facilitar o convívio de diferentes pessoas, e reduzir custos e aumentar a produtividade. Alguns outros enfatizaram que a fim de se tornarem mais competitivas em mercados locais ou internacionais as organizações precisariam aumentar a diversidade da força de trabalho na linha de frente (ARREDONDO, 1996; JACKSON e RUDERMAN, 1996).

Em meio a fatores anteriormente citados, a implantação da gestão da diversidade foi acontecendo inicialmente nas organizações estadunidenses e foi se alastrando pelo mundo, porém, não de forma simples e nem natural. Como ressalta Bond e Pyle (1998), esse fenômeno vem surgindo em meio a muitos dilemas que têm impedido o seu pleno desenvolvimento, tais como: (a) contradições sobre o quanto essa gestão é ou não justa, (b) reações opostas a suas propostas, tais como, as de discriminação reversa e (c) e limitadas mudanças na cultura e nos valores das organizações que poderiam reforçar sua sustentabilidade.

As controvérsias ocorridas em torno do termo “gestão da diversidade” existem por não haver uma concordância entre diferentes estudiosos sobre seu significado e finalidade. A gestão da diversidade como um conceito significa diferentes coisas para diferentes pessoas. Ela tanto pode referir-se ao desenvolvimento de atividades baseadas

em um modelo de gestão que possibilite igual oportunidade, ou um modelo que possibilite uma orientação estratégica em relação às pessoas. A literatura tem utilizado mais enfaticamente o conceito de gestão da diversidade a partir da experiência americana que a concebe a partir de uma visão estratégica (MAVIN e GIRLING, 2000).

Diferentes perspectivas e conceitos são atribuídos à gestão da diversidade porque há divergência quanto ao que delimita as diferenças entre os indivíduos. Para alguns a gestão da diversidade se constitui pelas características e mérito particulares dos indivíduos, sejam elas quais forem, mas para outros essas diferenças se definem pelas características dos grupos sociais a que os indivíduos pertencem, tais como raça, gênero, etc. (LIFF, 1997).

A abordagem da “gestão de diversidade” que enfatiza as diferenças entre os indivíduos por aspectos particulares, e não com base no gênero ou nas características de algum outro grupo social é a que busca a “dissolução das diferenças” (LIFF, 1997). A diversidade sob essa visão consiste em diferenças visíveis e não visíveis que incluem entre outras características personalidade e estilo de trabalho. As diferenças são peças singulares que juntas criam uma espécie de mosaico que formam a organização. Cada pedaço é conhecido, aceito e tem um lugar na estrutura (KANDOLA e FULERTON, 1994)

As práticas organizacionais que ignoram as diferenças entre os indivíduos associadas à raça, gênero, idade ou estilo de vida são chamadas de “*identity-blind*” (KONRAD e LINNEHAN, 1995) ou “*color-blind*” (ELLIS e SONNENFERLD, 1994). Autores que defendem essa visão acreditam que todos têm a mesma igualdade de oportunidade, o que interessa é que o indivíduo seja competente, efetivo, não importando quem ele é ou quais características tem. Sob essa perspectiva acredita-se que dar um tratamento diferenciado a determinados grupos de indivíduos gera motivos para o surgimento de uma discriminação reversa (SOWELL, 1990, WILLIAMS, 1991).

Uma organização que adota uma gestão da diversidade com base na “dissolução das diferenças” reconhecerá a necessidade de adaptar empregados diversos, mas não desenvolverá um treinamento para grupos específicos de indivíduos, como o de mulheres, por exemplo, (LIFF, 1999).

Para Bond e Pyle (1998), as abordagens que primam pelas diferenças entre os indivíduos com base nas características pessoais são individualistas, pois não verificam as necessidades e limitações das categorias grupais, sejam elas decorrentes do gênero, da religião, da nacionalidade, etc.

Alguns estudos demonstram que mulheres, trabalhando fora de casa ou não, gastam muito mais tempo do que os homens em afazeres domésticos, com crianças ou adultos dependentes (BONNEY e REINACH, 1993; GREGSON e LOWE, 1994). Outros demonstram que minorias étnicas têm modelos diferentes de qualificação de experiência de trabalho do que grupos de homens brancos (BOND e PYLE, 1998). Esses estudos supõem que determinados grupos de indivíduos não têm as mesmas condições de desenvolvimento profissional que os grupos dominantes.

A abordagem da “gestão da diversidade” que contraria a visão anteriormente citada inclui atividades que procuram “valorizar as diferenças” (LIFF, 1997). Autores que defendem essa abordagem acreditam que é a valorização das diferenças entre indivíduos que gerará competitividade para as organizações (COX, 1991; THOMAS, 1990).

Políticas organizacionais de diversidade que se baseiam na valorização das diferenças procuram justamente reconhecer e atender as necessidades de cada grupo social, por exemplo: oferecer dias de feriados especiais de acordo com a religião dos indivíduos ou oferecer treinamento a grupos minoritários menos qualificados, concedendo a eles a oportunidade de obter sucesso e ascensão profissional (COPELAND, 1988; GREENSLADE, 1991). Dessa forma, essas abordagens focam mais nas diferenças baseadas nas características dos grupos sociais do que nas características dos indivíduos em particular (LIFF, 1999).

Indo além do que foi dito, Thomas (1990) enfatiza que a gestão voltada para a diversidade deve valorizar as diferenças dos indivíduos facilitando a aceitação não somente dos grupos protegidos, mas de todos os tipos de indivíduos dentro da organização. “Quando você está lidando com a diversidade você deve focar no coletivo, não somente nas peças que o compõem” (THOMAS, 1996 p. 6). Conforme esse autor, para gerir a diversidade não basta obter minorias em um determinado nível, mas fazer melhor uso possível delas em todos os níveis, especialmente em médias gerências e posições de lideranças. E isso não é uma questão de decência, é uma questão de sobrevivência de negócios das organizações.

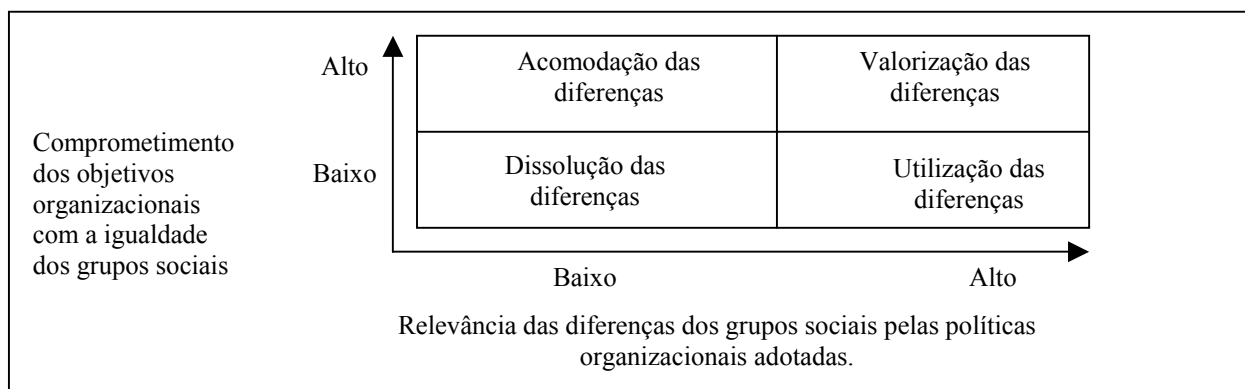
Enquanto as abordagens que pretendem dissolver ou valorizar as diferenças representam abordagens dominantes de gestão de diversidade ou “debates filosóficos de diversidade” (ELLIS e SONNENFELD, 1994 p. 82), novos debates remetem a uma outra perspectiva que procura “utilizar” e “acomodar” as diferenças de grupos com base



na valorização dos indivíduos talentosos de grupos especiais, e isso é mais do que oferecer oportunidades especiais para cada grupo (LIFF, 1997).

Com base na abordagem da utilização e na acomodação, as organizações desenvolvem recrutamento em direção a membros qualificados de grupos sub-representados e oferecem carreiras para os mesmos uma vez que eles estejam no posto. A intenção dessa abordagem é assegurar que os talentos sejam reconhecidos apesar das diferenças sociais (LIFF, 1997).

Diante das diferentes abordagens de gestão de diversidade (ver Figura I) pode-se dizer que as diferenças que há entre elas estão baseadas no grau de comprometimento dos objetivos e das políticas organizacionais com os mais diferentes grupos sociais (SMEDS *et al.* 1994 ).



**Figura I - Diferenças de Abordagens sobre a Gestão da Diversidade** Fonte: LIFF, Sonia. *Two Roles to Managing Diversity: Individual Differences or Social Group Characteristics*. Employee Relations. Bradford, 1997. v. 19, n.1; pg.15.

A partir da apresentação das diferentes abordagens sobre a gestão da diversidade, entende-se, sob o ponto de vista de SMEDS *et al.* (1994), que a valorização das diferenças apresenta o mais alto comprometimento dos objetivos e das políticas organizacionais com os diferentes grupos sociais, justamente por procurar enfatizar, realçar e estimular as diferenças que existem entre os mais diversos grupos de indivíduos.

A fim de promover e desenvolver gestão da diversidade em meio à força de trabalho, algumas organizações vêm desenvolvendo práticas com a finalidade de mudar as atitudes e eliminar comportamentos que refletem as mais sutis formas de discriminação e exclusão que freqüentemente inibem a efetiva interação entre as pessoas (KOCHAN *et al.*, 2003). Algumas dessas práticas serão descritas a seguir.

### 2.1.6 As prescrições da literatura para a gestão da diversidade

Prescrições sobre o desenvolvimento da gestão da diversidade vêm sendo realizadas abordando contextos, prioridades, condições e critérios para a efetividade desse tipo de gestão de formas diferentes. As prescrições de gestão de diversidade com foco na dissolução e na valorização das diferenças são as mais citadas na literatura, em virtude disso, elas serão apresentadas a seguir a partir das suas principais idéias e conteúdos.

### 2.1.7 Gestão da diversidade com foco na “dissolução das diferenças”

Uma das principais concepções de gestão de diversidade com foco na “dissolução das diferenças” enfatiza a realização do potencial de todos os indivíduos, em que nenhuma pessoa seja excluída, nem mesmo os homens brancos de classe média. A principal preocupação dessa abordagem, conforme anteriormente falado, é com os indivíduos e não com categorias de grupos, por considerar importante a igual oportunidade para todos (KANDOLA e FULLERTON, 1994).

Para Kandola e Fullerton (1994 p. 49) “para que uma organização desenvolva uma gestão de diversidade de forma efetiva ela deverá ser resumida em uma palavra: MOSAIC - (*Mission and Values; Objective and fair processes; Skilled workforce, sware and fair; Active flexibility; Individual focus; Culture that empowers*)”. Na prática, a organização sob essa abordagem deverá refletir sobre:

- (a) Missão e valores que procurem valorizar as necessidades de todos os empregados e não somente as dos considerados diversos.
- (b) Objetividade e processos justos, em que recrutamento e seleção, promoções e avaliações sejam auditados para assegurar que não há protecionismo e sim justiça para todos.
- (c) Reconhecimento das habilidades e do desenvolvimento das mesmas em toda força de trabalho como necessárias para o crescimento da organização.

- (d) Flexibilidade de modelos de trabalho, de locais de trabalho, de benefícios para todos e não somente para alguns grupos específicos.
- (e) Foco no indivíduo.
- (f) Modelo de cultura que possibilite aos indivíduos tomar decisões, participar e ser encorajados a ouvir e a agir entre eles.

Konrad e Linnehan (1995), ao descreverem as práticas de recursos humanos que ignoram as diferenças dos indivíduos a partir das características de suas identidades (sexo, raça, religião etc.) por eles denominadas de “*identity-blind*”, apontam para práticas decorrentes de tomadas de decisão que assegurem a realização de processos iguais para todos os indivíduos, sem nenhuma preferência. Como descreve Glazer (1988, p. 332) “elas enfatizam as realizações dos indivíduos sob o véu da ignorância do grupo de identificação”.

A estrutura de RH sob a perspectiva da “*identity-blind*” é desenhada para realizar os seguintes objetivos: (a) assegurar que o mérito individual seja rigorosamente mensurado; (b) distribuição de recompensas com base no mérito e (c) aumentar o *pool* de indivíduos considerados para a distribuição de recompensas (KONRAD e LINNEHAN, 1995).

As principais justificativas para a realização de uma gestão de diversidade baseada na “*identity-blind*” são baseadas na crença de que, ao dar preferência a categorias de grupos sociais na realização de determinados processos a organização, estará atribuindo mais poder a uns grupos em detrimento de outros (LINNEHAN e KONRAD, 1999). Para esses autores, isso ocasiona estigmatização, preconceito, discriminação em relação aos de maior poder e pressão dos grupos de menos poder em não assimilar as normas correspondentes a essas preferências. Para a organização, essas reações podem reduzir o comprometimento e a produtividade e aumentar o *turnover* dos indivíduos não favorecidos.

### 2.1.8 Gestão da diversidade com foco na “valorização das diferenças”

Um dos pioneiros na apresentação do conceito e dos critérios para o desenvolvimento de uma gestão de diversidade com foco na valorização das diferenças foi Cox (1991). Para esse autor, desenvolver uma gestão da diversidade significa simplesmente implantar políticas de inclusão de minorias. Para isso ocorrer, é necessário que a organização “respire” a diversidade por todos os poros, isto é, seja comunicada e vivenciada por todos os indivíduos que a compõem, e isso requer um trabalho de criação de um tipo de organização multicultural onde a *valorização das diferenças* seja um fato.

Uma organização multicultural é aquela que se caracteriza por seis dimensões básicas: ser plural, ter uma integração<sup>2</sup> estrutural completa entre minorias e grupos majoritários, por haver integração nas redes de trabalho completas, ausência de preconceitos e discriminação, não existência de *gaps* de identidades grupal e baixo nível de conflitos intergrupais (COX, 1991).

Para a criação de uma organização multicultural, o autor ressalta algumas ferramentas e ações que precisam ser desenvolvidas a partir das dimensões anteriormente citadas tais como: práticas de orientação para novos membros; treinamento de linguagem; tratamento explícito da diversidade na missão e estratégia; aconselhamento de grupos por administradores *seniors*; práticas de educação; práticas de ação afirmativa; desenvolvimento de práticas de carreira; mudanças na administração de avaliação de performance e recompensas; políticas de RH e mudanças nos benefícios; práticas de *mentoring*; desenvolvimento de seminários sobre igualdade de oportunidades e administração de conflitos.

Ser uma organização multicultural é o resultado de um trabalho minucioso de criação. Conforme pesquisa<sup>3</sup> realizada por Ivancevich e Gilbert (2000), isso só começa a acontecer quando as mais sutis formas de discriminação forem deduzidas e extintas. Esses autores constataram que existem condições e ações primárias que se fazem

---

<sup>2</sup> **Integração:** significa a junção e mix de pessoas de diferentes identidades grupais em uma organização. Quanto maior esse mix maior a diversidade.

<sup>3</sup> Essa pesquisa foi parte de um longo questionário aplicado em empregados de duas organizações (uma do tipo plural e outra multicultural). Dados qualitativos foram obtidos no curso de três anos (1994-1996), incluindo entrevistas, observações e dados de arquivo (panfletos, jornais, folders etc.)

necessárias para construir uma organização multicultural. Entre as condições destacam-se: (a) ter o apoio e iniciativa da presidência (CEO); (b) vislumbrar a administração da diversidade não como um mero programa, mas como parte da estratégia da firma; (c) desenvolver um programa de comunicação organizacional com foco na diversidade; (d) inserir a diversidade como parte da filosofia da organização; e (e) acreditar que a diversidade de perspectivas na tomada de decisão melhora a competitividade da firma.

Já as ações que viabilizam a diversidade na organização com foco nas diferenças são: (1) mudar a composição demográfica (com inclusão de minorias); (2) implantar comitê sobre diversidade como parte da Missão da Organização Multicultural para monitorar e melhorar o clima da diversidade; (3) desenvolver contínuo programa de educação com foco na diversidade; (4) desenvolver medidas de benefícios diversos; (5) ter apoio e iniciativa da área de RH; (6) ter empregados envolvidos (IVANCEVICH e GILBERT , 2000).

Ampliando a visão de Cox (1991) os autores Thomas e Ely (1996) enfatizam que a gestão da diversidade precisa ir além da questão de aumentar o número de empregados com afiliações de identidades diferentes em toda a organização ou de propiciar uma qualificação para eles. Eles acreditam que esse pressuposto é limitado e limitante, porque eles entendem que os chamados diversos, não trazem para a organização somente informações, quando admitidos, mas trazem importantes e competitivos conhecimentos e perspectivas sobre como fazer trabalho, como desenhar processos, como atingir objetivos, estruturar tarefas, criar times efetivos, comunicar idéias e conduzi-las.

Para esses autores, é preciso que a organização não só realize uma integração estrutural formal, mas tenha a predisposição para ouvir os membros de grupos diversos, isso porque eles podem ajudar a companhia a crescer, a enfrentar desafios básicos sobre as funções, as estratégias, as operações, as práticas e os procedimentos. Mas, para conseguir gerenciar efetivamente as diferenças os gestores precisam conceber o processo de aprendizagem como ferramenta principal no gerenciamento da diversidade em suas organizações. Isso vai muito além de trabalhar somente a discriminação e a justiça, bem como as questões de acesso e legitimidade.

Aprender com as pessoas de grupos diversos significa para Thomas e Ely (1996) ouvi-las e respeitá-las pelas suas diferentes opiniões. Esse tratamento dado à diversidade promete, na visão dos autores, igual oportunidade para todos, levando em consideração

o que as pessoas têm a dizer. Em outras palavras, isso quer dizer que todos são do mesmo time apesar das diferenças.

No entanto, após seis anos de investigação sobre o desenvolvimento da diversidade em organizações americanas, Thomas e Ely (1996) constataram que são poucas as organizações que estão desenvolvendo um tratamento de ouvir e aprender com os diversos. O mais comum é que as organizações adotem ações em busca da igualdade e da imparcialidade, ou ainda, ações que busquem oferecer acesso e legitimidade aos grupos de diversos sob cunho estratégico.

Realizar ações em nome da igualdade e da imparcialidade significa que as organizações apenas encorajam o engajamento de pessoas em conformidade a solicitações governamentais de inclusão de minorias. Nesse nível, os grupos diversos são apenas inseridos, mas não são valorizados. Suas opiniões não são consideradas no negócio da organização e sua ascensão é limitada.

Realizar ações de acesso e legitimidade para os grupos diversos, significa, por sua vez, desenvolver ações com foco na aceitação e na valorização das diferenças, como oportunidades de negócios diante da diversidade de clientela e da expansão demográfica. Nesse sentido, os grupos de diversos são “aproveitados” em áreas ou segmentos particulares de mercado em que há identificação com eles, por exemplo, contratar japoneses ou seus descendentes para trabalharem em uma unidade de negócio, sediada em um bairro de imigrantes japoneses. Isso, segundo os autores, pode levar os empregados a se sentirem explorados.

Para que as organizações sejam efetivas no desenvolvimento de práticas e ações em prol da valorização da diversidade, elas precisam aprender com as diferenças de seus empregados e crescer a partir delas, levando em consideração o que as diferentes pessoas têm a dizer. Somente a partir disso, é que elas podem prometer igual oportunidade para todos. No entanto, essa tarefa além de não ser a predominante, não parece fácil e de natureza espontânea.

Dass e Parker (1999) afirmam que a emergência de uma gestão voltada para diversidade com foco para a valorização das diferenças decorre de um movimento de pressão de grupos de minorias. Este pode ser visto tanto como uma oportunidade, moda, como ameaça, problema ou até mesmo algo que não vai gerar conseqüências. Essas diferenças de visão conduzem as pessoas a lidar com a diversidade de maneiras variadas, resultando em diferentes custos e benefícios.

Na visão desses autores, as organizações estabelecem perspectivas e estratégias diferentes para responder a diversidade por meio de uma das quatro atitudes a seguir: a proativa (que desenvolve a unidade organizacional através da diversidade), a acomodativa (em que a diversidade é um objetivo a alcançar); a defensiva (em que acontece a socialização da minoria pelo processo de assimilação e aplicação de ações afirmativas) e a reativa (negação da diversidade, presença de estereótipos e preconceitos na contratação e na demissão).

Essa abordagem contempla que algumas pressões em favor da diversidade têm favorecido a diversidade organizacional, mas outras têm contribuído para a redução dela. Dessa forma, a melhor maneira para gerenciá-la é mais particular do que universal.

Segundo Dass e Parker (1999), o que influencia a seleção da ação adotada para gerenciar a diversidade nas organizações depende especialmente do(a): inclinação pessoal: tendência a reagir sob uma determinada forma, por isso ela pode inclusive dificultar a mudança; (b) mindset: modo de pensar sobre um assunto; (c) ambiente organizacional: o quanto ele força os gerentes a colocarem o tema diversidade em seus planejamentos e (d) o grau de tensão em prol da diversidade. É importante ressaltar quando os autores falam sobre o modo de pensar das organizações e sobre a diversidade, eles estão considerando direta ou indiretamente a cultura da organização como fator importante. Isso vai ao encontro de suposições oferecidas por outros autores sobre o assunto.

Easley (2001), ao falar sobre a gestão da diversidade nas organizações, enfatiza que não há como desenvolvê-la sem trabalhar a cultura, e também, os objetivos organizacionais destas. A autora lembra que cultura é definida pelo compartilhar modelos e pressuposições básicas, aprendidas pelos indivíduos sobre como resolver e enfrentar seus problemas diante do ambiente externo ou interno (SCHEIN, 1992). Esses pressupostos, bem trabalhados, são considerados válidos, portanto, são ensinados a novos membros como correto caminho a ser percebido, pensado e sentido em relação a esses problemas.

Dessa forma, ao observar o desenvolvimento de ações em prol da diversidade em uma organização é preciso observar também quais são os pressupostos básicos e valores em torno da diversidade, como é o processo de socialização de novos membros e como esses pressupostos e valores são ensinados a eles (EASLEY, 2001). Sob esse prisma, a autora ressalta que o perfil de uma organização que se engaja na afetiva aprendizagem e

valorização das diferenças será a de uma empresa que cria contínuas oportunidades de aprendizagem sobre o outro a partir de indagações e diálogo.

O clima de uma empresa que valoriza a diversidade será aquele em que seus membros sintam-se à vontade para perguntar questões sobre diferenças de comportamento, de cultura e de costumes (EASLEY, 2001). Para a autora, esse tipo de empresa é possível de existir se a organização estiver: (1) avaliando comportamentos em torno da diversidade por meio de pressupostos e do ambiente, (2) conduzindo mudanças – desenvolvendo intervenções na cultura e estratégias em direção a diversidade; (3) criando um ambiente de aprendizagem – estabelecendo sistemas institucionais que captem e desenvolvam a aprendizagem em torno da diversidade em toda a organização, (4) desenvolvendo a área de recursos humanos para sustentar, valorizar e gerenciar a diversidade – por meio de estratégias como: treinamento e desenvolvimento, recrutamento e retenção de práticas, e (5) avaliando constantemente o progresso da organização diante do ambiente global e da diversidade.

Após a apresentação dessas prescrições de ações em prol da diversidade da força de trabalho, percebe-se que a avaliação do contexto em que as organizações se encontram é muito importante para avaliar o tipo de gestão de diversidade que elas vêm desenvolvendo. Seguido a isso, torna-se relevante verificar até que ponto a diversidade está inserida nas estratégias e nos objetivos organizacionais e quais critérios e ações as organizações utilizam para delimitar um modelo de gestão para lidar com a diversidade (ver Quadro I).



<b>Autor/Ano</b>	<b>Condições</b>	<b>Principais Ações Desenvolvidas</b>
Cox (1991)	Ser uma organização multicultural.	Práticas de orientação para novos membros; treinamento de linguagem; tratamento explícito da diversidade na missão e estratégia; práticas de ação afirmativa; desenvolvimento de práticas de carreira, mudanças na administração de avaliação de desempenho e recompensas; políticas de RH e mudanças nos benefícios; práticas de <i>Mentoring</i> ; desenvolver seminários sobre igualdade de oportunidades e administração de conflitos.
Thomas e Ely (1996)	Aprender com as pessoas de grupos diversos.	Aprender com as diferenças de seus empregados e crescer a partir delas, levando em consideração o que as diferentes pessoas têm a dizer.
Dass e Parker (1999)	Sofrer movimento de pressão de grupos de minorias.	Adotar estratégia proativa na qual a diversidade seja desenvolvida em toda a unidade organizacional. As pessoas diversas são bem incorporadas em toda a organização.
Ivancevich e Gilbert (2000)	Ter uma redução ou extinção nas formas de discriminação.	Inclusão de minorias; implantação de um comitê sobre diversidade como parte a Missão da Organização Multicultural para monitorar e melhorar o clima da diversidade; desenvolver um contínuo programa de educação com foco na diversidade; desenvolver medidas de benefícios diversos; ter apoio e iniciativa da área de RH e ter empregados envolvidos.
Easley (2001)	A diversidade fazer parte da cultura da organização, e também, dos objetivos organizacionais.	Avaliar a diversidade por meio de pressupostos e do ambiente; conduzir intervenções na cultura e nas estratégias em direção a diversidade; criar ambiente de aprendizagem em torno da diversidade, desenvolver a área de recursos humanos para sustentar, valorizar e gerenciar a diversidade e avaliar constantemente o progresso da organização diante do ambiente global e da diversidade.

**Quadro I – Ações que definem a gestão da diversidade nas organizações**

Fonte: Cox, 1991; Ivancevich e Gilbert, 2000; Thomas e Ely, 1996; Dass e Parker, 1999; Easley, 2001.

### 2.1.9 As práticas de diversidade no contexto organizacional brasileiro

No Brasil, as práticas de diversidade ainda são muito recentes. Eles surgiram predominantemente nos anos 90 e em empresas subsidiárias norte-americanas (FLEURY, 2000). Conforme declara essa autora, os projetos que visam a esse fim nas organizações estão em fase inicial, tentando adaptar o que ocorre em suas matrizes, em termos de práticas, na realidade brasileira.

Após realizar uma pesquisa com seis empresas, sendo cinco delas americanas e uma brasileira, Fleury (2000) constatou que o conceito de diversidade adotado por essas

companhias é muito restrito, incorporando apenas o gênero e timidamente a raça como dimensões exploradas.

Percebe-se, nesse trabalho de pesquisa realizado, que há na base do conceito de diversidade adotado pelas empresas um interesse (mesmo que limitado) pela “valorização das diferenças”, ou seja, pelas diferenças existentes entre os grupos sociais, no caso mulheres e negros. No entanto, isso não vem acontecendo em todas elas. Em uma empresa (americana) o conceito e o foco das práticas de diversidade desenvolvidas estão centrados na “dissolução das diferenças” entre os indivíduos, conforme descrição da autora abaixo:

Para a empresa ALPHA, o conceito de diversidade cultural engloba os seguintes aspectos:

- Reconhecimento de que pessoas de origens diferentes têm talentos e habilidades diferentes e que podem contribuir para o crescimento da empresa;
- Respeito pelo indivíduo, independente de raça, sexo, religião ou origem. Fleury (2000, p.23)

Isso demonstra que no Brasil vem havendo divergências na maneira de conceber e de agir em torno da diversidade, mesmo que de forma discreta. Um outro dado que se torna interessante observar é o do interesse das empresas norte-americanas em desenvolver práticas de diversidade que possibilitem o desenvolvimento e ascensão profissional das mulheres. Isso talvez seja uma tentativa de romper com as barreiras existentes para essa categoria social, o que revela um avanço.

Alguns estudos empíricos de diversidade realizados no país quanto à questão do gênero demonstram que a hierarquia sexual ainda é imposta como mecanismo de diferenciação de ascensão profissional e obtenção de poder no âmbito organizacional, estando os homens brancos bem à frente dessa situação (RESZECKI, 2001; ANDRADE *et al.* 2002; STEIL, 1997). Esses dados são confirmados com dados obtidos por órgãos governamentais de avaliação conjuntural.

Conforme dados do DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos da conjuntura de 2007, sobre os ganhos médios salariais de homens e mulheres ocupados nas seis regiões metropolitanas do Brasil, os homens têm médias salariais maiores do que as mulheres, em torno de quase 30%. Já o índice de mulheres desempregadas é quase 20% maior do que a dos homens desempregados.

Para Torres e Nebra (2004) os grandes desafios das organizações para trabalhar a diversidade no Brasil estão na elaboração e estabelecimento de normas organizacionais

que valorizem as diferenças entre os grupos para a efetividade organizacional e não promovam essa efetividade apesar das diferenças.

Ao desenvolver uma análise crítica sobre a gestão da diversidade no Brasil, Alves e Galeão-Silva (2004) ressaltam que um dos problemas em se trabalhar esse tema nas organizações no país está em não se admitir inicialmente a existência da discriminação contra categorias de grupos na sociedade em geral. Sem esse reconhecimento, dizem os autores, não há por que se construir um discurso organizacional de diversidade.

Os autores lembram que a elite intelectual brasileira da década de 1930 passou a defender a idéia de que um projeto de desenvolvimento viável para o Brasil só seria bem sucedido pela aceitação do caráter mestiço da sociedade brasileira, apresentando-a como cruzamento de identidades entre brancos, negros e índios, convivendo de forma harmoniosa (FREYRE, 1933).

A idéia da convivência harmônica entre diferentes raças gerou um mito da democracia racial no país que interferiu inclusive nas esferas político-partidárias, tanto da direita quanto da esquerda, ao afirmarem que a discriminação racial não era problema para os brasileiros (MUNANGA, 1996). Para Alves e Galeão-Silva (2004) isso originou uma ideologia social de negação das diferenças entre grupos de indivíduos no Brasil devido à miscigenação que vem sendo transformada pelo discurso da diversidade. Na visão dos autores, a diversidade não passa de uma mudança ideológica vigente, em que o que se pretende é ensinar a sociedade a tolerar as diferenças.

Se as críticas desenvolvidas em torno do desenvolvimento da gestão da diversidade no Brasil correspondem ou não a realidade, somente estudos empíricos exaustivos podem confirmar, mas elas revelam de certa forma um imaginário cultural pertinente ao povo que podem vir a dificultar o desenvolvimento pleno de práticas em prol da diversidade.

Uma pesquisa realizada em quatro empresas de grande porte, uma nacional e três multinacionais (duas americanas, uma européia), sediadas em São Paulo, Hanashiro e Godoi (2004) perceberam que, somente, as multinacionais vinculam a funcionalidade da diversidade aos negócios, a nacional coloca a diversidade no âmbito da valorização das relações e do potencial humano. O conceito de diversidade foi expresso de forma difusa e misturado com Responsabilidade Social e Qualidade de Vida no Trabalho.

Alguns dos dados curiosos nessa pesquisa são os que demonstram que a origem da gestão da diversidade em todas as empresas pesquisadas é contingencial aos fatores internos e externos da organização. Isso significa que as práticas que as organizações

pesquisadas vêm desenvolvendo no Brasil em prol da diversidade surgiram mais como respostas às pressões internas (normas das matrizes) e externas (oriundas de indivíduos pertencentes a minorias) do que de um foco estratégico, como prediz qualquer modelo de gestão organizacional.

Isso talvez demonstre que o desenvolvimento de práticas em torno da diversidade por parte das organizações não seja algo espontâneo. Para melhor compreender esse fenômeno, serão abordadas a seguir, as principais idéias da Teoria da Identidade Social a fim de encontrar algumas explicações que possam justificá-lo.

#### 2.1.10 A gestão da diversidade sob a ótica da Teoria da Identidade Social

Uma das principais teorias que explicam as relações intergrupais é a Teoria da Identidade Social. Entende-se neste trabalho que ela pode vir a dar uma grande contribuição para o estudo da diversidade nas organizações quando afirma e explica que as relações entre grupos de identidades sociais diferentes não são estabelecidas naturalmente. E por esse motivo, ela sugere que o tratamento dado à diversidade nas organizações necessita ser trabalhado ou construído.

Uma vez que a gestão da diversidade se propõe a trabalhar as diferenças, seja entre indivíduos ou entre grupos de indivíduos nas organizações, torna-se importante analisar esse fenômeno não só sob o aspecto estratégico ou “administrativo”, mas também a partir das implicações psicológicas que causam na identidade social das pessoas.

Identidade social refere-se “aquela parte do autoconceito do indivíduo que deriva do conhecimento que ele tem de si como membro de um grupo social (ou grupos) junto com o valor e o significado emocional associado à participação nesse mesmo grupo” (TAJFEL, 1982, p.24). O conceito de identidade social é muito importante para um indivíduo porque ele faz parte da definição e da imagem do eu (self) (TAJFEL, 1971).

O autoconceito é constituído de uma identidade pessoal cercada de características idiossincráticas (isto é, atributos corporais, habilidades, traços psicológicos, interesses) e uma identidade social cercada de classificações de grupos. Dessa forma, pode-se dizer

que, o conceito de identidade social se refere ao autoconceito que o indivíduo vai fazendo de si mesmo em relação a outros, e isso acontece por meio de classificações e/ou generalizações.

Para que haja a construção da identidade social, um indivíduo necessita ter como referência um grupo social a que pertença ou sinta-se inserido (TAJFEL, 1982). Commins e Lockwood (1979) afirmam que a função do grupo social é fornecer uma identidade social positiva aos seus membros quando comparado a outros, e também, distingui-lo de outro a partir de dimensões que tenham valores que, visivelmente, o diferencie.

Conforme Tajfel (1982) é justamente quando acontece a comparação dos indivíduos de uma identidade comum (*endogrupo*) com outros grupos (*exogrupo*) que a identidade social é estabelecida e desenvolvida. E como geralmente os indivíduos empenham-se para manter uma imagem positiva de si mesmo, as comparações que fazem de seu grupo com outros grupos são sujeitos a vieses (TAJFEL, 1971).

Desse modo, as pessoas preferem interagir com membros de sua própria identidade a interagir com membros pertencentes a grupos de outra identidade (TAJFEL, 1982). Esse parece ser o motivo pelo qual, em uma organização, as pessoas preferam interagir com outras que pertençam a uma identidade comum, sejam elas decorrentes de dimensões de raça, de gênero ou até mesmo de função ou nível hierárquico.

Sob a perspectiva da identidade social, Chow e Crawford (2004) realizaram um estudo empírico sobre as diferenças de percepção das relações entre grupos de trabalho e de promoções entre grupos de gestores em uma organização do Reino Unido (com base nas dimensões sobre gênero, raça/etnia) que revelam alguns dados interessantes.

Os resultados dessa pesquisa revelam uma disparidade de percepções entre diferentes grupos de indivíduos com base nas dimensões já citadas a respeito do número de promoções, da aprovação de méritos, do acesso a informações, do suporte de colegas e gestores, atitudes desenvolvidas na organização. Minorias étnicas não se sentem valorizadas e respeitadas. Elas se sentem excluídas não somente do envolvimento com membros que tomam decisões, mas também por receber *feedback* e apoio para obter méritos.

Constataram-se preferências na organização por certos empregados com base no gênero e na etnia. A estrutura de poder e de realocação de recursos dão ampla preferência a homens brancos. Muitas sutis discriminações como racismo ou sexismo

ainda existem. Mulheres e minorias têm experienciado discriminação e são particularmente sensíveis a tratamentos considerados injustos.

Os homens brancos preferem manter o *status-quo* enquanto a percepção de minorias étnicas e de mulheres mantêm-se menos favoráveis ao tratamento que a organização dá a diversidade. A esses grupos foram negadas oportunidades de envolvimento nos processos de tomadas de decisão, rejeição sobre opiniões dadas em reuniões e raramente foram consultados por gestores. Conseqüentemente a organização foi privada da contribuição dessa força de trabalho além de ser penalizada pela expressão de frustração e insatisfação desses indivíduos no clima e no ambiente de trabalho.

Nesse estudo, torna-se relevante perceber que em meio ao cenário apresentado tornam-se muito pouco efetivos os empreendimentos para mudá-lo. Os autores revelam que “apesar dos esforços da organização em querer promover a igualdade de oportunidade e a diversidade, há uma atmosfera que não alimenta efetivas relações de trabalho” (CHOW e CRAWFORD, 2004, p. 28). O estudo sugere então que o problema apresentado tem uma raiz na identidade social dos indivíduos, que se não trabalhada, afeta o funcionamento da organização.

Para entender como é possível trabalhar a identidade social dos indivíduos em um ambiente de trabalho, é necessário recorrer a idéias-chave sobre como ela se constrói, quais suas funções e como ela se estrutura para se ter uma noção sobre seu significado e complexidade, o que será feito a seguir.

A identidade social é construída a partir o processo de classificação que os indivíduos fazem de si mesmo e dos outros em várias categorias sociais tais como: membros de organização, afiliação religiosa, gênero, idade etc (TAJFEL e TURNER, 1985). Essa classificação ou categorização é construída a partir de protótipos comuns abstraídos dos membros de um grupo. Ela serve para duas funções: a primeira delas é a de segmentar e ordenar o ambiente social oferecendo ao indivíduo um sistemático significado da definição de outros e a segunda é a de tornar possível ao indivíduo localizar ou definir ele próprio no ambiente social (TURNER, 1985).

A partir disso, Tajfel e Turner (1985) afirmam que a identidade social de uma pessoa é “definida” em seu meio pelos protótipos decorrentes da categoria ao qual ela foi classificada (embora esses protótipos não sejam necessariamente corretos). Isso supõe a idéia de que a identidade social de um indivíduo é decorrente de uma

construção, e, portanto, está aberta a transformações. No dizer de Berger e Luckmann (1973, p. 228):

(...) a identidade é formada por processos sociais. Uma vez cristalizada, é mantida, modificada ou mesmo remodelada pelas relações sociais. Os processos sociais implicados na formação e conservação da identidade são determinados pela estrutura social.

Isso parece significar que as pessoas selecionam os outros com os quais se identificam, e que essa tarefa não é tão flexível e aberta aos que são diferentes em relação a sua consciência pessoal, ou seja, a consciência que tem de si mesma.

Triandis (2003), ao falar sobre a dificuldade do ser humano em lidar com o diverso, afirma que ela se baseia em algumas de suas limitações. A primeira delas está baseada no fato de que as pessoas podem processar relativamente poucas informações. Conseqüentemente, elas lidam com muitos diferentes estímulos como se eles fossem idênticos. Isso é chamado de categorização. As pessoas podem categorizar outras como idênticas, ou não, com base nessa limitação.

A segunda limitação do ser humano em lidar com o diverso converge ao fato de que toda cultura humana é etnocêntrica. Isto é, todo indivíduo utiliza sua própria cultura como modelo para julgar outras. O resultado é assumir que o desenvolvimento da sua própria cultura é normal, natural e correta; e o diferente em outra cultura é anormal e imoral. Dessa forma, os idênticos são os de mesma cultura.

A terceira limitação preponderante que influencia no comportamento do ser humano ao lidar com o diverso baseia-se no fato de que a organização social humana resulta em hierarquia. Hierarquia significa que algumas pessoas são aqueles a quem chamamos “nós” (aqueles de nossos status) e os outros são aqueles a quem chamamos “eles”; alguns são vistos como similares e outros são vistos como diferentes.

Para esse autor, perceber similaridades em relação a outros resulta, no indivíduo, em emoções positivas e atitudes intergrupais. Emoções positivas aumentam a probabilidade de interação e intimidade e, quando isso acontece, pessoas experienciam sociotipos (estereótipos positivos), amizade. Por outro lado, perceber a não similaridade faz com que as pessoas evitem uma as outras, usem estereótipos, elas têm um baixo senso de controle e experienciam choque cultural. (Ex.: diferenças culturais, aspectos geográficos como a linguagem e estilos de vida)

Um fato importante a considerar sobre a identidade social é que ela não se desenvolve aleatoriamente. Há condições para que ela se estruture. Tajfel (1981, p.255)

afirma que “a identidade social somente acontece quando as interações sociais entre os membros de um grupo são determinadas por uma extensa reciprocidade, e em uma vasta maioria dos casos, isso acontece por meio de uma apropriada comparação social entre os indivíduos dentro do grupo”.

A concepção positiva ou negativa acerca de um determinado grupo social é vista por Tajfel (1981), como sendo essencialmente de natureza relacional. Isso pressupõe que a reciprocidade entre os indivíduos não surge sem que haja a construção conjunta de comparações de significados, de sentidos, de valores e de referências entre eles. Dessa forma, entende-se que a ausência do encontro entre esses indivíduos impossibilita a descoberta do que há de similaridade entre eles e provavelmente só reforça as diferenças.

Isso sugere que para as organizações que queiram desenvolver atividades ou práticas em prol da diversidade, incentivando emoções positivas de um grupo em relação a outros é necessário fazer com que as pessoas possam perceber ou até mesmo aprender que “há mais similaridades entre elas do que diferenças” como ressalta Triandis (2003). Do contrário, talvez elas estejam apenas mantendo categorias enviesadas entre grupos de indivíduos que alimentam entre outros fatores: os preconceitos, as discriminações, os conflitos e os choques culturais.

## **2.2 As atitudes**

A construção desse referencial teórico tem por objetivo apresentar os conceitos e as definições de atitudes, bem como, as funções que lhes são inerentes. Seguido a isso, serão apresentados os tipos de medições que são possíveis fazer em pesquisas que envolvam atitudes. E por último, serão apresentados os resultados de uma pesquisa bibliográfica realizada para esse projeto a fim de identificar alguns tipos de atitudes dos indivíduos sobre as práticas de diversidade. A partir dessa investigação, foi possível classificar e operacionalizar as atitudes enquanto variáveis pertinentes ao problema dessa pesquisa.



### 2.2.1 Conceitos e definições de atitudes

O termo atitude é amplamente utilizado tanto na Sociologia (THOMAS e ZNANIECKI, 1920) quanto na Psicologia (ALLPORT, 1935; ROCKEACH, 1968; EAGLY e CHAIKEN, 1993) para indicar a orientação seletiva e ativa do homem diante de uma situação ou de um problema qualquer (ABBAGNANO, 1982, p.85). Os termos que lhes são análogos são: posição, postura, hábito e gesto (SPITZER, 1956, p.71).

Quando se diz que uma pessoa tomou uma atitude, entende-se que ela adotou determinada posição que não é neutra, ela utilizou-se de um julgamento avaliativo sobre algo, sobre alguma coisa ou sobre alguém. Esse julgamento pode ser favorável ou desfavorável, de fraca ou forte intensidade, ativado de imediato da memória ou de forma remota (LIMA, 2004).

As primeiras definições do termo atitude, provenientes da Filosofia ou da Psicologia, concebiam que o julgamento avaliativo de um indivíduo era determinado por aspectos emocionais, afetivos e até biológicos. Somente com Thomas e Znaniecki (1918-1920), o aspecto cognitivo passou a ser considerado também como fator determinante desse termo. A partir desses autores, a atitude passou a ser considerada um processo no qual alguém capta cognitivamente e intencionalmente uma situação e depois decide como tem de agir (ver Quadro II). Nesse sentido, prevalece o significado que o “eu” atribui para as coisas.

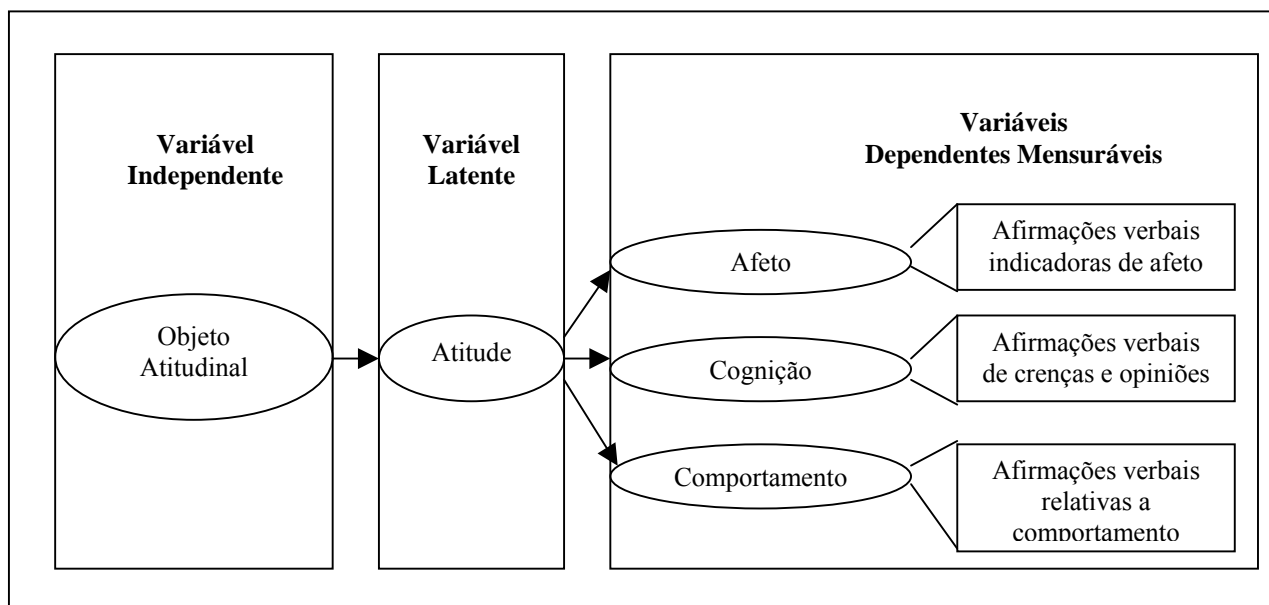
Autor/ano	Definição de atitude
Thomas e Znaniecki, (1918-1920)	Refere-se ao processo da consciência individual que determina a atividade real ou possível do indivíduo no mundo social
Thurstone, (1928)	Refere-se à intensidade de afeto pró ou contra um objeto psicológico.
Allport, (1935)	Refere-se a um estado mental e neurológico de prontidão, organizado através da experiência, e capaz de exercer uma influência ou dinâmica sobre a resposta do indivíduo a todos os objetos e situações a que está relacionada.
Smith, Bruner e White, (1956)	Refere-se a uma predisposição para experimentar uma classe de objetos em determinadas formas; e agir em relação a estes objetos de uma maneira característica.
Rockeach, (1969)	Refere-se a uma organização relativamente duradoura de crenças acerca de um objeto ou situação que predispoem uma pessoa a responder de uma determinada forma.
Freedman, Carlsmith e Sears, (1970)	Refere-se a uma coleção de cognições, crenças, opiniões e fatos (conhecimento) incluindo avaliações (sentimentos) positivas e negativas, todas se relacionando a um tema ou objeto central e o descrevendo.
Eagly e Chaiken, (1993)	Refere-se a um construto hipotético referente à tendência psicológica que se expressa numa avaliação favorável ou desfavorável de uma entidade específica.

#### **Quadro II - Definições de atitude**

Fonte adaptada: ARONSON *et al.* (2002) e ROS, e GOUVEIA, (2006)

Após um trabalho de análise e sistematização da vasta literatura sobre o termo atitude, Eagly e Chaiken (1993) consagraram como sendo sua definição o seguinte: um construto hipotético e não diretamente observável. Trata-se de uma variável latente explicativa da relação entre a situação em que as pessoas se encontram e seu comportamento. Trata-se ainda de uma inferência sobre os processos psicológicos internos de um indivíduo, feita a partir da observação dos seus comportamentos (verbais ou outros) ou, simplesmente, de uma tendência psicológica. Por tendência psicológica entende-se um estado interior, com alguma estabilidade temporal (LIMA, 2004).

Por variável latente compreende-se um conceito teorizado e não observado que pode apenas ser aproximado por variáveis observáveis ou mensuráveis (PASQUALI, 1999). As variáveis observadas podem ser reunidas por meio de vários métodos de coleta de dados (investigações, testes, observações etc.). Dessa perspectiva, entende-se que as atitudes são construtos que só podem ser conhecidos quando manifestos (ver Figura II).



**Figura II - Representação das atitudes sociais**

Fonte adaptada: Hovland e Rosenberg, 1960, apud RODRIGUES, 1972, p. 404

As manifestações das atitudes dos indivíduos ocorrem por meio de três respostas avaliativas psicológicas: a cognitiva, a afetiva e a comportamental. Elas podem agir sozinhas ou pela combinação entre elas. Diz-se que um indivíduo adota uma atitude com base cognitiva quando ele se justifica por meio de uma apreciação do objeto, baseado em pensamentos, em idéias, em opiniões e em crenças sobre o mesmo. Isso

significa que ele o classifica de acordo com as vantagens e as desvantagens que lhe pode trazer, se vale a pena ter alguma coisa a ver com ele (ARONSO, 2002).

Já as atitudes de base afetiva resultam das emoções e dos sentimentos. Elas não são decorrentes de um exame racional das questões, pois não se norteiam pela lógica. Elas estão freqüentemente ligadas a valores pessoais tais como: crenças religiosas e valores morais básicos (SMITH, BRUNER e WHITE, 1956; KATZ, 1960; SCHWARTZ, 1992; MAIO e OLSON, 1998), de modo que tentar mudá-las contesta ou desafia esses valores (SMITH, BRUNER, e WHITE 1956; KATZ, 1960). Outras atitudes de base afetiva podem ser resultado de reações sensoriais, tais como gostar do sabor de chocolate, ou de uma reação estética ou de comportamentos condicionados (ARONSO, 2002).

As atitudes comportamentais, por sua vez, reportam-se a comportamentos ou intenções em que as atitudes se podem manifestar. Essa abordagem baseia-se no fato de que as pessoas, sob certas circunstâncias, não sabem como se sentem, até que observem como se comportam. (BEM, 1972).

Nem todas as atitudes são formadas da mesma maneira. Embora todas elas tenham componentes afetivos, cognitivos e comportamentais, uma dada atitude pode basear-se mais em um tipo de experiência do que em outro (ZANNA e REMPEL, 1988).

### 2.2.2 As funções das atitudes

Por que os indivíduos adotam e mantêm determinadas atitudes? O estudo sobre as funções das atitudes tenta responder a essa pergunta. Entre as teorias que apresentam razões para esse fim destacam-se a motivacional e a cognitiva.

A primeira dessas teorias defende a idéia de que por trás das atitudes dos indivíduos encontram-se razões motivacionais, podendo ser elas de cunho utilitário ou simbólico (KATZ, 1960). As atitudes serão baseadas em motivos utilitários quando o indivíduo maximiza recompensas sociais e minimiza punições, ou seja, quando ele avalia os custos e benefícios que pode obter ao posicionar-se contra ou favor de alguma coisa. Elas terão razões motivacionais simbólicas quando o indivíduo quer reforçar

valores e sua identidade enquanto sujeito (dessa forma ele se protege de conflitos internos e externos e preserva a sua imagem).

A segunda teoria defende a idéia de que as pessoas adotam atitudes para evitarem desconfortos e ansiedades causadas pela incerteza, pela indefinição ou conflito de idéias em torno do objeto de atitude (LIMA, 2004). Sob essa perspectiva, as atitudes são explicadas para satisfazer uma função cognitiva. Dois são os princípios que convergem para essa teoria: o princípio do equilíbrio de Heider (1958) e o princípio da redução da dissonância cognitiva de Festinger (1957).

O princípio do equilíbrio (HEIDER, 1958) se refere à forma como os indivíduos articulam diferentes percepções e atitudes sobre um mesmo objeto. Ele defende que, diante de um mesmo objeto, uma pessoa pode ter diferentes atitudes, porém isso não é o ideal, pois essa situação gera tensão. As situações organizadas de uma forma equilibrada seriam as mais estáveis e mais resistentes à mudança, mantendo tendência à constância das posições cognitivamente mais simples.

O princípio da redução da dissonância cognitiva (FESTINGER, 1957) defende a idéia de que os aspectos psicológicos que compõem as atitudes (cognitivo, afetivo e comportamental) precisam estar consistentes. Ele postula que um estado de dissonância cognitiva ocorre quando não há coerência entre as atitudes tomadas e os sentimentos, os pensamentos e opiniões ou comportamentos expressos. Essa é considerada uma situação que é psicologicamente desagradável, consistindo numa motivação, numa ativação do organismo no sentido da redução ou da eliminação da dissonância.

Nem todas as cognições incompatíveis nos produzem dissonância. Para tanto é preciso que elas sejam percebidas como importantes e é preciso que nos vejamos como responsáveis pelas situações que nos causam dissonância (liberdade de escolha). Para reduzir a dissonância Festinger (1957) propõe o aumento da frequência ou da importância das cognições consoantes e/ou na diminuição da frequência ou da importância das cognições dissonantes. Desse modo, a redução da dissonância apresenta-se como um processo que se define pela procura ativa de informação relevante acerca do objeto alvo da atitude.

Como é possível haver um comportamento de um indivíduo dissonante de sua atitude em relação a um objeto demonstra que o caráter preditivo das atitudes não é plenamente possível. Dessa forma, torna-se relevante compreender sob quais circunstâncias as atitudes tornam-se mais ou menos preditoras de comportamentos futuros.

### 2.2.3 Atitudes e Comportamento

A relação do poder preditivo das atitudes em relação ao comportamento não é simples e nem direta conforme demonstram os estudos de LaPierre (1934) (apud, ARONSO,2002) . Esse autor desenvolveu uma pesquisa sobre as atitudes dos estadunidenses diante dos chineses na década de 1930. Nessa época, predominava, nos Estados Unidos, o preconceito explícito contra esse povo em placas de restaurantes e hotéis com a seguinte legenda: “é proibida a entrada de chineses e cães”. No entanto, acompanhado de um casal de chineses, o autor passou por 66 hotéis e 184 restaurantes e cafés, tendo sofrido apenas uma recusa de entrada. Algum tempo depois foi enviada uma carta a cada um desses estabelecimentos perguntando se aceitariam chineses como clientes. Dos 81 restaurantes e 47 hotéis que responderam, 97% disseram que não, tendo o restante afirmado que dependeria das circunstâncias.

Os resultados desse estudo demonstram que é possível haver uma manifestação de tolerância em nível comportamental e simultaneamente uma expressão de intolerância em nível atitudinal, que reflete uma inconsistência entre atitudes e comportamentos. Esses estudos foram confirmados por Kutner, Wilkins e Yarrow (1952) com negros.

Apesar de os estudos de LaPierre (1937) revelarem inconsistência entre atitudes e comportamento, não quer dizer que não haja relação entre essas duas variáveis. Após a realização de outros tantos estudos, o que se revela na literatura da Psicologia Social (ARONSO *et al.*, 2002) são as possibilidades das atitudes prognosticarem comportamentos a partir das seguintes condições: da especificidade das atitudes sob determinados objetos; da espontaneidade do comportamento que se tenta prognosticar e da racionalidade, do planejamento e da intencionalidade do comportamento não espontâneo (FAZIO, 1990). A seguir, será abordada cada uma delas.

(a) A previsão de comportamento a partir da especificidade das atitudes:

Conforme observa Lima (2004, p.209) “do ponto de vista psicométrico, parece incorreto procurar a relação entre atitudes gerais normalmente medidas por escalas de atitudes com múltiplos itens e comportamentos específicos, medidos apenas com um indicador. Desse modo, alguns autores procuram compatibilizar também o nível de generalidade do comportamento, estendendo

as observações a diversos comportamentos associados à atitude”. Wiegel e Newman (1976) mostram que as atitudes ambientais se correlacionam mais com o índice de comportamento pró-ambientais do que com o de comportamentos específicos (reciclagem, assinar uma petição a favor de causas ambientais).

Fishbein e Ajzen (1975, 1977, 1980a, 1980b) afirmaram que as atitudes só são importantes fatores na previsão do comportamento humano, quando elas são atitudes específicas diante de um comportamento relacionado com um determinado objeto. As atitudes gerais só influenciam o comportamento de uma forma indireta, como uma tendência para a ação.

#### (b) Atitudes e o comportamento

As atitudes predizem comportamentos espontâneos apenas quando são facilmente acessíveis ao indivíduo (FAZIO, 1990, 1995). A acessibilidade significa a força da associação entre um objeto e a atitude em relação a ele. Quando a acessibilidade é alta, a atitude ocorre sempre que se pensa no objeto. Quando é baixa, a atitude surge com mais lentidão na mente.

A acessibilidade de uma atitude está relacionada a tomar uma decisão imediata, sem pensar muito. Atitudes muito acessíveis terão maior probabilidade de prognosticar o comportamento espontâneo, porque é maior a probabilidade de que o indivíduo esteja pensando nelas quando é chamado a agir. Dessa forma, a consistência entre atitude e comportamento é alta entre pessoas com atitudes acessíveis e relativamente baixas no caso contrário. Os indivíduos com atitudes inacessíveis são mais influenciados por outras variáveis ligadas a situação.

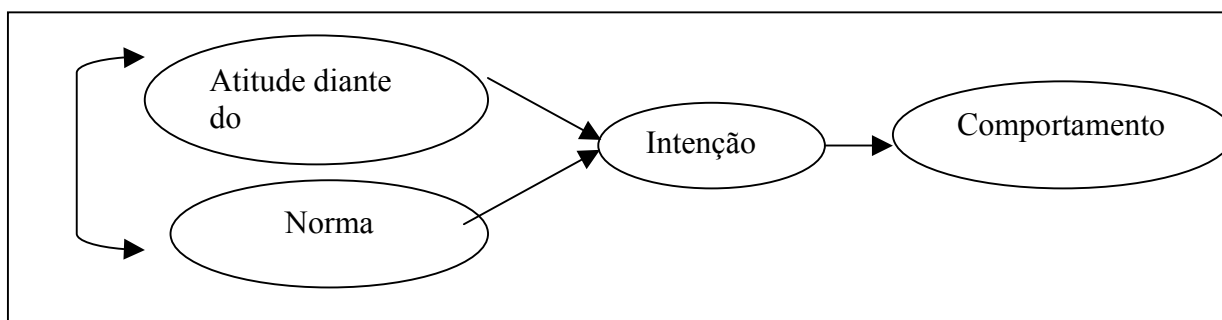
#### (c) Atitudes e o prognóstico de comportamentos racionais, planejados e intencionais:

Três modelos consideram as atitudes, entre outras variáveis, antecedentes diretos do comportamento que não é espontâneo: a Teoria da Ação Racional (TAR), a Teoria da Ação Planejada (TAP) e a Teoria da Auto-Regulação.

A Teoria da Ação Racional (TAR) de Ajzen e Fishbein (1975) (ver Figura III) considera que todo comportamento é uma escolha, uma opção ponderada entre várias alternativas, pelo que o melhor preditor do comportamento será a intenção comportamental, sendo a atitude específica apenas um dos dois fatores importantes na decisão.

Essa teoria propõe que as pessoas, antes de adotar comportamentos, raciocinam e o fazem por meio do processamento da informação subjacente às atitudes, mas também da norma subjetiva. Somente a partir dessas duas avaliações, emerge a intenção de agir ou não (Ver ROS, 2006). Para esses autores em certos tipos de comportamento ou certas populações, a norma subjetiva tem mais peso na determinação da intenção comportamental do que mesmo as atitudes.

Autores costumam salientar que essa teoria se aplica melhor diante de situações em que o comportamento está sob o controle da pessoa, e não há limitações externas ou internas para sua prática, pois a intenção de agir se consolidou. (LIMA, 2004).



**Figura III - Teoria da Ação Racional (TAR) de Fishbein e Ajzen, 1975**

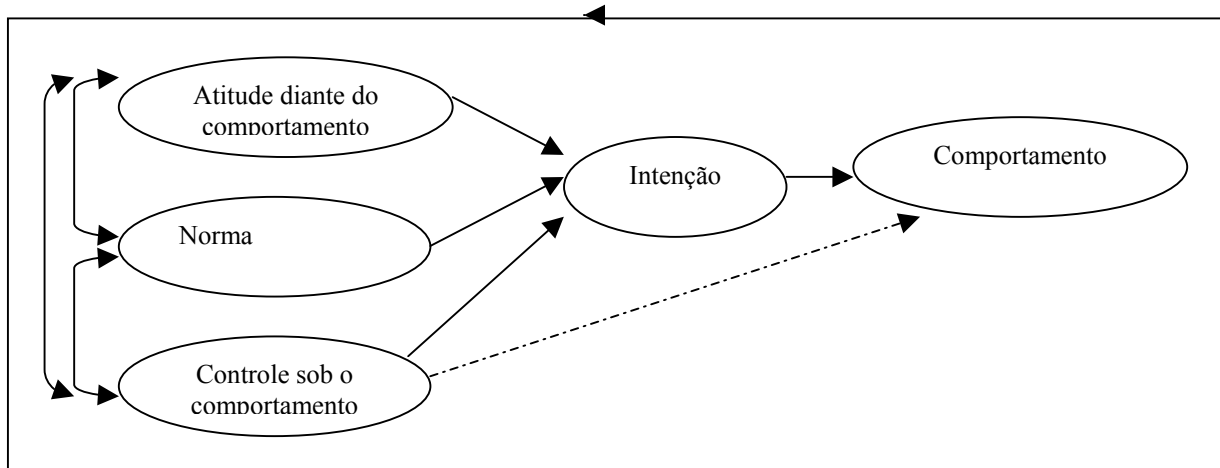
Fonte: LIMA, Luisa P. Atitudes: Estrutura e Mudança. In: VALA e MONTEIRO, 2004

A Teoria da Ação Planejada (TAP) de Ajzen (1988) (ver figura IV) propõe que o comportamento das pessoas é mais bem previsto a partir da intenção que as atitudes, o que, por seu lado, é determinado por atitudes em relação a comportamento específico, por normas subjetivas e por seu controle pensado sobre o comportamento.

O importante nessa teoria não é a atitude em geral do indivíduo, mas a atitude em particular, a atitude específica sobre o comportamento que está em consideração. De acordo com essa teoria somente das atitudes específicas se pode esperar um prognóstico de comportamento (ARONSO *et al.*, 2002).

O controle sob o comportamento é percebido pela facilidade ou dificuldade da explicação da pessoa ao praticá-lo. Por meio dessa teoria acredita-se que se a pessoa acha difícil praticar o comportamento ela não terá forte intenção de assim

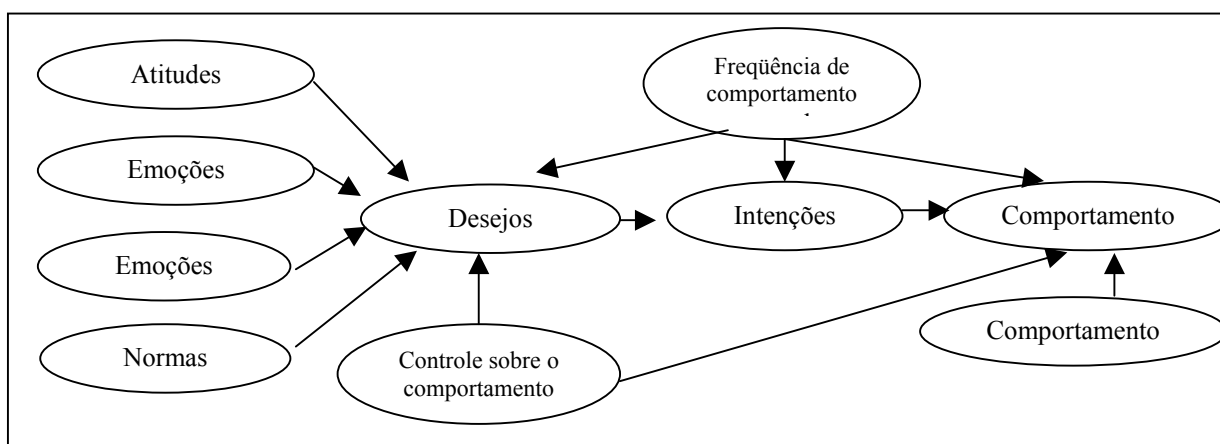
proceder. Se a pessoa acha fácil praticá-lo, é mais provável que fará forte intenção de assim proceder (Ver, ROS, 2006 e LIMA, 2004).



**Figura IV – Teoria da Ação Planejada (TAP) – Ajzen, 1988**

Fonte: LIMA, Luisa P. Atitudes: Estrutura e Mudança. In: VALA, Jorge e MONTEIRO, Maria B. Psicologia Social, p. 212, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 200

A Teoria da Auto-regulação (TA) de Bagozzi (1992) (ver Figura V) em relação à teoria da ação planejada acrescenta o aspecto motivacional da intenção, que na teoria se chama desejo. O autor propõe que o desejo tem influência direta sobre a intenção, e indireta, por meio da norma subjetiva. Quando o indivíduo deseja fazer algo, ele fará, e quanto mais desejar fazê-lo, mais ele se sentirá pressionado pelo entorno social. Além disso, a intenção pode ser explicada, em parte, pela frequência com que o comportamento foi praticado no passado.



**Figura V - Teoria da Auto-Regulação (TA) – Bagozzi, 1992**

Fonte: PERUGINI e BAGOZZI (2001), 40, 79-98



A eficácia de predição de comportamentos dos três modelos anteriormente citados foi analisada por Leone *et al.* (apud ROS, 2006). A Teoria da Ação Planejada e da Teoria da Auto-Regulação suplantam a Teoria da Ação Racional. A (TA) explica até 68% da intenção de comportamento, diante de 40% da (TAR) e 52% da (TAP).

#### 2.2.4 Medição de atitudes

Conforme descrito anteriormente, os indivíduos manifestam suas atitudes por meio de três respostas avaliativas psicológicas: a cognitiva, a afetiva e a comportamental (ARONSO *et al.*, 2002). Mensurar essas atitudes implica desenvolver procedimentos que consigam captar da forma mais precisa possível a especificidade de cada uma dessas manifestações. A seguir, serão descritos os principais procedimentos adotados na literatura visando a esse fim.

##### 2.2.4.1 Medição de atitudes cognitivas

A atitude cognitiva se justifica por meio de uma apreciação do objeto, baseado em pensamentos, em idéias, em opiniões e em crenças sobre o mesmo (ARONSO, 2002). A forma mais comum de medir as atitudes cognitivas é pelas escalas de atitudes (Escala de Thrustone, 1928; Escala de Likert, 1932; Escala de Diferenciadores Semânticos). Essa técnica, também chamada de papel e lápis, parte do princípio de que podemos medir atitudes pelas crenças, opiniões e avaliações dos sujeitos acerca de um determinado objeto, e que a forma mais direta de apreendermos esse conteúdo cognitivo é por meio da autodescrição do posicionamento individual. No entanto, outra forma de medir as atitudes, muito utilizada em estudos de opinião, utiliza-se de apenas uma pergunta, em

que a posição do sujeito é avaliada diretamente. Uma das limitações da técnica de papel e lápis está em saber se a resposta do sujeito corresponde a sua real atitude.

#### 2.2.4.2 Medição de atitudes afetivas

As atitudes de base afetiva resultam das emoções e dos sentimentos e não de um exame racional das questões, pois não se norteiam pela lógica. Elas estão freqüentemente ligadas a valores pessoais tais como: crenças religiosas e valores morais básicos (SMITH, BRUNER e WHITE, 1956; KATZ, 1960; SNYDER e DEBONO, 1985; SCHWARTZ, 1992; MAIO e OLSON, 1998).

Dessa forma, as repostas afetivas podem ser captadas através da técnica de papel e lápis, ou de outras técnicas elaboradas pela sociopsicofisiologia por meio de sinais corporais: respostas naturais manifestas e escondidas, respostas condicionadas e as falsas psicofisiológicas. Na primeira categoria, as atitudes são inferidas por meio dos sinais posturais, das expressões faciais dos interlocutores (naturais), respostas cutâneas, galvânicas da pele (escondidas), respostas pupilares ou da contração das fibras musculares.

#### 2.2.4.3 Medição de atitudes comportamentais

As atitudes comportamentais baseiam-se no fato de que as pessoas não sabem como se sentem, até que observem como se comportam (BEM, 1972). Com isso, as técnicas para mensurar atitudes de caráter comportamental ocorrem através da observação de comportamentos reveladores de atitudes, ou de relatos de comportamentos pela técnica de papel e lápis.

### 2.2.5 As Atitudes diante da Diversidade

O estudo das atitudes em relação às práticas de diversidade no contexto organizacional torna-se relevante e justificável mediante o fato de se perceber que não há na literatura uma expressão de unanimidade de aceitação por parte dos indivíduos em relação a elas. Há quem reaja negativamente a essas práticas como há quem lute intensivamente por sua efetividade, sejam elas decorrentes de ações afirmativas, de programas, de projetos ou de um modelo de gestão em prol da diversidade.

Após uma vasta revisão bibliográfica foi possível identificar, sistematizar e categorizar duas tendências psicológicas dos indivíduos frente a essas práticas. A Figura VI apresenta uma proposta de modelo dessas atitudes em duas dimensões: 1) atitudes de aceitação e de rejeição; 2) o sujeito dessa aceitação ou rejeição, ou seja, indivíduos beneficiados pelas práticas de diversidade ou não beneficiados.

	<b>Indivíduos não beneficiados pelas práticas de diversidade</b>	<b>Indivíduos beneficiados pelas práticas de diversidade</b>
<b>Atitudes de aceitação</b>	<p style="text-align: center;"><b>Quadrante I</b></p> <p>Aceitação com base na crença na justiça social</p>	<p style="text-align: center;"><b>Quadrante II</b></p> <p>Aceitação com base no interesse pela obtenção de ganhos.</p>
<b>Atitudes de rejeição</b>	<p style="text-align: center;"><b>Quadrante III</b></p> <p>Rejeição com base na discriminação reversa</p>	<p style="text-align: center;"><b>Quadrante IV</b></p> <p>Rejeição pelo receio do estigma</p>

Figura VI: Atitudes diante da diversidade

A seguir, serão descritas cada uma dessas atitudes a partir das crenças que lhes são subjacentes.

(a) Atitudes de aceitação dos indivíduos não beneficiados pelas práticas de diversidade.

Sob esse fator, as atitudes que os indivíduos desenvolvem diante das práticas de diversidade são definidas pela crença na justiça social, ou seja, pelos limites psicológicos que estruturam o aspecto moral de uma comunidade na sociedade.

As atitudes de um indivíduo, sob essa perspectiva, serão endossadas por crenças e valores compartilhados de que mulheres, minorias visíveis e pessoas portadoras de necessidades especiais são grupos que devem ser privilegiados ou favorecidos de acordo com os recursos que têm (BEATON e TOUGAS, 2001).

O desenvolvimento dessas atitudes pressupõe o reconhecimento de que há certos grupos sociais de indivíduos que são mais vulneráveis a serem excluídos que outros (LIND e TYLER, 1988). Em um estudo conduzido por Nordstrom *et al.* (1998), descobriu-se que considerações especiais foram dadas a pessoas portadoras de necessidades especiais quando elas foram avaliadas. Especificamente, os resultados demonstram que recursos foram concedidos a elas, tais como altos salários e contratações, quando comparados com outros candidatos sem essas características.

As atitudes com base no escopo da justiça social são justificadas pela Teoria de Dominância Social que ressalta a existência de uma hierarquia de importância dos grupos sociais nas comunidades em que vivem. Ao serem orientados pela perspectiva da dominância social, os indivíduos exercem valores que reconhecem a não igualdade entre os grupos sociais e acabam preferindo os que estão na base da hierarquia (SINADIUS *et al.*, 1993).

Sob essas atitudes, existe a pressuposição de que alguns grupos têm características inatas que os impossibilitam de serem avaliados e comparados a outros com base no mérito, pois sairiam em desvantagens. O que contradiz os objetivos gerais das práticas de diversidade que procuram reconhecer o *status* ilegítimo de desvantagens dos grupos minoritários (BEATON e TOUGAS, 2001).

(b) Atitudes de aceitação dos indivíduos beneficiados pelas práticas de diversidade

Muitos estudos têm argüido que as atitudes de aceitação das práticas de diversidade (e especialmente as ações afirmativas) são baseadas no interesse dos indivíduos de que os grupos sociais aos quais pertencem, consigam obter ganhos e minimizar desvantagens em relação a outros. Essa dimensão de atitudes é justificada pela *Relative Deprivation Theory*, ou seja, na Teoria da Privação Relativa.

A Teoria da Privação Relativa refere-se ao descontentamento que as pessoas sentem quando comparam suas posições com a de outros similares e descobrem que elas têm menos do que elas merecem (RUNCIMAN, 1966). Esse autor ressalta que há quatro pré-condições para a privação relativa: a pessoa não ter algo; a pessoa saber que outra pessoa tem esse algo; a pessoa querer ter esse algo e a pessoa acreditar que obter esse algo é real.

Segundo Runciman (1966), há dois tipos de privação relativa: a egoísta (causada pela não favorabilidade da posição social do indivíduo quando comparado com outro, ou de membros de um grupo em relação a membros de outro grupo) e a fraterna ou coletiva (causada pela não favorabilidade de um grupo quando comparado a outro em maior vantagem).

A partir da abordagem de Runciman (1966) compreende-se que a teoria da privação relativa é egoísta quando um indivíduo baseia-se no auto-interesse. Nesse caso, o indivíduo acredita que deveria, por exemplo, ter sido promovido mais rapidamente que outro; e a fraternalista é exemplificada por movimentos de grupos em relação a outros.

A teoria de privação relativa baseada no auto-interesse costuma ser utilizada na literatura para justificar a atitude de aceitação das práticas de diversidade por parte dos indivíduos (TOUGAS *et al.* 1991). Isso porque um indivíduo que desenvolve uma atitude com base no auto-interesse tenta maximizar ganhos e prevenir perdas individuais. No entanto, estudos empíricos não confirmam que o auto-interesse desempenhe papel importante na aceitação dos indivíduos às práticas de diversidade (KINDER, 1986; MCCLENDON e PESTELLO, 1983).

Veilleux e Tougas (1989) ressaltam que reações de interesse dos indivíduos às práticas de diversidade emanam mais dos interesses que esses possuem pelos grupos sociais a que pertencem e das posições desses na sociedade do que de preocupações pessoais, particulares. Os autores justificam-se com base na teoria de privação relativa fraterna ou coletiva (RUNCIMAN, 1966).

Segundo Tougas, Beaton e Veilleux (1991), são as relações intergrupais que promovem estratégias para melhorar a situação coletiva dos membros de grupos sociais que estão em desvantagem.

Um membro de um grupo minoritário que sofre de desvantagem utiliza-se primeiro de estratégias de mobilidade individual para melhorar a sua condição. Contudo quando falha nesse objetivo ele torna-se convencido de

que seu status é coletivamente determinado e ilegítimo se considerado particularmente. A partir desse ponto, ele passa então a acreditar que estratégias coletivas têm precedentes sobre as individuais (Tougas, Beaton e Veilleux. 1991, p.764).

Visto que as práticas de diversidade se propõem a eliminar barreiras para o desenvolvimento de indivíduos de grupos minoritários, bem como empregar tratamentos diferenciados para aumentar a representação desses grupos nas organizações, torna-se plausível que sejam adotadas atitudes de aceitação dessas práticas visando a esses fins.

Alguns estudos empíricos demonstram que mulheres que se sentiam coletivamente privadas no trabalho somente foram favoráveis às práticas de diversidade como estratégias para eliminar barreiras sistêmicas. Elas não apoiaram os tratamentos diferenciados por considerarem que eles violam os princípios de mérito (TOUGAS e VEILLEUX, 1988; 1989). Porém, em estudos posteriores, descobriu-se que as mulheres passaram a ser favoráveis aos tratamentos diferenciados das práticas de diversidade, por perceber que seus esforços foram em vão (TOUGAS, BEATON e VEILLEUX, 1991).

Em decorrência de estudos realizados, os autores sugerem que os indivíduos conscientes das desvantagens que os grupos sociais a que pertencem sofrem em práticas de contratações, promoções e avaliações, expressam sua insatisfação desenvolvendo atitudes favoráveis de aceitação das práticas de diversidade.

(c) Atitudes de rejeição dos indivíduos não beneficiados pelas práticas de diversidade

As atitudes que definem esse fator são as decorrentes da percepção dos grupos de indivíduos que não são designados ou beneficiados pelas práticas de diversidade. A importância em ressaltar essas atitudes está em compreender que esses indivíduos enxergam tais práticas como ameaça (BEATON e TOUGAS, 2001).

Na literatura, essas atitudes são identificadas por fortes resistências de grupos de indivíduos às práticas de diversidade, normalmente homens brancos, porque se sentem vítimas, discriminados ou desfavorecidos em detrimento de grupos de minorias, principalmente em períodos de recessão de empregos. Essa predisposição a resistência é também denominada de “discriminação reversa” (FAIR EMPLOYMENT PRACTICE GUIDELINES, 2004).

De acordo com estatísticas, os grupos de mulheres e de minorias visíveis apresentam crescimento de participação no ambiente de trabalho (JOHNSTON e PACKER, 1987; OFFERMAN e GOWING, 1990). Além disso, as práticas de diversidade têm melhorado as condições de ocupações de cargos de mulheres, de minorias visíveis e de pessoas portadoras de necessidades especiais que outrora só eram ocupados por homens brancos (cargos de chefia, de liderança e de direção) (THOMASSON *et al.*, apud BEATON e TOUGAS, 2001).

A rejeição às práticas de diversidade pelos homens brancos já foi constatada em muitos estudos realizados em diferentes países, principalmente no que se refere às desenvolvidas para atender aos preceitos legais, ou seja, as Ações Afirmativas. (KIDDER *et al.*, 2004; RICHARD e KIRBY, 1997; LECK e SAUNDERS, 1996).

Recentemente, foi desenvolvida uma pesquisa para descobrir se a rejeição dos homens brancos às práticas de diversidade era decorrente de uma predisposição negativa às práticas que dão preferência a categorias de grupos por si ou se ela tinha a ver com predisposições negativas anteriores (preconceitos) em relação a negros (WILSON, 2006).

Os dados para realização dessa pesquisa foram obtidos por meio do *General Social Survey* (DAVIS e SMITH, 2003) que avalia as atitudes dos indivíduos em relação às preferências de contratação e de promoção das organizações relativamente a negros e mulheres. A amostra foi de 325 homens e 405 mulheres. O que Wilson (*op. cit.*) descobriu foi que as atitudes negativas de brancos são expressas tanto em relação a negros, a mulheres e similarmente às práticas de diversidade que dão preferências a grupos em geral. Embora o autor enfatize limitações dos resultados obtidos, como a do tamanho da amostra, ele dá indícios de que essas atitudes são decorrentes de um novo tipo de racismo originado com as práticas de diversidade.

Segundo Wilson (2006), as atitudes em relação aos negros baseiam-se em um racismo tradicional sobre a velha pressuposição de os negros pertencerem a uma raça biológica inferior. No entanto, ele ressalta que as atitudes em relação às práticas de diversidade são baseadas em uma nova forma de racismo, denominado de “racismo simbólico”.

Por racismo simbólico entende-se uma atitude que revela uma predisposição negativa de brancos em relação a políticas sociais de proteção ou que dão

preferências a categorias de grupos de indivíduos em geral e não só a negros (TARMAN e SEARS, 2005). Tal atitude inclui ideologia política, atitude em direção ao papel do governo, igualitarismo, estratificações ideológicas e assuntos relacionados à justiça (KINDER e SEARS, 1981, KLUEGEL e SMITH, 1983; FEDERICO e SINADIUS, 2002a, 2002b).

(d) Atitudes de rejeição dos indivíduos beneficiados pelas práticas de diversidade

As atitudes frente às práticas de diversidade podem ser de rejeição pelos grupos de indivíduos designados ou beneficiados. Alguns estudos empíricos realizados nos Estados Unidos constataram que as práticas legais de diversidade costumam estigmatizar os indivíduos por eles beneficiados como menos qualificados ou incompetentes, e isso mais atrapalha do que ajuda segundo alguns autores (HEILMAN, BLOCK e LUCAS, 1992; NACOSTE, 1990).

As atitudes sob essa perspectiva são baseadas na crença de que os indivíduos que são contratados com base em práticas de diversidade são menos qualificados ou incompetentes porque tais práticas não atribuem a qualificação como o critério máximo para contratá-los, como é feito normalmente (KELLEY e MICHELA, 1980). Isso pode minimizar o potencial dos indivíduos submetidos a essas práticas. Mesmo que os indivíduos tenham competência, eles não serão “vistos” por outros sob esse prisma.

Após a realização de uma pesquisa, Heilman e Alcott (2001) sugerem que o estigma de incompetência atribuído aos indivíduos, beneficiados pelas práticas de diversidade que não priorizam a qualificação como critério de avaliação, se origina na contratação, mas persiste durante o desenvolvimento da carreira dos mesmos na organização. Esse estigma enviesa o processo de tomada de decisão sobre promoções por parte dos dirigentes que os concebem como pessoas menos qualificadas em relação a outros.

No entanto, os autores dessa pesquisa observam que o estigma de incompetência somente ocorre quando os grupos de minoria já possuem um estereótipo negativo, pois esse estigma não acontece com os estadunidenses descendentes de asiáticos.



## 2.3 A justiça organizacional

### 2.3.1 A Justiça organizacional: breve resgate histórico na Psicologia Social

Desde a década de 1960, a Psicologia Social da Justiça vem se preocupando em demonstrar o papel que os valores, crenças e sentimentos têm sobre a definição do que é justo ou injusto sobre as ações humanas. Os estudos sociopsicológicos sobre justiça revelam que os julgamentos sobre o que é justo e merecido, sobre direitos e deveres, sobre o certo e o errado estão na base dos sentimentos, atitudes e comportamentos das pessoas em interações com os outros (ASSMAR *et al.*, 2005).

O foco desses estudos são os significados subjetivos de justiça. Esses são obtidos a partir do que as pessoas percebem como justo e injusto e como tais percepções são explicadas por elas, que não se justificam necessariamente por referência a padrões particulares de conduta definidos em fontes objetivas, tais como autoridades religiosas, legais ou políticas (TYLER *et al.* 1997).

No contexto empresarial e de trabalho, os estudos de justiça têm a sua origem em 1987, sob a designação de justiça organizacional, termo cunhado por Jerald Greenberg. Esses estudos tiveram por objetivo investigar as concepções, percepções e reações à justiça ou injustiça por parte dos empregados em relação às organizações em que trabalham (ASSMAR *et al.*, 2005).

De acordo com Beugré (1998), o estudo da justiça organizacional é importante por três motivos: a justiça é um fenômeno psicossocial e penetra na vida social e organizacional; o ativo mais importante de qualquer organização é a sua força de trabalho e o modo como ela é tratada afeta suas atividades e comportamentos subsequentes, como o comprometimento, confiança, desempenho, rotatividade, agressão; o movimento em direção a uma força de trabalho mais qualificada faz supor que os trabalhadores mais habilitados passem a reivindicar não apenas bons empregos, mas também tratamento digno e respeitoso dentro de suas organizações.

As investigações sobre a justiça organizacional vêm sendo realizadas sob diferentes abordagens de acordo com as dimensões que são atribuídas ao termo e serão apresentadas nas subseções a seguir.

### 2.3.2 Dimensões de justiça organizacional

Pesquisadores em geral têm utilizado duas dimensões para definir a justiça organizacional: a distributiva relacionada à satisfação de resultados e a processual relacionada aos processos desenvolvidos na organização. O principal critério para distingui-las está em verificar se a percepção do indivíduo está focada nos fins (nos resultados que o beneficiam ou não) ou nos meios realizados para a obtenção dos fins (nos procedimentos, nas políticas ou qualquer outro meio utilizado para a obtenção do fim) (GREENBERG, 1987).

Embora na literatura prevaleçam conceitos de justiça organizacional voltados para as facetas distributiva e processual, estudos empíricos recentes, inclusive brasileiros, têm dado ênfase a duas outras dimensões: a interacional e a informacional (REGO, 2000; MENDONÇA e TAMAYO, 2004; ASSMAR *et al.*, 2002; SILVA, ALMEIDA e CARVALHO, 2005; NOWAKOWSKI e CONLON, 2005). Embora alguns autores compreendam que essas dimensões são ramificações da justiça processual (CROPANZANO e GREENBERG, 1997; KONOVSKY E CRONPANZANO, 1991), outros entendem que são construtos que precisam ser tratados diferenciadamente (REGO, 2000; COHEN-CHARASH e SPECTOR, 2001; COLQUITT, 2001; RANDALL *et al.* 1999; MASTERSON *et al.* 2000). Para Colquitt (2001) a justiça interacional, inclusive, é desmembrada como interpessoal e informacional (ver Quadro III).

<b>Dimensões/Facetetas</b>	<b>Caracterização</b>
Justiça Distributiva	Focaliza-se no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos.
Justiça Processual	Focaliza-se no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar os fins.
Justiça Interacional (Interpessoal)	Incide sobre o grau em que o superior adota um tratamento digno e respeitador para com os seus colaboradores.
Justiça Interacional (Informacional)	Centra-se no grau em que o superior fornece informações e explica/justifica as decisões que afetam as pessoas.

### **Quadro III: Dimensões de Justiça**

Fonte: REGO, Armênio. Comprometimento Afectivo dos Membros Organizacionais: O Papel das Percepções de Justiça. RAC, v.6, maio/ago 2002: 209-241, p. 216

Cada um dos tipos de dimensão de justiça possui uma definição própria com características que delineiam diferentes concepções sobre o que é e o que não é justo no contexto organizacional. A partir do que é considerado justo, as pessoas procuram regularizar suas interações com outros (COLQUITT, 2001). Acontece, porém, que diante de um mesmo fenômeno organizacional podem acontecer diferentes percepções de justiça que podem desencadear diferentes atitudes e comportamentos por parte dos indivíduos e entre eles.

Quando o indivíduo percebe algo como inapropriado ou injusto significa dizer que as suas crenças foram transgredidas e a percepção de seus direitos foi violada, seja como resultado de uma ação ou omissão de algum agente (FOLGER, 1986). Em decorrência disso, podem acontecer comportamentos inadequados tais como: roubo, sabotagem, retaliação e diminuição do desempenho (GREENBERG, 1990; MIKULA e WENZEL, 2000).

Em virtude do caráter multifacetado da justiça organizacional, compreender o que define cada tipo de dimensão de justiça, isto é, compreender a natureza de cada uma delas é o primeiro passo para tentar compreender as várias possíveis ações e reações desencadeadas.

### 2.3.2.1 Justiça distributiva

A justiça distributiva foi o primeiro construto estudado por psicólogos para avaliar a imparcialidade ou justiça no ambiente de trabalho. Ela advém dos estudos de Homans (1961) relacionados à justiça. Para esse autor, o homem espera receber suas recompensas de forma proporcional às relações de troca que estabelece com seus colegas de trabalho: uma relação econômica, de forma que as recompensas ou o lucro crescem de acordo com os investimentos e os custos.

Quando a proporção de suas recompensas é igual, e percebido por todas as partes, a proporção de suas contribuições, então a distribuição de recompensa é dita imparcial, justa ou equitativa (Homans, 1961).

No contexto organizacional, o conceito de justiça distributiva foi elaborado por Adams (1963) e pode ser entendida, a priori, como a percepção de justiça sobre as recompensas que alguém recebe de uma troca ou de uma interação social (NOWAKOWSKI e CONLON, 2005). No entanto, o termo justiça distributiva não se restringe a uma única definição. Para Deutsch (1985:31) “a justiça distributiva é vista não simplesmente pela distribuição econômica de recompensas, mas também pela distribuição de condições e recompensas que afetam o bem-estar, que incluem aspectos psicológicos, fisiológicos, econômicos e sociais.”

Não há uma única definição para a justiça distributiva. Por meio de um estudo taxonômico é possível identificar as mais representativas definições atribuídas a esse termo a partir das diferentes dimensões que o delimitam (SABBAGH, 2002). Fundamentalmente, o que as diferencia são os princípios e os valores que regulam a distribuição dos recursos sociais entre os indivíduos e os grupos.

As definições de justiça distributiva quanto a suas dimensões podem ser delimitadas a partir de concepções baseadas na: macro-justiça ou micro-justiça; unidimensionalidade ou multidimensionalidade (ver Quadro IV). As combinações dessas dimensões originam quatro grupos e definições diversas: a unidimensional-macro (Abordagem Utilitarista); a multidimensional-macro (Teoria da Justiça de Rawls’); a unidimensional-micro (Teoria da Equidade) e a multidimensional-micro (Teoria de Miller - Abordagem do Multiprincípio) (SABBAGH, 2002).

Dimensões	Unidimensional	Multidimensional
Macro Justiça (foco no social)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria do Utilitarismo</li> </ul> Princípio: Utilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria da Igualdade</li> </ul> Princípios: Igualdade de Liberdade e Igualdade de Oportunidade
Micro Justiça (foco no indivíduo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria da Equidade</li> </ul> Princípio: Mérito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria do Multiprincípio</li> </ul> Princípios: Equidade Igualdade Necessidade

#### Quadro IV: Dimensões da justiça distributiva

Fonte adaptada: SABBAGH, C. A Taxonomia das Teorias da Justiça Distributiva Normativa e, as empiricamente orientadas, social. *Justice Research*, v. 14, nº 3, sep, 2002.

As definições de justiça distributiva sob uma dimensão de macrojustiça são formuladas com base em princípios que enfatizam o social. A justiça é vista sob a virtude das instituições (BARRY, 1989). O princípio de “salário mínimo”, por exemplo, é de macrojustiça porque ele não leva em consideração características individuais, mas o que vale para um todo (BRICKMAN *et al.* 1981, p. 175).

As definições de justiça distributiva sob uma dimensão de microjustiça enfatizam por sua vez a relação estabelecida entre os indivíduos ou na justiça concebida como uma virtude das pessoas (BARRY, 1989, p.354-357). Elas são formuladas com base em princípios focados nos indivíduos. Suas aplicações são condicionadas pela avaliação das características pessoais e pela correspondência entre essas características e as recompensas conferidas aos indivíduos (BRICKMAN *et al.* 1981).

A dimensão unidimensional da justiça distributiva assume um único princípio como regra geral para a distribuição de recursos (o dinheiro, o poder e o prestígio distribuídos pelo princípio da igualdade). Ela defende a idéia de que um único princípio é válido para todos os tipos de sociedade e é atemporal. (DEUTSCH, 1985)

As dimensões multidimensionais da teoria de justiça distributiva assumem a existência de múltiplos princípios correspondentes à distribuição de todas as classes de recursos. Admite-se que cada recurso tem um significado diferente afetando o princípio de justiça a ser adotado para a sua distribuição cujos esforços podem ser apropriados para a distribuição de dinheiro e de serviços de saúde.

A partir de uma visão multidimensional, o significado de justiça não é associado a uma verdade, mas a um tipo de criação que resulta da especificidade histórica e das condições contextuais que modelam sua forma e significado (SCHMIDT, 1994). Concebe-se que a natureza da percepção da justiça é determinada por crenças individual e socialmente construídas (CALDWELL *et al.* 2001; COLQUITT, 2001).

Teorias exemplares das múltiplas dimensões que caracterizam a justiça distributiva são citadas na literatura. Cada um delas apresenta um princípio ou mais de um princípio regulador como fator determinante da sua definição e natureza. No contexto organizacional, prevalecem as teorias de natureza unidimensional micro e multidimensional micro e macro que serão descritas a seguir.

#### 2.3.2.1.1 Teoria do Utilitarismo com foco no social

Pressupõe a validação da utilidade como um único e universal princípio para assegurar que a distribuição de recursos sociais seja justa mais na estrutura da sociedade do que no nível individual (Teoria Macro-Unidimensional Normativa). O princípio da utilidade está baseado nos valores básicos da vida humana – felicidade e bem-estar. Portanto, uma atividade ou política que inclua a distribuição de recursos sociais será justa se maximizar a utilidade entre as pessoas na sociedade (SABBAGH, 2002).

Utilitaristas clássicos definem a promoção da utilidade – ou felicidade em termos hedonísticos, isto é, que maximizam o prazer, desenvolvem o eu e minimizam o sofrimento (BENTHAM, 1948, MILL, 1980). Mill (1980) considera prazer como um dos componentes da felicidade – que também depende da realização de outros valores e virtudes tais como: beleza, realização artística e habilidade intelectual.

Utilitaristas contemporâneos definem a promoção da utilidade em termos de preferências pessoais ou desejos. (HARE, 1978, 1982 e JON HARSANYI, 1976). Esta concepção está relacionada à autodeterminação com respeito ao bem-estar e felicidade. O grau de justiça em uma dada distribuição de resultados pode ser avaliado de acordo com a soma total de utilidades (ou a média de pessoas que usufruem dessa utilidade).

Como uma teoria macro unidimensional ela não foi aplicada no contexto organizacional, apresentando um cunho mais filosófico.

#### 2.3.2.1.2 Teoria da Equidade com foco no indivíduo

Define-se como uma teoria de justiça unidimensional micro. A teoria da equidade defende o princípio de que todos têm o mesmo direito desde que seja proporcional aos esforços diante do desempenho realizado, ou seja, do mérito. O mérito é usualmente baseado nas características presentes ou passadas dos indivíduos e não no futuro. Dessa forma, as pessoas comparam sua taxa ou referência de esforços para determinar se os resultados que elas têm recebido por seus esforços são ou não justos.

As três principais regras derivadas desse princípio são usualmente: (a) esforços, (b) contribuição atual e (c) habilidade. Sob essas regras, distribuições desiguais são legítimas e diferentes recompensas devem ser proporcionais ao mérito, isto é, ao empenho de cada indivíduo. Sob o princípio da equidade o que se espera dos indivíduos é que eles sejam produtivos, não há muita preocupação com a interação entre eles. (SABBAGH, 2001).

De acordo com essa teoria, trabalhadores se sentem menos produtivos e ressentidos se forem menos recompensados do que outros que não desempenharam os mesmos esforços, e ainda assim, foram mais recompensados. Por outro lado, os trabalhadores que desempenharam mais esforços se sentem mais produtivos, porém culpados. Trabalhos empíricos confirmam essa suposição (ADAMS, 1965).

Duas considerações precisam ser feitas quanto à justiça distributiva baseada na equidade (NOWAKOWSKI e CONLON, 2005). Primeiro, existem múltiplas operacionalizações para o termo equidade. Um número grande de definições existe para equidade, tais como *performance*, direito adquirido, isto faz com que ele seja ambíguo. O que pode ser considerado justo dependerá da alocação em favor das próprias pessoas (BABCOCK, LOEWENSTEIN, ISSACHAROFF e CAMERER, 1995).

### 2.3.2.1.3 Teoria da Igualdade com foco no social

Define-se como uma teoria de justiça multidimensional macro. Ela tem como seu maior representante John Rawl's. Ela defende a idéia de dois princípios distributivos de igualdade de liberdade e igualdade de oportunidade como sendo os que oferecem a estrutura básica para assegurar a sociedade uma distribuição democrática e justa de recursos sociais.

1. Cada pessoa tem igual direito para o mais extensivo esquema de igual liberdade básica compatível com um similar esquema de liberdade para todos.
2. Desigualdades sociais e econômicas encontram-se sob duas condições: elas devem (a) enaltecer benefícios aos membros da sociedade que estão em menos vantagem (Máximo critério de equidade) e (b) designar às repartições posições abertas para todos sob condições de justa igualdade de oportunidade. (RAWL'S, 1974, p.142)

A teoria desse autor assume que as instituições - políticas, econômica, legais e sociais têm um papel central na regulamentação da distribuição de benefícios e obrigações sociais entre os membros da sociedade e na determinação de suas chances na vida. Benefícios básicos como: liberdade, poder e autoridade, saúde e educação são desejados por indivíduos e necessários para a realização de suas práticas de vida. O caráter macro dessa abordagem está em focar que igualdade de liberdade e de oportunidade advém dos grupos socialmente instituídos.

### 2.3.2.1.4 Teoria do Multiprincípio com foco no indivíduo (equidade, igualdade e necessidade)

A teoria da equidade foi rejeitada por um grupo de sociólogos que enfatizaram que ela não seria satisfatória ao não considerarem fatores sociais e institucionais que pudessem influenciar os processos de distribuição de recursos. Sob essa ótica, ela foi concebida como reflexo do modelo de cultura dominante da civilização ocidental, especialmente a capitalista, que alimenta o instrumentalismo, o individualismo e a



competição, sendo, portanto, o ideal da classe média em um contexto social e histórico (SAMPSON, 1975; DEUTSCH, 1985).

Em contraposição à teoria da equidade, surge a Teoria do Multiprincípio (MILLER, 1976) com nova proposta para regular a distribuição de recursos sob outros parâmetros. Como uma teoria multidimensional ela propõe três princípios independentes e distintos para diferentes tipos de sociedade. O primeiro enfatiza os direitos pessoais, derivado de David Hume e sua idéia de natureza humana, o segundo no mérito pessoal, derivado de Herbert Spencer e sua visão de sociedade como um mercado competitivo e o terceiro na necessidade, conforme as idéias de Peter Kropotkins e sua concepção de sociedade como uma comunidade baseada na solidariedade.

A partir dessa abordagem, concebe-se que não há um único princípio válido que possa regular a distribuição de recursos sociais em todos os tipos de sociedade. “Os princípios considerados justos que regulam a distribuição de recursos nas sociedades de mercado (ou capitalistas) típica de países ocidentais são voltados tanto para o mérito quanto para a necessidade. Esses princípios são independentes, distintos e podem conflitar um com o outro” (SABBAGH, 2001, p.252).

A teoria do multiprincípio para distribuição de recursos enfatiza que o comportamento das pessoas não somente é motivado por considerações racionais de auto-interesse (como a teoria da equidade), mas também por considerações justas ao bem estar e a felicidade de outros mesmo que custe o autosacrifício (LERNER, 1975; SCHWINGER, 1980).

Com isso, a justiça distributiva pode ser concebida como um fenômeno multidimensional em que prevalecem três princípios básicos: o da equidade, o da igualdade e o da necessidade – ao lado dos quais são considerados sob determinadas regras de acordo com o que as pessoas acham justo na distribuição de recursos. Esses diferentes princípios de justiça são utilizados separadamente ou combinados, de acordo com a distribuição das diferentes classes de recursos e em diferentes contextos sociais (DEUTSCH, 1985, LERNER, 1975; LEVENTHAL, 1976, SAMPSON, 1975).

Sob essa abordagem, o conceito de justiça distributiva, baseado na teoria da equidade é explicado a partir de determinado contexto e não com caráter universal. E a teoria da igualdade é explicada sob o ponto de vista do interesse do indivíduo pelo coletivo ou do seu interesse por grupos sociais e não por interesses particulares.

Igualdade nesse sentido significa que diferentes membros de um grupo têm valores iguais enquanto indivíduos e criam condições ótimas para a manutenção da mútua auto-estima. A igualdade de resultados enfatiza um destino comum para os membros, promovendo dessa forma a solidariedade, a cooperação e a harmonia (LERNER, 1975; SCHWINGER, 1980).

Estudos empíricos foram realizados para verificar as condições sob as quais as pessoas proativamente empregaram várias normas de justiça diante da não equivalência de pagamentos (GREENBERG e LEVENTHAL, 1976). Os autores descobriram que as pessoas, ao empregarem essas normas, elas estavam considerando o resultado grupal mais importante do que o resultado individual, cujos esforços de todos e os resultados deles provenientes devem ser avaliados de forma idêntica.

A teoria da necessidade sob a ótica da Teoria do Multiprincípio pressupõe que a distribuição de recursos sociais deverá ser feita de acordo com as necessidades individuais. Esse princípio luta, não só por reduzir o sofrimento individual, que deriva da incapacidade das pessoas de satisfazer suas próprias necessidades básicas, por exemplo, as físicas, mas também das necessidades secundárias tais como a de desenvolvimento intelectual e emocional (DEUTSCH, 1985).

Schwartz (1975) enfatiza que esse princípio é relatado por normas humanistas preocupadas com o bem-estar do ser humano e por normas de responsabilidade social que se referem a responsabilidade por outros, mesmo que não se tenha contato com eles. O princípio da necessidade é freqüentemente aplicado em legislações sociais voltadas para uma proteção aos trabalhadores, leis de salário mínimo, seguro saúde e de desemprego.

Há evidências de que a igualdade e a necessidade podem ser preferidas tanto em situações em que haja maior intimidade e afeição entre os indivíduos (GREENBERG, 1983, HOCHSCHILD, 1981; PETERSON, 1987) quanto em situações em que participantes não são mutuamente atraídos e nem interagem muito bem uns com outros (ELLIOT e MEEKER, 1986; LAMM e SCHWINGER, 1983). Quanto à equidade, ela é preferida sob normas que exijam produtividade, típicas das sociedades capitalistas (STAKE, 1983; DEUSTCH, 1985; GRENBERG, 1989; SAMPSON, 1975).

### 2.3.3 Justiça processual

A justiça distributiva, durante toda a década de 1960 e metade da década de 1970, foi sinônimo de justiça organizacional. No entanto, no início da década de 1970, um time de pesquisadores da Universidade da Carolina do Norte, John Thibaut e Laurens Walker (1975) estudando indivíduos que estavam em disputa de interesses e sob a resolução de procedimentos legais de um terceiro perceberam que esses indivíduos não reagiram meramente aos resultados recebidos, mas também ao processo pelo qual eles receberam seus veredictos.

A grande descoberta desses pesquisadores em meio a procedimentos de natureza legal, cuja prioridade não era a disputa pela “verdade” como a estabelecida entre cientistas, mas por uma “justa” solução (THIBAUT E WALKER, 1975), foi perceber que os indivíduos apresentaram impactos de satisfação diferentes diante dos processos e decisões adotadas pela corte e diante dos resultados obtidos.

Os indivíduos ficaram tanto mais satisfeitos com os resultados obtidos e os consideraram justos, quanto mais eles tiveram oportunidades de exercer a voz, de exercer a influência ou algum controle sobre a decisão e sobre os processos adotados.

O controle sobre a decisão é mesurado à medida que um dos participantes do conflito de interesses pode unilateralmente determinar o resultado da disputa (...). Controle sobre o processo refere-se ao controle sobre o desenvolvimento e seleção de informações que constituirão a base para a resolução do problema (THIBAUT E WALKER, 1975, p.546).

Muitos estudos empíricos têm confirmado essa afirmação (FOLGER e GREENBERG, 1985; TYLER e FOLGER, 1980, TYLER e CAINE, 1981). Constata-se por alguns experimentos que procedimentos que dão voz aos participantes diante de tomadas de decisão aumentam as chances de aceitação dessas decisões mesmo que elas sejam desfavoráveis para eles. (LATOURE, 1978, LIND *et al.*, 1980).

Essa pesquisa conduziu ao desenvolvimento do construto de justiça processual, definido como a percepção justa do significado ou dos procedimentos adotados para a determinação de resultados (CROPANZANO e AMBROSE, 2001; VISWESVARAN e ONES, 2002). Sob essa definição, o controle dos participantes na tomada de decisão é o principal critério que delimita o conceito, no entanto, os princípios que lhes são

subjacentes, ou seja, os valores predominantes tornam-se evidentes com os estudos das razões que embasam essas atitudes dos indivíduos.

Dois estudos relevantes para o contexto organizacional explanam sobre as razões que levam os indivíduos a perceberem os processos e decisões sobre os quais exercem algum controle como mais justos e com maior satisfação. Trata-se do modelo baseado no auto-interesse e o modelo baseado na valorização do grupo (*Group-Value Model*) (ver Quadro V).

	<b>Modelo de Auto-Interesse</b>	<b><i>Group-Value Model</i></b>
a) Justiça Processual Reativa	Princípio: Auto-interesse	Princípio: Interesse pelo grupo
b) Justiça Processual Proativa		Princípio: Normativo

**Quadro V: Dimensões da justiça processual**

Fonte: Thibaut e Walker, 1975; Tyler, 1987; Tyler, Rasinski e Spodick, 1985; Leventhal, 1980.

O primeiro modelo explica o fenômeno da justiça processual em decorrência do auto-interesse dos próprios indivíduos. Os indivíduos ao sentirem que têm um determinado controle sobre os processos da organização acreditam aumentar as chances de obter resultados mais favoráveis para si mesmo (TYLER, 1987). Sob esse modelo, sobressai-se enquanto princípio ou valor subjacente o interesse individual.

O segundo modelo estrutura-se no desejo dos indivíduos em serem ouvidos, em terem os seus pontos de vista colocados, mesmo que eles não determinem tomada de decisão (TYLER, RASINSKI e SPODICK, 1985). Nesse sentido, o que se torna importante para os indivíduos não é ter o controle sobre a decisão em si, mas da valorização da expressão de pensamento (TYLER, 1987a). Essa é a idéia básica que compõe o *Group-Value Model* (GVM) que estipula que as pessoas valorizam relações duradouras com grupos (sejam eles pequenos ou grandes grupos) e isso conduz a valorização de procedimentos que valorizem e promovam a expressão de voz. Sob esse modelo se sobressai enquanto princípio ou valor do interesse pelo grupo.

O modelo de valorização do grupo sugere que as pessoas nas organizações tendem a conceber suas relações com grupos, com autoridade e instituições de uma forma que elas sejam duradouras. Pessoas esperam que as organizações se utilizem de tomadas de decisão e de procedimentos neutros decretados por autoridades que sejam dignas de confiança para que, todo o

tempo, todos os membros dos grupos sejam beneficiados de maneira justa por serem membros dos grupos. Elas também esperam que os grupos e as autoridades as tratem de uma forma que afirmem a sua auto-estima por indicar que elas são valorizadas enquanto membros de grupos a partir de um tratamento merecido com base no respeito, dignidade e polidez (TYLER, 1989: pp837).

Sobre o modelo de auto-interesse, Greenberg (1986b) descobriu que pessoas acreditam que os resultados de procedimentos considerados injustos são assim porque são injustos para elas. Em contraste, pesquisas demonstram que decisões justas foram mais fortemente associadas àquelas representantes do interesse de todos os membros do grupo cujos resultados pudessem favorecer cada um dos membros do grupo em particular (MILLER, JACKSON, MUELLER e SCHERSCHING, 1987). A consideração dos pontos de vista dos grupos e a fé em autoridades foram variáveis identificadas nem estudos com cidadãos de Hong Kong (LEUNG e LI'S, 1990). Isso demonstra que “os valores com base no auto-interesse ou no interesse do grupo podem variar em situações e culturas diferentes” (GREENBERG, 1990; p.409)

Uma outra perspectiva sobre a justiça processual foi elaborada por Leventhal (1980). Ao empenhar-se na identificação das razões estruturadas nos processos de tomadas de decisão quanto à distribuição de recompensas, acabou desenvolvendo uma abordagem que teve como foco a construção de um referencial em busca da imparcialidade na distribuição de resultados. Essa abordagem é classificada como proativa (GREENBERG, 1987), pois não se trata de uma reação dos indivíduos ao que é considerado injusto, mas de uma ação normativa a ser desenvolvida para minimizar essa percepção de injustiça.

A Teoria de Preferência de Distribuição (LEVENTHAL, 1980) propõe indicadores que as pessoas podem utilizar para realizar justiça: a) seguir oportunidades para selecionar o agente de tomada de decisão; b) seguir regras consistentes; c) estar baseado em informações rigorosas; d) identificar a estrutura do poder da tomada de decisão; e) empregar-se de cuidados contra viés; f) seguir ao apelo de ser ouvido; g) oferecer oportunidades de mudanças a serem feitas em processos; e h) estar baseado em modelos em que prevalecem a moral e a ética. Alguns estudos empíricos confirmam a abordagem de Leventhal (SHEPPARD e LEWICKI; GREENBERG 1986a; FRY e CHENEY, 1981; FRY e LEVENTHAL, 1979).

#### 2.3.4 Justiça interacional

Uma das mais recentes perspectivas de justiça organizacional é a interacional. Para alguns autores ela é apenas uma outra perspectiva da justiça processual (CROPANZANO e GREENBERG, 1997; GILLILAND, 1993), mas para outros autores ela é um construto independente (COLQUITT, 2001; COHEN-CHARASH e SPECTOR, 2001).

A justiça interacional foi sugerida por Bies e Moag (1986) que ilustram preocupação sobre a justiça na tomada de decisão por meio do comportamento adotado em meio ao desempenho dos procedimentos. Sob a perspectiva desse tipo de justiça organizacional procedimentos podem ser percebidos de formas diferentes por parte dos funcionários dependendo da maneira como eles foram desempenhados ou implantados (NOWAKOVSKI e CONLON, 2005).

Nesse sentido, o que se torna relevante nessa perspectiva de justiça não é na estrutura dos procedimentos adotados, se são legais ou não. O foco centra-se na percepção de justiça do tratamento concedido pelos agentes da organização àqueles que estão sujeitos a suas autoridades, a suas decisões e ações, e também, na maneira como esses sujeitos reagem a essas percepções (WOOTEN e WHITE, 1999).

Bies (1986) ao perguntar aos estudantes de MBA uma lista de critérios que eles usariam para avaliar o grau de justiça nos procedimentos adotados pelas organizações em processo de seleção, obteve como respostas as atitudes de honestidade, de cortesia, de retorno de resultados e de respeito. Corroborando com esses resultados, outras pesquisas demonstram que a qualidade do tratamento interpessoal recebido por parte das pessoas é também um determinante na avaliação de justiça (BARRET-HOWARD e TYLER, 1986).

Com base no Group Value Model (GVM) de Tyler *et al.* (1996), hipotetiza que as percepções de justiça interacional transmitem mensagens simbólicas da aceitação ou marginalização do indivíduo pelo grupo em que está inserido e do grupo pelo indivíduo, ou seja, quanto se sente respeitado e orgulhoso perante seu grupo, desde as autoridades até seus principais representantes. Essas hipóteses são derivadas da Teoria da Identidade Social – SIT (TAJFEL e TURNER, 1979).

Baseados no GVM, Tyler e Smith (1998) propõem que os indivíduos que se identificam com o grupo tendem a avaliá-lo de forma positiva, tendem a internalizar o ponto de vista de seus objetivos, consciente ou inconscientemente, misturando seus interesses com os interesses dele.

Se pessoas recebem resultados injustos, são sujeitas a um tratamento rude ou insensível, essas experiências comunicam status social de marginalidade. O contrário, se pessoas recebem tratamento justo de outros, são tratadas com respeito (...) elas se sentem valorizadas pelo grupo (TYLER e SMITH, 1998, p.612).

Conforme Sousa e Vala (2002, p.101), “as percepções de justiça interacional estão relacionadas com a identidade, isto é, com a influência do relacionamento do indivíduo com o seu grupo: tratamentos justos comunicam respeito e valor, isso faz aumentar a auto-estima e alimentam a aceitação da autoridade e suas normas.” Dessa forma, tratamentos que revelam a aceitação ou a marginalização dos indivíduos por parte da organização, tais como respeito ou desrespeito, tornam-se os princípios reguladores desse tipo de percepção de justiça.

A mais recente conceitualização de justiça organizacional sugere que a justiça interacional estrutura-se não só por meio da percepção do indivíduo com relação ao tratamento recebido pela organização, mas também pelas explicações oferecidas por esta em tomadas de decisão (COLQUITT, 2001). O critério para avaliar essa percepção está “no que” é dito aos indivíduos durante um processo de tomada de decisão e “no como” é dito, independente dos resultados obtidos. Dessa forma, a justiça interacional é desmembrada em justiça interpessoal e justiça informacional. Por essa razão, essa última será definida separadamente.

### 2.3.5 Justiça informacional

A partir de um amplo estudo de meta-análise de 183 artigos publicados, entre 1976 e 2001, sobre as várias perspectivas de justiça organizacional e resultados organizacionais, Colquitt (2001) descobriu que justiça informacional não é uma

característica nem da processual (GREENBERG, 1987) nem da interacional (BIES e MOAG 1986), mas um construto independente.

Pesquisas têm sugerido que as percepções de justiça dos indivíduos nas organizações são influenciadas tanto pelo tratamento que as organizações lhes concedem em tomadas de decisão (BIES e MOAG 1986) quanto pelas explicações para essas decisões (COLQUITT, 2001).

Dessa forma, a justiça informacional diz respeito ao tipo de dimensão de justiça que foca na explicação oferecida pelas organizações sobre as tomadas de decisões, sobre o como e o porquê que algumas decisões são tomadas e distribuídas por um determinado caminho (NOWAKOVSKY e CONLON, 2005). Bies e Moag (1986) identificam a provisão de adequadas explicações para as decisões tomadas nas organizações como os principais princípios desse tipo de justiça organizacional.

De acordo com Spitzer (1956) decifração, declaração, interpretação, esclarecimento, resposta são alguns dos termos análogos à palavra explicação. “A explicação é um termo que implica em revelar as razões ou a causa de alguns eventos que não são imediatamente óbvios ou inteiramente conhecidos” (Apud, SHAW, WILD e COLQUITT, 2003, p.445).

Pelo estudo da taxonomia das explicações, compreende-se que há dois tipos de explicações: a desculpa e a justificação (SCOTT e LYMAN’S, 1968). Desculpas são definidas como explicações em que a tomada de decisão admite que o ato em questão seja desfavorável ou inapropriado, mas nega a responsabilidade por citar uma causa externa ou circunstância mitigante como motivo. As justificativas por sua vez são aquelas em que o tomador da decisão aceita a total responsabilidade, mas nega que o ato em si seja inapropriado em vista de um objetivo maior. Elas são razões sociais que consistem em explicações dadas em função de uma ação tomada a fim de administrar reações dos indivíduos afetados por essas ações (SCOTT E LYMAN, 1968).

Enquanto as desculpas estão mais relacionadas às conseqüências inesperadas, as intenções, a volição, ao planejamento e a avaliações causais ou mitigantes dos indivíduos; as justificativas estão mais relacionadas aos objetivos de ordem social, a autoridade, a ideologia, ao cumprimento de normas e a avaliações ideológicas ou exoneradas (BIES 1989, SITKIN e BIES, 1993).

Pesquisas têm demonstrado que justificativas ajudam a amenizar reações negativas e diminuem a repercussão negativa que frequentemente se seguem as notícias ruins no ambiente de trabalho (BIES, 1987; BIES e MOAG, 1986; SHAPIRO, 1991).



Portanto, explicações cognitivas ajudam aos indivíduos a tomarem consciência do que está acontecendo com eles na organização (WEICK, 1995).

O estudo sobre justiça informacional revela que quanto mais houver razões que justifiquem as tomadas de decisão no mundo corporativo, mais elas serão vistas de forma positiva e melhores serão os tratamentos concedidos a ela por parte dos funcionários em uma organização (BIES e SHAPIRO, 1988; GREENBERG, 1990a). No entanto, um estudo meta-analítico de revisão dos efeitos das explicações nas organizações (SHAW, WILD e COLQUITT 2003) revela que as desculpas utilizadas em situações geradoras de resultados desfavoráveis e em contextos com pesado aspecto instrumental (econômico/financeiro), o aspecto relacional (interação grupal) e o de implicações morais podem ter explicações mais bem utilizadas do que as justificativas.

Pesquisas acadêmicas têm verificado as razões para a ausência de explicações adequadas para os resultados organizacionais (KONOVSKY e CROPANZANO, 1991, GREENBERG, 1990). Explicações têm sido inadequadas por três motivos: inconsistência dos dados apresentados, incertezas no conteúdo apresentado mais próximas de desculpas, em que as autoridades atribuem responsabilidade de suas decisões a causas externas, e porque são inconclusivas (SHAW e COLQUITT, 2003).

Os critérios para avaliar a adequação das explicações dadas nas organizações sobre as decisões tomadas estão sendo relacionados à comparação que os indivíduos fazem sobre o que lhes aconteceu com o que poderia ter acontecido e com o que deveria ter acontecido se tivesse sido diferente (*Fairness Theory*). Quando as pessoas se engajam nesse tipo de pensamento, elas estão tentando decidir se haveria alternativas possíveis dentro das decisões tomadas. Dessa forma, havendo a percepção dessas alternativas torna-se possível nomear culpado e reagir contra a organização (FOLGER e CROPANZANO, 1998, 2001).

Nesse sentido, um evento ou tomada de decisão em uma organização terá tanto menos impacto quanto mais as pessoas perceberem que o estado de bem-estar atual delas é similar a um outro imaginado. Sem um impacto negativo não há razão para encontrar culpados (e vice-versa).

### 2.3.6 As dimensões de justiça organizacional sob diferentes níveis de análise

Conforme descrevem Vermut e Steensman (*apud* Assmar, 2000) o estudo sobre o fenômeno justiça organizacional poderá ser realizado sob diferentes níveis de explicação: o individual, o grupal e o societal. No nível individual, o interesse se dirige para o modo como os indivíduos adquirem o sentido da justiça, como apreendem cognitivamente a complexidade do fenômeno e como reagem às violações do que concebem como sendo a norma de justiça.

No nível grupal e organizacional, a preocupação volta-se para a distribuição dos recursos em situações de competição e cooperação e, na relação entre ambas, por um lado, e no desenvolvimento de regras de justiça, por outro. Ainda nesse mesmo nível, discute-se a influência das relações intergrupais na formação de normas grupais de justiça e a interface entre as reações individuais e grupais a uma situação injusta.

No terceiro nível, o societal, a ênfase volta-se para a percepção das pessoas em relação à distribuição global de recursos e recompensas do sistema social, como por exemplo, a distribuição de renda e de seguridade social.

Pela revisão bibliográfica percebe-se que os estudos de percepção de justiça organizacional costumam ser operacionalizados a partir dos dois primeiros níveis de análise anteriormente citados, ou seja, o individual e o grupal/organizacional. O nível de análise individual tem por foco os processos cognitivos, as comparações interpessoais e as respostas individuais a uma dada distribuição de recompensas; e o nível grupal/organizacional tem por foco a preocupação com a justiça baseada no coletivo ou com base nas categorias de grupos sociais (Ver TYLER *et al.*, 1997).

Na literatura, a dimensão de justiça distributiva baseada na equidade, também chamada de microjustiça, tem por base de interesse o nível de análise individual. Ela é de caráter unidimensional por considerar apenas a consideração de sujeitos isolados, fazendo-os comparar-se com outros não identificados. Já a abordagem multidimensional de justiça se situa no nível intergrupar e leva em consideração os sistemas internacionais dos indivíduos (ASSMAR, 2000).

### 2.3.7 A relação entre a justiça organizacional e os comportamentos

Alguns estudos empíricos apontam a justiça organizacional como sendo um dos mais importantes indicadores para a compreensão dos comportamentos dos indivíduos em relação às práticas de diversidade (RICHARD e KIRBY, 1999; LECK e SAUNDERS,1996). Isso porque, ela descreve a percepção individual e grupal de justiça em direção ao tratamento recebido da organização e suas respostas a tal percepção (GREENBERG, 1990).

A justiça organizacional como indicador de comportamento organizacional a partir da percepção do indivíduo vem ganhando respaldo em estudos organizacionais a partir da realização de vários trabalhos meta-analíticos, confirmando correlações positivas entre esses construtos.

A partir de uma revisão da literatura sobre justiça organizacional entre 1976 e 2001 Colquitt *et al.* (2001) examinaram 183 artigos publicados para compreender a relação entre os quatro tipos de justiça: a distributiva, a processual, a interpessoal e a informacional e os resultados referentes a comportamentos organizacionais. Um trabalho semelhante também foi desenvolvido por Cohen-Charash e Spector (2001) em uma amostra de 153 artigos publicados entre 1979 e 2001.

Os resultados comuns obtidos por esses estudos revelam que comportamentos de satisfação de resultados, satisfação no trabalho, comprometimento, confiança e de avaliação do agente (quem determina as decisões) têm forte relação com os estudos de justiça distributiva e justiça processual. Já os comportamentos de satisfação no trabalho e de avaliação do agente têm fortes correlações com todos os tipos de justiça organizacional.

Viswesvaran e Ones (2002), ao estudarem as relações entre as justiça processual e distributiva com as variáveis de comprometimento, satisfação, produtividade e cidadania para com a organização (OCBO), confirmam que as relações entre esses dois tipos de justiça com a satisfação no trabalho são positivas e similares.

### 2.3.8 A percepção de justiça organizacional sobre práticas de diversidade

Quais as percepções de justiça que os indivíduos têm tido sobre as práticas voltadas para a diversidade nas organizações? Essa é uma pergunta que vem sendo feita em alguns estudos empíricos ao longo desses últimos anos em países como: África, Canadá e Estados Unidos. No Brasil não consta na literatura nenhuma pesquisa visando a esse fim, até mesmo devido à brevidade de tempo com que esse tema é abordado na academia.

Pela revisão bibliográfica, percebe-se o interesse no estudo da relação entre justiça organizacional e práticas de diversidade, fundamentado em alguns motivos que se tornam plausíveis. Nos estados Unidos, por exemplo, após 20 anos ou mais de implantações de ações afirmativas, o governo tem, finalmente, admitido que os processos com esse fim tenham falhado. Isso porque, as práticas não foram percebidas como justas pelos indivíduos (JAARVELD, 2000). E quando alguma coisa não é vista como justa pelos empregados, a tendência é que eles a rejeitem ou interfiram para que ela venha a falhar (SHEPPARD, LEWICKI e MINION, 1992, apud VERMEULEN e COETZEE, 2006).

A literatura constata práticas de contratação de pessoal que dão preferência a candidatos menos qualificados em favor do seu status, ou que são exercidas para atender as práticas de diversidade que envolve cotas; quando não justificadas, são reconhecidas como injustas e denotam violações de justiça e reações negativas dos indivíduos tais como: sentimentos de incompetência, insatisfação e falta de comprometimento (GILLILAND, 1993; RICHARD e KIRBY, 1999; KONRAD e LINNEHAN, 1995).

Além dos comportamentos que afetam a auto-estima, as práticas decorrentes consideradas injustas podem resultar em violações de justiça com relação à organização e gerarem conflitos legais, diminuição de *performance* e sabotagem (GREENBERG, 1990). Pesquisas revelam que as práticas voltadas para a diversidade quando são exercidas para preenchimento de cotas e contratação baseada no status, e não pelo mérito ou pelo nível de competência, elas estigmatizam seus beneficiários (ADAMS 1965; RESENDEZ, 2002), e, além disso, violam a percepção de justiça dos indivíduos quanto às práticas de seleção (GILLILAND, 1993). Sob essa perspectiva, esses estudos recaem numa preocupação sobre o fenômeno diante da análise individual.

O exercício das práticas legais em prol da diversidade da força de trabalho tem sido percebido como uma discriminação reversa por parte dos indivíduos (THOMAS, 2002). Esses têm acusado que ações preferenciais apontam os candidatos menos qualificados em contratações de pessoal nas organizações em favor do seu status de “minoridade” para preenchimento de cotas (VAN JAARVELD, 2000).

Quando as práticas desenvolvidas pelas organizações são percebidas como injustas, e comportamentos indesejáveis podem resultar tais como: roubo, sabotagem e diminuição da *performance* (GREENBERG, 1990). Violações de justiça podem resultar em conflitos legais, atitudes negativas em direção a organização, diminuição na satisfação no trabalho, baixa auto-estima e baixa probabilidade de que as ações afirmativas sejam bem sucedidas (FOLGER e GREENBERG, 1985).

Mas, sob quais condições as práticas de diversidade, sejam elas legais ou voluntárias, são percebidas como injustas pelos indivíduos? Um recente estudo piloto sobre três das dimensões de justiça sobre as práticas legais voltadas para a diversidade da força de trabalho, as chamadas ações afirmativas, revela algumas diferenças de percepção de justiça dependem do foco que os indivíduos dão para essas práticas (VERMEULEN e COETZEE, 2006). Nesse estudo foram considerados diversos os grupos de etnia (negros, não brancos e asiáticos), gênero e grupos de categoria de staff (alta gerência, média gerência e supervisores) (ver Quadro VI).

<b>Tipo de Justiça</b>	<b>Componente norteador</b>	<b>Percepções de justiça sobre as ações afirmativas voltadas para gênero, etnia e categoria de staff</b>
Justiça Interacional	Tipo de tratamento oferecido aos funcionários	Percepção sobre os tratamentos adotados sem o reconhecimento dos reais valores e habilidades dos indivíduos, tais como: plano de carreira. (Avalia a maneira de tratar os indivíduos diante dos benefícios concedidos).
Justiça Processual	Oportunidades dos empregados de terem influencia nas tomadas de decisão e nos resultados das ações afirmativas.	Percepção sobre como são adotadas as tomadas de decisão. (Avalia o como que as decisões são tomadas em relação aos benefícios concedidos)
Justiça Processual	Tipos de procedimentos adotados	Percepção sobre os critérios utilizados para avaliação de desempenho dos empregados. (Avalia o porquê das tomadas de decisão em relação aos benefícios concedidos)
Justiça distributiva	Distribuição de resultados	Percepção sobre os benefícios concedidos. (Avalia os benefícios concedidos)

**Quadro VI: Percepções de justiça organizacional sobre as ações afirmativas**

Fonte adaptada: VERMEULEN, L.P. e COETZEE, M. *Perceptions of the Dimensions of the Fairness of Affirmative Actions: A Pilot Study*. South African Journal Business Management, p.57, 2006, 37 (2).

Esse estudo foi conduzido em um banco na África com 392 indivíduos, sendo compostos de: 36,7% de negros, 63,3% brancos, 65,6% de mulheres, 34,4% de homens, 52,9% da área administrativa e 48,1% da área gerencial. Tempo média de casa de 10,4 anos e média de idade de 36,9 anos. 52% dos respondentes tinham pós-graduação e 65,6% eram casados.

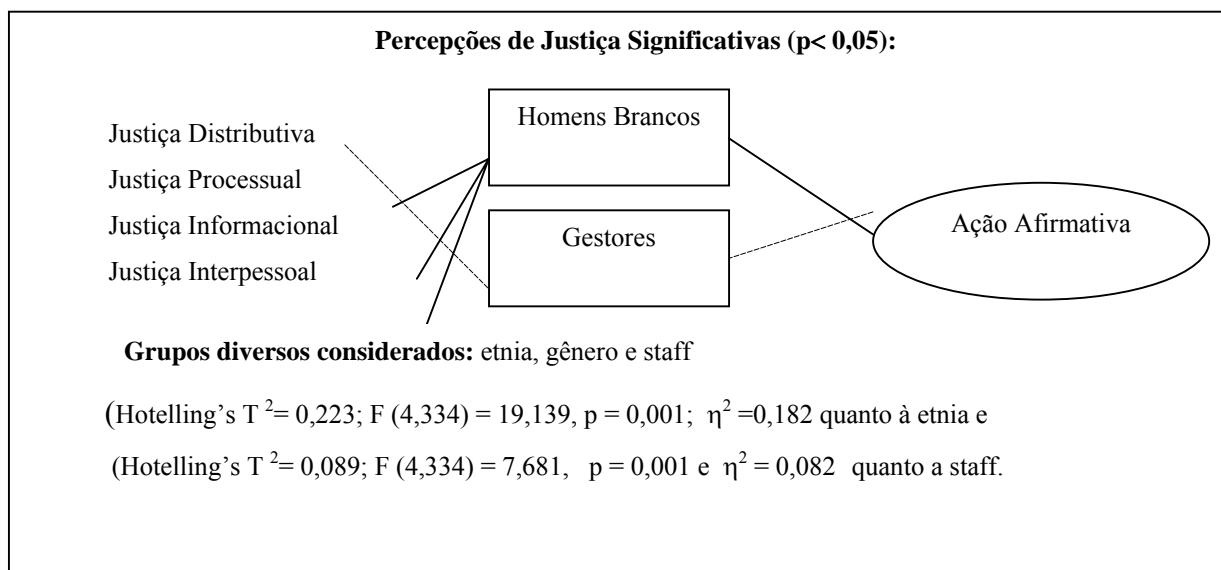
Com base em Vermeulen e Coetzee (2006), diferentes percepções de justiça sobre as ações afirmativas voltadas para a diversidade são decorrentes de diferentes focos e de diferentes avaliações de juízo. Sob a percepção de justiça distributiva, o foco centra-se na avaliação dos benefícios concedidos aos indivíduos em detrimento de outros só por esses serem considerados diversos, tais como: contratação, promoção, disponibilidade de cargos diferenciados.

Sob a percepção da justiça processual, o foco centra-se na avaliação da oportunidade de o funcionário opinar ou de interferir nas tomadas de decisão adotadas sobre os benefícios concedidos, bem como de estarem cientes das razões ou do porquê das decisões adotadas, ou seja, dos critérios utilizados para avaliar os empregados (formulados com base na competência ou não).

Sob a percepção da justiça informacional, o foco centra-se na avaliação da maneira como são adotadas as tomadas de decisão adotadas em prol da diversidade, se elas são desprovidas ou não de explicações para os indivíduos.

E sob a percepção da justiça interpessoal, o foco centra-se na avaliação dos tratamentos concedidos nas ações afirmativas sem o reconhecimento dos reais valores e habilidades dos indivíduos. Há gestores, por exemplo, que tratam os diversos de forma diferenciada por os reconhecerem como tais, proporcionando planos de carreira pelo motivo da diversidade.

Segundo os autores da pesquisa (VERMEULEN e COETZEE, 2006) os dados apresentados reforçam a idéia de que homens brancos são menos positivos em termos de percepção de justiça às práticas de diversidade (ver Figura VII).



**Figura VII: Percepções de Justiça Organizacional sobre as ações afirmativas (África)**

Fonte adaptada: VERMEULEN, L.P. e COETZEE, M. *Perceptions of the Dimensions of the Fairness of Affirmative Actions: A Pilot Study*. South African Journal Business manage, 2006, 37 (2).

Quanto aos grupos de indivíduos pertencentes à área administrativa e a gerencial, houve diferenciação quanto à percepção de justiça distributiva das ações afirmativas. Gestores têm mais preocupação com as ações voltadas para resultados do que a área administrativa ( $p < 0,05$ ). Uma explicação para isso é que os gestores estão mais preocupados em cumprir os resultados que as legislações ordenam sobre as ações afirmativas do que com o tratamento concedido aos diversos e os procedimentos utilizados para os fins alcançados.

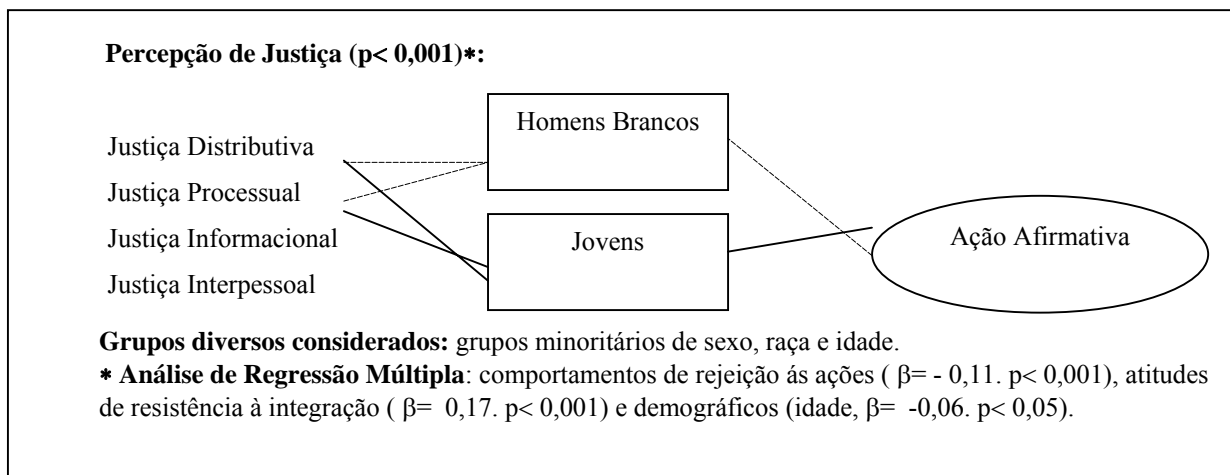
Em geral, essa pesquisa sugere que os empregados (considerados diversos) têm uma percepção de justiça sobre as práticas legais de diversidade menos rigorosa do que àqueles considerados não diversos. Isso foi claro quanto à etnia, mas menos claro quanto ao gênero. Essa descoberta é consistente com os resultados de outros estudos (ANDERSON, 2003; RESENDEZ, 2002; KONRAD E SPITZ, 2003; ELIZONDO E CROSBY, 2004) ao sugerir que as diferenças entre os que são de dentro do grupo (*endogrupo*) e os que são de fora do grupo (*exogrupo*) estão relacionadas ao auto-interesse e são moderadores importantes no julgamento de percepção de justiça.

Um outro estudo empírico relacionando duas das dimensões de justiça organizacional e as práticas legais de diversidade voltadas para sexo, raça e idade foi realizado em uma companhia no Canadá. A amostra foi composta de 620 homens brancos e 792 mulheres brancas, 28 indivíduos de grupos minoritários, com média de

idade de 36 anos (LECK, SAUNDERS e CHARBONNEAU, 1996). Os resultados apontam que os indivíduos são mais resistentes a essas práticas e a integrar-se com grupos minoritários quando eles percebem que noções de equidade e igualdade foram violadas (justiça distributiva) e quando as tomadas de decisões sobre as ações praticadas são inconsistentes.

Por outro lado, os empregados que tinham a crença de que todos deveriam ser tratados igualmente e que as recompensas deveriam ser baseadas na necessidade, desempenharam atitudes mais positivas em relação às ações afirmativas.

Outros dados significativos da pesquisa sugerem que homens brancos são mais engajados em comportamentos negativos em relação às ações afirmativas, uma vez que eles não têm grandes ganhos, bem como, as pessoas mais jovens (ver Figura VIII). Isso porque os mais jovens são mais preocupados sobre as suas chances de desenvolvimento e promoção, e, conseqüentemente mais resistentes a membros que estão competindo por oportunidade se de desenvolvimento.



**Figura VIII: Percepções de justiça sobre ações afirmativa (Canadá).**

Fonte adaptada: LECK, Joanne D.; SAUNDERS, David M. e CHARBONNEAU, Micheline. *Affirmative Actions Programs: an Organizational Justice Perspective*. Journal of Organizational Behavior, v.. 17, 79-89 (1996).

Para explorar as reações dos estudantes homens, brancos, estadunidenses diante das práticas de diversidade da força de trabalho, Richard e Kirby (1997) conduziram um experimento para verificar a relação entre as justificativas dadas, ou não, a tais práticas e as reações negativas sob a gestão da diversidade e aos diversos (mulheres e minorias).



Noventa e cinco estudantes estadunidenses de graduação participaram de um experimento que convocava cada um deles a assumir uma função em uma grande companhia internacional. A todos eles foi dada a informação de que estariam concorrendo a essa função com uma mulher ou um representante de um grupo minoritário. Todos eram homens brancos e 50% tinham experiência de trabalho de tempo integral. Algum tempo após, eles foram informados de que não haviam sido contratados por causa de um programa de diversidade recentemente iniciado na companhia que deu preferência aos seus concorrentes.

As variáveis independentes consideradas foram as seguintes: a) quatro justificativas para o programa de diversidade (não há justificativa, cumprimento legal, responsabilidade social e melhorar resolução de problemas da organização); b) pluralidade de raça (mulheres brancas e homens negros) e c) duas atitudes (atitude de proporcionalidade estando relacionada à preocupação com a equidade e a atitude do igualitarismo que se preocupa com a igualdade social e a necessidade). As variáveis dependentes foram: ressentimento em direção ao agente que os convocou para a ocupação da função na organização citada, opiniões sobre o programa de diversidade e avaliação da tomada de decisão.

Como resultados, os participantes apresentaram variação de ressentimentos em direção ao suposto agente de contratação em relação ao gênero e raça. Eles tiveram menos ressentimento quando souberam que havia sido contratado um homem negro do que quando souberam que havia sido uma mulher branca. Os participantes também tiveram opiniões mais favoráveis ao programa de diversidade quando souberam que os contratados eram homens negros. A atitude de proporcionalidade em busca da equidade foi negativamente relatada para opinar sobre o programa de diversidade. Os participantes também avaliaram a tomada de decisão como favorável quando o argumento legal foi apresentado para justificar o programa. Eles perceberam mais justiça nos processos realizados quando foi dada a justificativa de que a organização estaria precisando contratar *diversos* para tentar resolver melhor os problemas na tomada de decisão ou para atender aos preceitos legais do que ao não dar essas justificativas.

Em 1999, esses mesmos autores (RICHARD e KIRBY, 1999) resolveram realizar outra pesquisa experimental nos Estados Unidos, dessa vez com 93 estudantes afro-estadunidenses, sendo 46 mulheres. O objetivo era verificar a relação entre justiça organizacional processual e práticas de diversidade, tanto as legais quanto as

voluntárias. Esses indivíduos foram distribuídos em três grupos. Cada grupo recebeu a informação de que todos haviam sido contratados em razão da implantação de um programa de diversidade, porém as explicações dadas sobre o programa, o como e o porquê da sua existência diferiram de grupo a grupo. Dois deles receberam ótimas razões para sua existência, sendo justificado o programa pela necessidade de inovação, de criatividade e competitividade. Mas, para um terceiro não foi dada nenhuma explicação ou razão para a sua existência.

A fim de avaliar as atitudes (ATITUDES), a avaliação da tomada de decisão de contratação (CONTRATAÇÃO), avaliação do programa de diversidade (AVALIAÇÃO) e opiniões sobre o programa de diversidade (OPINIÃO) foi aplicada uma escala de sete pontos tipo *likert*. Os dados demonstraram que o programa de diversidade que não foi justificado resultou em atitudes e opiniões negativas em geral, isto é, sentimento de incompetência, insatisfação e falta de comprometimento, e em direção a tomada de decisão sobre a contratação. Já os grupos que receberam uma justificativa sobre o programa resultaram em atitudes mais positivas e favoráveis quanto à avaliação da tomada de decisão sobre as contratações. No entanto, não houve diferença significativa quanto à avaliação ou opinião sobre o programa em si.

Ao examinar as reações dos indivíduos a duas diferentes justificativas sobre as práticas e recrutamento e retenção de minorias (decorrentes tanto das ações afirmativas quanto de ações voluntárias) KIDDER *et al.* (2004) descobriram que as atitudes negativas de homens brancos são mais presentes diante das práticas de ações afirmativas do que de ações voluntárias ou gerenciais. Em se tratando de um modelo de gestão, ele tende a ser mais aceito porque se entende que a diversidade da força de trabalho é decorrente de um posicionamento estratégico da organização que busca ganho para todos. O que se constata é que os indivíduos tendam a ser mais anversos a situações em que detectam perda, e se tornam mais tolerantes quando estão diante de uma situação de oportunidades de ganho (KAHNEMAN e TVERSKY, 1979).

Pela revisão bibliográfica, percebe-se que as reações por parte dos indivíduos em relação a práticas de diversidade são diferentes quando o tratamento concedido aos mesmos é justificado. Conforme resultados de outros estudos, as justificativas ajudam a amenizar reações negativas que freqüentemente se seguem a notícias ruins no ambiente de trabalho (BIES E MOAG, 1986; SHAPIRO, 1991) e ajudam os indivíduos a tomarem consciência do que está acontecendo com eles (WEICK, 1995).

### 2.3.9 A relação entre a percepção de justiça e as atitudes dos indivíduos diante de diversidade

A relação entre a percepção de justiça organizacional e atitudes dos indivíduos diante de práticas legais de diversidade foi tema de estudo para Leck e Suanders (1996). Interessados em avaliar a percepção e as atitudes 620 homens brancos e 792 mulheres brancas em uma companhia pública do Canadá<sup>4</sup>, os pesquisadores submeteram aos respondentes um questionário que avaliava seu trabalho, atitudes, crenças e propensão a desenvolver determinados comportamentos.

Os resultados dessa pesquisa constataam dois dados relevantes. Primeiro, a percepção de justiça distributiva desempenha um papel importante em como as práticas legais de diversidade podem influenciar nas atitudes e comportamentos dos indivíduos. Quando as percepções de equidade foram violadas, os empregados foram mais resistentes à integração e engajaram-se menos em atitudes desejáveis. Já os empregados que acreditavam que todos os empregados deveriam ser tratados com base na igualdade ou necessidade desenvolveram atitudes mais positivas e comportamentos favoráveis.

O segundo dado relevante diz respeito à percepção de justiça processual. O estudo demonstrou que os empregados que acreditaram nas decisões dos empregadores sobre os procedimentos adotados em torno da diversidade, consideradas inconsistentes, revelaram-se mais resistentes às minorias e às mulheres em seus grupos de trabalho.

## 2.4 Os valores de individualismo e coletivismo

### 2.4.1 Definições e dimensões dos valores de individualismo e coletivismo

Os conceitos de individualismo e coletivismo vêm sendo discutidos pelas várias disciplinas como Filosofia política, Economia, Sociologia e Psicologia nos dois últimos

---

<sup>4</sup> A média de idade dos respondentes na amostra era de 36 anos, 37% ocupavam cargo de gerência, 85% eram empregados que cobriam e 40% eram membros da união.

séculos. No contexto da Psicologia Social esses construtos vêm sendo abordados a partir de diferentes temas e dimensões. O primeiro estudo empírico sobre os construtos individualismo e coletivismo teve origem na Sociologia com a publicação da *Culture's Consequences* (HOFSTEDE, 1984). Nele foram abordados os pólos de uma mesma dimensão de variação cultural que representam metas ou valores do trabalho e expressam a (in)dependência emocional de grupos, organização ou outros coletivos (GOUVEIA, 2006, pág. 115).

Segundo Hofstede (1980), o individualismo seria uma amostra da independência emocional e da autonomia pessoal em relação a grupos e organizações, enquanto sua ausência seria semelhante a uma dependência emocional e ao sentimento de “nós”. A partir dessa concepção o autor defendeu a idéia de que era possível desenvolver uma análise de nível cultural sobre os valores individualismo e coletivismo como pólos opostos de uma estrutura unidimensional. A partir dela, é considerado alto individualismo a independência do trabalhador frente à organização, enquanto que o baixo individualismo compreende o que a organização faz por seus empregados, destacando a dependência desses.

Sob essa concepção, culturas com escore alto em individualismo respondem favoravelmente a itens como: ter um trabalho que permita dispor de tempo suficiente para a vida privada e familiar; ter liberdade suficiente para poder dar ao trabalho um enfoque próprio; ter tarefas que facilitem a auto-realização pessoal. Uma cultura alta em coletivismo dá mais importância a aspectos como: ter oportunidades de receber formação no cargo ocupado no trabalho; ter boas condições físicas de trabalho e usar plenamente as habilidades e capacidades no trabalho.

As limitações encontradas no estudo do individualismo e do coletivismo proposto por Hofstede (1980) foram evidentes quando ele foi aplicado em um estudo de análise individual dentro da Psicologia Social. Depois de repetidos estudos, a maioria de pesquisadores da área chegaram à conclusão de que eram necessários outros fatores para expressar orientações individualistas e coletivistas (GOUVEIA, 1988). Isso gerou novos estudos apontando novas estruturas de dimensões para esses construtos.

Com a proposta de ampliação do modelo de Hofstede (1995), surge a partir dos anos de 1990 o modelo de uma estrutura bidimensional dos valores individualismo e coletivismo proposto por Triandis para uma análise individual. A definição desses construtos por esse autor teve como parâmetro as relações pessoais e as grupais, com

foco nos processos psicológicos que lhes são inerentes, mais especificamente, nas dimensões de autoconceito e da identidade grupal.

Em seu estudo, Triandis (1995) reconheceu a existência de múltiplas categorias que podem definir o individualismo e o coletivismo. Fatores diversos foram encontrados: separação de endogrupos; interdependência e sociabilidade; e autoconfiança. Mas, como resultado, o autor os reduziu a dois fatores ou duas dimensões. Sob essa abordagem as definições de individualismo e coletivismo ganharam novas concepções:

O individualismo compreende uma tendência ao êxito. O indivíduo está acima dos grupos em todos os aspectos; embora se possa definir como membro de muitos grupos, esses não são exatamente os de pertencimento incondicional; esse tipo de grupo está restrito à sua família próxima. As relações pessoais são mais frequentes, mas nem por isso mais estáveis; até se poderia dizer que são contratuais. Esse padrão implica geralmente em uma separação dos familiares e uma ruptura com os ancestrais.

O coletivismo, por sua vez, corresponde a uma tendência à cooperação e ao compromisso com os outros. O grupo tem mais importância que a própria pessoa. Os grupos de pertencimento compreendem não só a família primária, mas o clã com todos os seus antecedentes e descendentes. Dentro dos grupos, os indivíduos mantêm fortes relações entre si e costumam compartilhar os mesmos interesses. Cada pessoa é valorizada como um fim, e o conflito dentro dos grupos não é algo esperado. No entanto, fora deles essas relações são raras, mas estáveis (GOUVEIA, 2006: 119)

Para Triandis, as diferenças entre uma ou outra orientação estão no quanto a pessoa sente, pensa e age segundo seus próprios interesses (autoconceito), ou segundo os interesses do grupo ao qual pertence ao interagir com outros (identidade social).

Em meados da década de 1990, foram publicados dados de pesquisa que suscitaram dúvidas em relação à estrutura bidimensional dos valores individualismo e coletivismo. Tanto em relação ao conteúdo, isto é, aos tipos de individualismo e coletivismos existentes, (individualismo utilitarista, possessivo, expressivo, religioso; coletivismo econômico, agrário, ontológico); quanto à estrutura propriamente dita (os valores individualistas e coletivistas não são contraditórios, não se excluem e podem ser mistos). A partir dessa época a multidimensionalidade e compatibilidade desses construtos passaram a ser admitidas (GOUVEIA, 2006).

Modelos multidimensionais normativos, no âmbito dos valores e das atitudes, foram propostos por Schwartz e por Triandis, respectivamente. Esses modelos recaem sobre o conteúdo pessoal e socialmente desejável de atitudes, normas e valores (KAGBITCIBASI e BERRY, 1989 apud GOUVEIA, 2006). Eles se diferenciam dos

modelos anteriores que levam em conta o aspecto mais relacional dos modos pelo quais os indivíduos constroem a imagem de si mesmos e os tipos de relações interpessoais estabelecem entre si no seio da sociedade. E se opõem a bidimensionalidade dos valores individualismo e coletivismo por entenderem que: a) essa dicotomia dá pouca atenção a valores que servem inerentemente a interesses individuais quanto a coletivos (sabedoria, tolerância); ignora valores que atendem a metas coletivas, mas não especificamente do endogrupo (valores universais, valores como justiça social e mundo de paz); e c) promove suposição equivocada de que os valores individualistas e coletivistas podem ser separados em duas síndromes coerentes que estariam em posições opostas.

O modelo da estrutura universal dos valores humanos de Schwartz demonstra a existência de dez domínios motivacionais ou tipos de valores, que atualmente têm os seguintes nomes: autodeterminação, benevolência, conformidade, estimulação, hedonismo, realização, poder, segurança, tradição e universalismo (ver Figura IX).

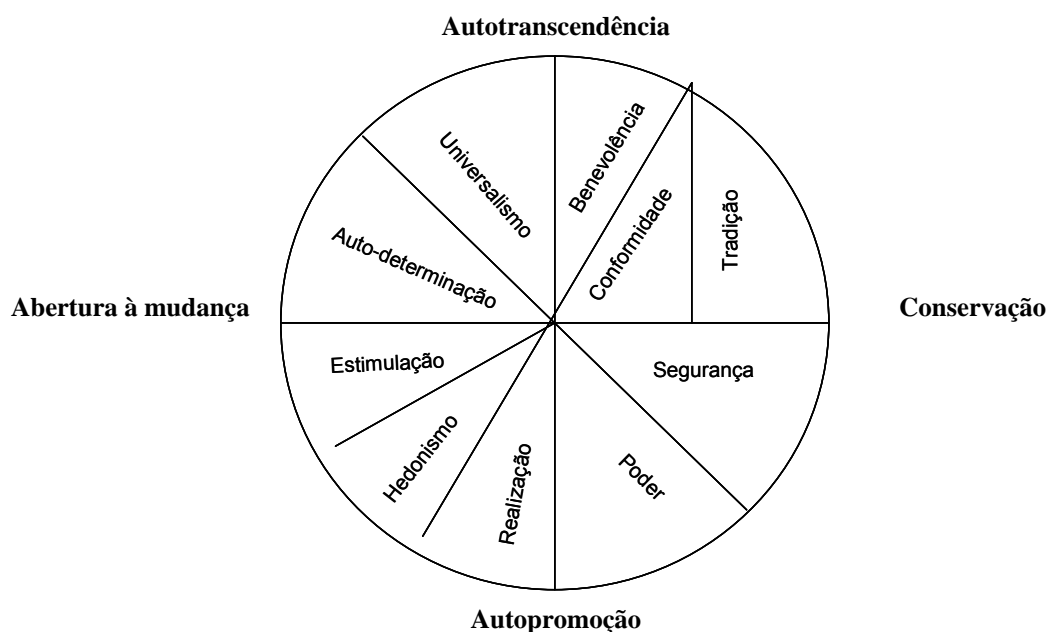


Figura IX: Tipos motivacionais de valores de Schwartz (1992)

Os fatores tradição e conformidade garantem a estabilidade da organização, referem-se ao seu aspecto conservador. Revelam-se por meio de práticas conhecidas: respeito a hierarquia e a normas de comportamento. Os fatores domínio, prestígio e realização compartilham metas e estão localizados no pólo da autopromoção. Com a ajuda estatística, pode-se determinar quanto esses valores são importantes,

hierarquicamente, e como são compartilhados na organização como um todo ou em setores.

Com relação às dimensões do objeto de análise, esse autor sugere a classificação de tipos de valor em três sentidos, segundo o interesse a que atendem: individualistas, coletivistas ou misto. Quanto a determinar a que interesse serve um tipo motivacional, o autor sugere que se pergunte quem se beneficiará se a pessoa manifestar esse valor ou agir de acordo com ele (ver Quadro VII) (GOUVEIA, 2006).

<b>Interesse Individualista</b>	
Autodeterminação	Independência de pensamento e na tomada de decisão, criação e exploração (criatividade, liberdade, independente, curioso e escolher minhas próprias metas).
Estimulação	Ter excitação, novidade e mudança na vida (ser ousado, uma vida variada e uma vida excitante).
Hedonismo	Prazer ou gratificação sensorial para a própria pessoa (prazer, desfrutar a vida).
Realização	Sucesso pessoal como resultado da demonstração de competência, segundo as normas sociais (êxito, capaz, ambicioso, influente).
Poder	Posição e prestígio social, controle ou domínio sobre pessoas e recursos (poder social, autoridade, riqueza).
<b>Interesse Coletivista</b>	
Benevolência	Preservar e reforçar o bem-estar das pessoas próximas, com quem se tem contato pessoal freqüente e não casual (amável, honesto, não rancoroso, leal e responsável).
Conformidade	Limitar as ações, inclinações e impulsos que possam prejudicar os outros e violar expectativas ou normas sociais (educado, obediente, autodisciplinado e honra os pais e o mais velhos).
Tradição	Respeitar, comprometer-se e aceitar os costumes e as idéias que a cultura tradicional ou a religião impõem a pessoa (humilde, aceitando minha parte na vida, devoto, respeito pela tradição e moderado).
<b>Interesse Misto</b>	
Segurança	Conseguir segurança, harmonia e estabilidade na sociedade, nas relações interpessoais e na própria pessoa (segurança familiar, segurança nacional, ordem social, limpo e reciprocidade de favores.)
Universalismo	Compreensão, apreço, tolerância e proteção no sentido do bem-estar de todos e da natureza (aberto, sabedoria, justiça social, igualdade, mundo de paz, mundo de beleza, unidade com a natureza e protegendo o meio ambiente).

**Quadro VII: Definição dos tipos motivacionais de valores pessoais universais**

Fonte: GOUVEIA, Valdinei V. O individualismo e o coletivismo normativo: comparação de dois modelos. In: ROS, M. e GOUVEIA, Valdinei V. Psicologia Social dos Valores Humanos. Desenvolvimentos Teóricos, metodológicos e aplicados. São Paulo, SENAC, 2006, p. 124.

Se alguém afirma ser importante o poder como um princípio-guia em sua vida, significa que valoriza o poder para si (interesse individualista); uma pessoa que considera que ser amável é um princípio-guia importante para a sua vida estará orientada para os outros, sobretudo para aqueles com quem interage (interesse

coletivista); e se alguém diz que a justiça social é um princípio orientador em sua vida, estará advogando benefícios para todos, inclusive para si mesmo (interesse misto) (GOUVEIA, 2006).

As perspectivas de individualismo e coletivismo de Schwartz foram pesquisadas em culturas nas quais as pessoas apresentavam orientações de conduta, ao mesmo tempo, individualistas e coletivistas (GELFAND e TRIANDIS, 1996), constatando que esses construtos não são, necessariamente, opostos, e que o contrário do individualismo não era o coletivismo, mas o autoritarismo.

O caráter multidimensional dos valores individualismo e coletivismo começou a fazer parte dos estudos de Triandis quando ele identificou dois atributos-chave para diferenciar os tipos principais de individualismo e de coletivismo: o horizontal e o vertical.

---

#### **Individualismo Horizontal**

Em muitos sentidos gosto de ser único e diferente dos outros  
Sou um ser único  
Com frequência faço minhas próprias coisas  
Gosto de ter minha intimidade

---

#### **Individualismo Vertical**

Para mim, é importante fazer meu trabalho melhor do que os demais.  
Incomoda-me que os outros façam as coisas melhor do que eu.  
Quando alguém faz alguma coisa melhor do que eu, fico tenso e incomodado.  
Triunfar é tudo.

---

#### **Coletivismo Horizontal**

Para mim, o bem-estar de meus colegas de trabalho é importante.  
Para mim, é importante manter a harmonia dentro de meu grupo.  
Sinto-me bem quando colaboro com os outros.  
Se um colega de trabalho ganhasse um prêmio, ficaria orgulhoso.

---

#### **Coletivismo Vertical**

Antes de fazer uma viagem importante, falaria sobre ela com a maioria dos membros de minha família e alguns amigos.  
Se nossos pais são idosos, devemos levá-los para morar conosco.  
Deveríamos ensinar as crianças a antepor o dever ao prazer.  
Faria qualquer coisa para agradasse a minha família, mesmo que fosse algo que não gostasse.

---

#### **Quadro VIII: Características do individualismo e do coletivismo horizontal-vertical**

Fonte: GOUVEIA, Valdinei V. O individualismo e o Coletivismo Normativo: comparação de dois modelos. In: ROS, M. e GOUVEIA, Valdinei V. Psicologia Social dos Valores Humanos. Desenvolvimentos Teóricos, metodológicos e aplicados. São Paulo, SENAC, 2006, p. 124.

O atributo horizontal sugere que as pessoas são semelhantes na maioria dos aspectos, especialmente no status. No caso do individualismo, em razão da alta liberdade por elas experimentada, constrói-se um ser independente, mas não diferente



dos demais membros da cultura; em relação ao coletivismo, contempla-se baixa liberdade, mas alta igualdade, explicando o motivo de um eu interdependente e compartilhado com os demais membros da sociedade.

O conceito vertical enfatiza aceitação da desigualdade e privilegia a hierarquia. Para os individualistas, isso se reflete em um eu independente e diferente dos demais; aceita-se a baixa igualdade ao mesmo tempo em que se dá a máxima importância ao sentido de liberdade, definindo uma típica democracia de mercado. No caso dos coletivistas, o conceito traduz-se pelo sentido de servir ao grupo, fazer sacrifícios em benefício do próprio grupo de pertencimento e cumprir obrigações impostas como normas sociais; contempla-se um eu interdependente, mas diferente dos outros, possivelmente em virtude do baixo sentido de liberdade e igualdade.

Para Triandis (2001), o coletivismo coreano não é o mesmo coletivismo do *kibbutz* israelense. Algumas culturas enfatizam a igualdade entre os indivíduos (australiana, suíça, do *kibbutz*) e outras enfatizam a hierarquia (indiana, americana). Dessa forma, há, para esse autor, quatro tipos de culturas: individualista horizontal (HI), em que as pessoas querem ser únicas e fazer as “próprias coisas”; individualista vertical (VI), em que as pessoas querem fazer as próprias coisas e também fazer “o melhor”; coletivista horizontal (HC), em que as pessoas misturam-se umas as outras nos grupos de pertença; coletivista vertical (VC), em que as pessoas se submetem à autoridade do grupo de pertença e são desafiadas a sacrificar-se pelo grupo.

Essa nova estrutura de Triandis tem sido aprovada principalmente em culturas norte-americanas (SINGELIS *et al.*, 1995; TRIANDIS e GELFAND, 1998). Gouveia, Clemente e Espinosa (no prelo) realizaram uma replicação do estudo de Singelis e colaboradores (1995) na Espanha, chegando a resultados bastante similares ao que esses pesquisadores encontraram. Esses autores demonstraram que essa tipologia é útil para explicar indicadores de relação interpessoal (grau de amizade, identificação com os membros de endogrupos etc.). Não há dados sobre a adequação desse modelo no Brasil (GOUVEIA *et al.* 2003).

#### 2.4.2 A relação entre valores e a percepção de justiça organizacional

De acordo com Greenbeg, "o estudo da percepção de justiça das pessoas não pode ser considerado completo sem compreender as diferenças da cultura nacional" (GREENBEG, 2001 p. 366). As pessoas podem ter diferentes percepções de justiça, porque elas podem ter internalizações diferentes de normas e valores. E, a maior razão porque as pessoas diferem com respeito a normas e valores é que elas vêm de culturas diferentes.

Chen, (1995), ao estudar as preferências de distribuição de recursos com estadunidenses ressaltou que os Estados Unidos têm um sistema econômico capitalista focado na realização individual, por isso, preferem a distribuição de recompensas/resultados baseados na equidade. Esse sistema alimenta valores que agenciam o instrumentalismo, o individualismo e a competitividade.

A percepção de justiça baseada na necessidade por sua vez prevalece na Índia onde as pessoas são mais favoráveis a distribuição de recompensas com base necessidade (MURPHY-BERMAN *et al.* 1984).

#### 2.4.3 A relação entre valores e as atitudes diante da diversidade

A relação entre os valores culturais e as atitudes sobre as práticas de diversidade vêm sendo constatada em estudos empíricos em nível de análise individual. Um desses estudos, de natureza descritiva, foi realizado com 120 empregados de variadas funções em uma instituição financeira no Canadá<sup>5</sup> (EDDY e BURKE , 2004).

A partir da utilização de uma escala de valores culturais, construída a partir do modelo revisitado de Hofstede para o nível de análise individual (DORFMAN e

---

<sup>5</sup> Os dados para essa pesquisa foram coletados de uma amostra de 120 indivíduos, composta de 58% de mulheres, 97% casados ou que viviam com parceiros, 75% ensino superior, 62% trabalhavam na área administrativa, 45% eram do departamento financeiro, 45% tinham a média de idade de 35 anos, 58% tinham 15 ou menos de 15 anos de experiência no trabalho, 80% tiveram sua formação no Canadá e 56% eram caucasianos.

HOWELL, 1988; ROBERTSON e HOFFMAN, 2000). Eddy e Burke (2004) constataram que há uma interação entre valores e atitudes dos indivíduos pesquisados em direção às práticas de igualdade de oportunidade e das iniciativas de diversidade com base nas dimensões de raça e gênero.

Os valores culturais considerados por Eddy e Burke (2004) foram: individualismo e coletivismo (IC), evitação a incerteza (UA), distância ao poder (DP), masculinidade e feminilidade (MF) (HOFSTEDE, 1985). As atitudes classificadas como positivas em relação à diversidade foram categorizadas como (*personal value of diversity* – PVD), as neutras (*general egalitarianism* – GE e *attitudes toward EE/AA*) e as negativas (*symbolic prejudice* – SP).

Os resultados dessa pesquisa revelam que os indivíduos que apresentam escores altos nos valores de masculinidade, escores baixos em evitação de incerteza e escores altos em distância ao poder indicam atitudes de menor favorabilidade às práticas de diversidade. Já os indivíduos com escores altos no coletivismo apresentaram tanto favorabilidade quanto desfavorabilidade aos mesmos. E os respondentes com escores altos em evitação à incerteza apresentaram escores altos em atitudes neutras (EDDY e BURKE, 2004).

Outros dados revelam ainda indivíduos orientados por valores coletivistas que não apóiam as práticas de diversidade, uma vez que alguns deles apresentaram escores altos de atitudes desfavoráveis a essas práticas. Assim como há grupos de minoria racial que apresentaram escores altos de masculinidade.

Quando os dados dessa pesquisa são avaliados a partir dos grupos de categorias dos respondentes, observa-se que o grupo de mulheres apresenta alto escore nos valores de evitação da incerteza e alto escore em apoiar práticas de diversidade baseados na igualdade. Os homens, pelo contrário, apresentam baixo escore nos valores de evitação da incerteza e escores mais altos de atitudes negativas em relação à diversidade. Outros dados significativos de não favorabilidade às práticas de diversidade foram obtidos entre os caucasianos. Esses apresentaram escores altos de individualismo, escores baixos em evitação à incerteza e altos na distância ao poder, mas foram menos masculinos do que os não-caucasianos.

Outro estudo de natureza experimental, também confirma a interação entre valores culturais de individualismo e coletivismo com as atitudes diante das práticas de diversidade (KEMMELMEIER, 2003). Os resultados apontam que as atitudes dos estadunidenses diante das políticas em prol da diversidade são desfavoráveis quando

elas têm foco em categorias de grupos sociais. Tal resultado pode ser mais bem compreendido ao considerar que a concepção de justiça nos Estados Unidos está relacionada com o autoconceito que por sua vez é evidenciado a partir dos princípios da meritocracia.

### 3. O PROBLEMA DE PESQUISA, OBJETIVOS, VARIÁVEIS E HIPÓTESES

Conforme ressaltam Andery *et al.* (1999), o conhecimento racional é aquele sobre o qual se problematiza algo, e não simplesmente se crê. É um conhecimento cuja explicação é demonstrada por meio da discussão e da exposição clara de argumentos. Seu principal aspecto é não se propor como acabado, fechado ou ser apenas sucedido por um conhecimento igual, mas dar explicações que possibilitem ao ser humano participar ativamente na construção e no governo do seu destino.

Dessa forma, pode-se dizer que a percepção de um problema equivale a conceber a realidade como algo não dado, a priori, aos nossos sentidos, mas apreendê-la como um fenômeno socialmente construído, para o qual somos livres para aceitá-la ou para transformá-la, como dizem Berger e Luckmann (1987).

#### 3.1 O problema de pesquisa

Um problema se define por aquilo que é percebido como errado e que precisa ser imediatamente retificado. “Um problema pode simplesmente indicar um interesse em um assunto onde possam ser encontradas respostas que ajudem a melhorar uma situação existente. Um problema se define como uma situação onde há um *gap* entre a situação atual e a desejada como ideal” (SEKARAN, 1992, p. 43).

O problema de pesquisa investigado nesse trabalho teve por origem por não ter sido encontrado, até então, na literatura brasileira, nenhum instrumento para diagnosticar as percepções de justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade. Dessa forma, o problema de pesquisa passou a ser formulado em torno da seguinte indagação: *Há relação entre as dimensões de justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade?*

Embora essa formulação de problema de pesquisa pressuponha um tratamento predominantemente quantitativo, uma pesquisa qualitativa prévia foi realizada, a fim de identificar as concepções e atitudes dos indivíduos diante da diversidade, bem como, conhecer as iniciativas das empresas em prol do assunto em questão.

### **3.2 Objetivo geral**

O objetivo geral do trabalho é analisar a relação entre as dimensões de justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade.

#### **3.2.1 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos são:

- 1.** Conhecer concepções, atitudes e percepções de indivíduos diante da diversidade e das práticas de diversidade.
- 2.** Identificar dimensões de atitudes predominantes nos indivíduos em relação à diversidade.
- 3.** Identificar dimensões de percepções de justiça predominantes nos indivíduos diante das práticas de diversidade.
- 4.** Verificar se há diferença de percepção de justiça e de atitudes diante da diversidade por parte dos indivíduos pertencentes às empresas pesquisadas.
- 5.** Verificar se há diferença de percepção de justiça e de atitudes entre os indivíduos considerando-se: o sexo, a raça, a idade, a função que ocupam na empresa, o tempo de casa, o ser ou não uma pessoa com deficiência, a autopercepção como minoria na sociedade e na organização, bem como, a região do país em que esses indivíduos residem e trabalham.

6. Verificar se há correlação entre as dimensões de justiça organizacional diante da diversidade e as dimensões de valores de individualismo e coletivismo.
7. Verificar se há correlação entre as dimensões de atitudes diante da diversidade e as dimensões de valores de individualismo e coletivismo.
8. Verificar a relação entre as dimensões de justiça organizacional e as dimensões de atitudes diante da diversidade.
9. Verificar se as dimensões de valores de individualismo e coletivismo em estudo moderam a relação entre as dimensões de justiça organizacional e as dimensões de atitudes diante da diversidade.

### 3.3 Hipóteses

A hipótese é uma proposição que prevê uma relação entre dois termos que pode ser decorrente de conceitos ou de fenômenos. Uma hipótese é, portanto, uma pressuposição a ser verificada. Ela pode ser de duas formas: como uma antecipação de uma relação entre um fenômeno e um conceito capaz de explicá-lo ou como a antecipação de uma relação entre dois conceitos ou, o que equivale ao mesmo, entre dois tipos de fenômenos que designam, sendo essa última a mais freqüente em investigações sociais (QUIVY e CAMPENHOUDT, 1998).

Algumas hipóteses são derivadas ou originadas de teorias, outras começam como suposições dos pesquisadores e se desenvolvem em teorias (SELTIZ *et al.*, 1987). A construção das hipóteses desse trabalho foi derivada de conceitos e teorias, assim como, dos resultados de trabalhos empíricos desenvolvidos no campo de estudo em questão.

### 3.3.1 Apresentação das hipóteses

**H<sub>1</sub>:** Há diferença de atitudes dos indivíduos diante da diversidade considerando-se as diferentes empresas pesquisadas - Empresa I e Empresa II.

**H<sub>2</sub>:** Há diferença de atitudes dos indivíduos diante da diversidade, considerando-se: o sexo, a raça, a idade, a função ocupada na empresa, o tempo de casa, o ser ou não uma pessoa com deficiência, a autopercepção como minoria na sociedade e na organização, bem como a região do país em que esses indivíduos residem e trabalham.

**H<sub>3</sub>:** Há diferença de percepção de justiça dos indivíduos diante da diversidade considerando-se as diferentes empresas pesquisadas - Empresa I e Empresa II.

**H<sub>4</sub>:** Há diferença de percepção de justiça nos indivíduos diante da diversidade, considerando-se: o sexo, a raça, a idade, a função que ocupam na empresa, o tempo de casa, o ser ou não uma pessoa com deficiência, a autopercepção como minoria na sociedade e na organização, bem como, a região do país em que esses indivíduos residem e trabalham.

**H<sub>5</sub>:** Há correlação entre as dimensões de atitudes diante da diversidade e as dimensões de valores de individualismo e de coletivismo.

**H<sub>6</sub>:** Há correlação entre as dimensões de justiça organizacional diante da diversidade e as dimensões de valores de individualismo e de coletivismo.

**H<sub>7</sub>:** Há relação entre as dimensões de justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade.

**H<sub>8</sub>:** As dimensões de valores de individualismo e de coletivismo moderam a relação entre as dimensões de justiça organizacional e as dimensões de atitudes diante da diversidade.

### 3.4 Definição operacional das variáveis

Uma variável é alguma coisa que pode diferir ou variar em valores. Os valores podem diferir várias vezes pelo mesmo objeto ou pessoa, ou os valores podem diferir ao



mesmo tempo por diferentes objetos ou pessoas (SEKARAN, 1992, p. 64). Nesta pesquisa serão utilizados quatro tipos de variáveis: a dependente, a independente, a moderadora e a de classificação dos respondentes.

- Por meio da variável dependente, o pesquisador pode explicar ou prever a variabilidade dela, bem como encontrar respostas ou soluções para o problema de pesquisa.
- A variável independente influencia a variável dependente de uma forma positiva ou negativa. A variância da variável dependente acontece por meio da variável independente.
- A variável moderadora tem forte efeito contingencial na relação entre a variável independente e a dependente, isto é, sua presença modifica a relação entre a variável independente a dependente.
- A variável de classificação caracteriza os sujeitos respondentes da pesquisa quanto às categorias de: sexo, idade, raça, função, tempo de casa, ser ou não pessoa com deficiência, quanto ao se perceber ou não como minoria na sociedade e na organização, bem como a região do país em que residem e trabalham.

#### 3.4.1 As variáveis independentes

Nessa pesquisa, as variáveis independentes foram operacionalizadas por meio das quatro dimensões da justiça organizacional encontradas na literatura: 1) percepção de justiça distributiva; 2) percepção de justiça processual; 3) percepção de justiça interacional e 4) percepção de justiça informacional (COLQUITT, 2001).

A escolha da justiça organizacional como variável independente justifica-se por ela ser apontada na literatura como um dos mais importantes indicadores utilizados para descrever comportamentos dos indivíduos decorrentes da percepção que eles têm das experiências vividas nas organizações (GREENBERG, 1990).

Estudos diversos já foram realizados para verificar a relação entre a percepção de justiça e práticas de diversidade, incluindo ações afirmativas e iniciativas

organizacionais, principalmente em países como Estados Unidos, Canadá e África do Sul (RESENDEZ, 2002, KONRAD e SPITZ, 2003; EDY e BURKE, 2004; VERMEULEN e COETZEE, 2006) e o resultado de todos eles revelaram-se significativos.

#### 3.4.2 As variáveis dependentes

As variáveis dependentes a serem estudadas referem-se às atitudes cognitivas dos indivíduos diante da diversidade. Elas serão operacionalizadas por meio de quatro tipos de tendências que os indivíduos podem vir a desenvolver diante de algumas práticas de diversidade, conforme descritas no referencial teórico, sendo elas: 1) a atitude de aceitação com base na justiça social; 2) a atitude de aceitação com base no interesse pela obtenção de ganhos; 3) a atitude de rejeição com base na discriminação reversa e 4) a atitude de rejeição com base no receio ao estigma.

#### 3.4.3 As variáveis moderadoras

As variáveis moderadoras concebidas nesse projeto são as dimensões de valores de individualismo e de coletivismo. A razão para fundamentar essa moderação está em observar a ênfase dada no referencial teórico (NOVAKOWISK e CONLON, 2005; GILLILAND e STEINER, 2001; COLQUITT, 2001; COHEN-CHARASH, 2001; STARLLICKI, FOLGER e TESLUK, 1999; SHODA e MISCHEL, 1993) de que não há evidências de que a variável justiça organizacional estabeleça uma relação direta com outros construtos. Para esses autores, abordar ou desenvolver um estudo da justiça organizacional com outras variáveis implica adotar variáveis moderadoras, que podem ser tanto relacionadas a fatores ambientais quanto a fatores individuais.

Novakowisk e Conlon (2005) ressaltam que os fatores do ambiente que impactam nas reações de justiça podem incluir: o tipo de indústria, o tipo de ocupação, a estrutura organizacional (se mecânica ou orgânica), as definições de papéis, confiança nas autoridades, a sensibilidade no relacionamento interpessoal, validade de informações, associação voluntária e as normas e os valores culturais.

A indústria e a ocupação podem fazer variar a percepção de justiça de certos tipos de procedimentos de seleção, tais como a avaliação do teste de uso de drogas que é concebido como mais apropriado para a seleção de pilotos de avião do que para zeladores de prédio (MURPHY *et al.* 1990).

Já os fatores individuais que afetam a percepção de justiça estão relacionados às diferenças individuais quanto ao sexo, personalidade, ideologias, distância do poder, preocupação com controle, sensibilidade à equidade, negação de gratificação (NOVAKOWISK e CONLON, 2005).

Estudos têm demonstrado que, embora o conceito de justiça seja universal, sua operacionalização é particular. Em toda cultura, a justiça é pré-requisito para a regulamentação da vida social, no entanto, sua operacionalização manifesta-se de várias formas (GREENBERG, 2001).

A escolha dos valores como variável moderadora decorre da constatação de que os resultados de décadas de pesquisa tenham estabelecido que as percepções de justiça das pessoas sejam baseadas, em grande parte, por normas, mas também por valores (CROPANZANO *et al.* 2001). Os resultados dos trabalhos desses autores denotam que, especificamente o que as pessoas acreditam ser justo nas organizações depende em parte do consenso das opiniões validadas a respeito de qual é a forma correta de distribuição de resultados e em parte pela forma como concebem o tratamento particular que é recebido.

#### 3.4.4 As variáveis de classificação

As variáveis de classificação utilizadas nesta pesquisa tiveram por finalidade caracterizar os respondentes que compõem a amostra (HAIR, 2005) quanto a: sexo,

raça, idade, tempo de casa, a função ocupada nas organizações, percepção de si mesmo como pertencentes ou não a grupos minoritários e quanto à região em que residem e trabalham.

### 3.5 Esquema conceitual de pesquisa

**Problema de pesquisa:** Há relação entre as dimensões de justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade?

**Objetivo geral:** Analisar se há relação entre as dimensões de justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade.

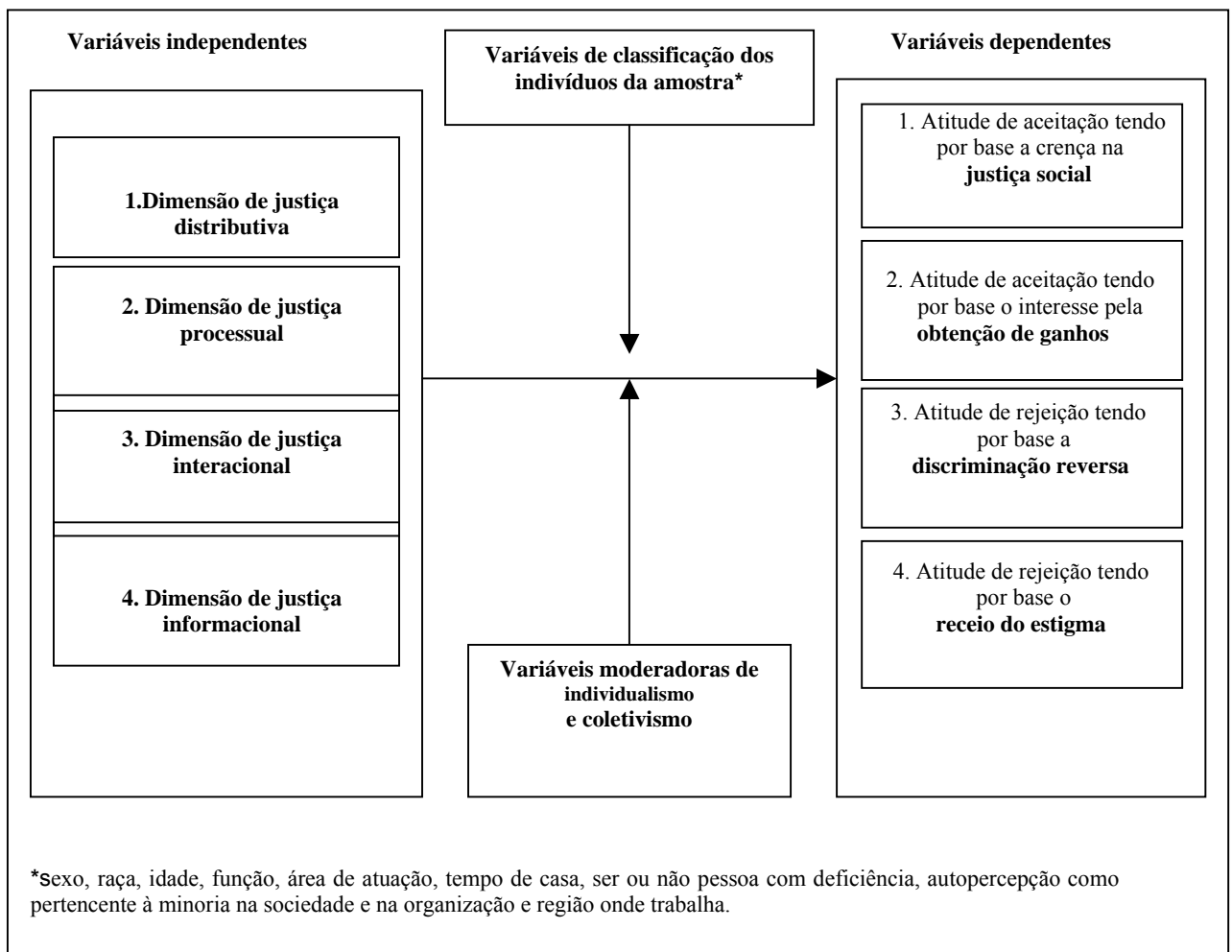


Figura X: Esquema conceitual

## **4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA**

Este capítulo tem como objetivo apresentar e justificar os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa em razão da natureza do problema, dos objetivos propostos e das hipóteses levantadas. Para isso, contemplará os seguintes itens:

1. definição dos tipos de pesquisas;
2. métodos de pesquisa escolhidos;
3. nível de análise;
4. definição do processo de amostragem;
5. procedimentos para a coleta de dados;
6. instrumentos de coleta de dados;
7. matriz de amarração.

### **4.1 Definição dos tipos de pesquisas**

A pesquisa realizada neste trabalho foi desenvolvida sob duas propostas de estudo: a de natureza exploratória e a de natureza descritiva. Isso porque adotar apenas uma delas não seria suficiente para responder ao problema postulado e atender aos propósitos anteriormente apresentados.

A justificativa para o desenvolvimento de uma pesquisa exploratória fundamenta-se no objetivo apontado por Hair (2005) que é o de descobrir novas variáveis significantes que possam ajudar a construir um conhecimento que seja mais amplo e esclarecedor sobre o assunto em questão.

A descoberta de variáveis significantes sobre as atitudes e a percepção de justiça perante a diversidade tornou-se necessária, nesta pesquisa, por não haver, na literatura, uma categorização e sistematização que permitisse diagnosticar a maneira como as pessoas percebem, pensam e avaliam a diversidade tomando como referência a realidade brasileira. A literatura encontrada não é satisfatória por fazer referência a ações afirmativas e a programas de diversidade desenvolvidos em outros contextos

culturais que têm tradição para lidar com o assunto, como Canadá e África do Sul (LECK, SAUNDERS e CHARBONNEAU, 1996; VERMEULEN e COETZEE, 2006), diferentemente do que acontece no Brasil. No entanto, elas foram úteis como referencial para a elaboração do questionário, conforme será descrito posteriormente.

O outro tipo de pesquisa realizada nessa pesquisa foi a descritiva. A justificativa para utilizá-la fundamenta-se no objetivo de construir instrumentos que pudessem mensurar e diagnosticar as atitudes e a percepção de justiça dos indivíduos diante da diversidade. Para isso, alguns critérios foram adotados tais como: criar dispositivos para a coleta de dados (transversais) considerando-se a época atual, delimitação da população e da amostra, assim como, dos objetivos de estudo, das variáveis, das hipóteses, das questões de pesquisa etc. (TRIVIÑOS, 1987).

#### **4.2 Métodos de pesquisa escolhidos**

Foram utilizados os métodos de pesquisa qualitativo e quantitativo. O caráter exploratório gerou a necessidade de desenvolver uma pesquisa qualitativa para conhecer as percepções, os conceitos e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade em duas empresas do contexto organizacional. A intenção foi verificar se os conteúdos expressos refletiam ou não as variáveis inferidas na literatura. Esse procedimento além de ter propiciado a aquisição de dados mais “ricos” em detalhes e em significados sobre o assunto, foi fundamental para construir as assertivas sugeridas para a mensuração das variáveis em estudo.

Já o desenvolvimento da pesquisa quantitativa teve por intenção utilizar técnicas estatísticas para analisar e interpretar as possíveis relações existentes entre as variáveis. Além disso, conforme Sekaran (1992) esse tipo de pesquisa ajuda a compreender o perfil dos indivíduos que compõem a amostra no que diz respeito às características e situações que os diferem, como também, oferece idéias para promover sondagens e pesquisas futuras.

### 4.3 Nível de análise

Para Klein, Dansereau e Hall (1994) a explicitação do nível de análise de uma pesquisa é fundamental para não causar ambigüidades de resultados. Para isso, faz-se necessário definir primeiramente a exata natureza dos elementos que serão alvo de estudo, em seguida, especificar o nível das teorias que serão utilizadas, o nível de medida e o nível de análise estatística dos resultados a que o pesquisador pretende alcançar de modo que haja coerência entre eles.

- Nível de análise escolhido quanto à natureza dos elementos de pesquisa: Os elementos dessa pesquisa tiveram como parâmetro elementos de forma independente. Isso significa que o foco foi dado ao indivíduo e os dados obtidos foram considerados livres da influencia do grupo.
- Nível de teoria: Os construtos utilizados na construção teórica também foram analisados a partir dos dados obtidos dos indivíduos e foram considerados independentes dos valores dos construtos de outros membros do mesmo grupo (KLEIN, DANSEREAU e HALL, 1994).
  - a. O construto atitudes foi utilizado para captar o posicionamento dos indivíduos diante da diversidade (grupos de mulheres, pessoas negras e pessoas com deficiência) no que diz respeito a concessões que lhes são oferecidas por meio de iniciativas, formais ou informais, desenvolvidas pelas organizações (oportunidades, privilégios e condições especiais ou favoráveis). As atitudes analisadas foram as de base cognitiva.
  - b. O construto justiça organizacional foi utilizado para captar a percepção que os indivíduos têm sobre as práticas de diversidade voltadas para os grupos de mulheres, pessoas negras e pessoas com deficiência mediante o sentido de justiça.
  - c. Os construtos valores de individualismo e coletivismo avaliam o grau de importância que os indivíduos atribuem a si mesmo e ao grupo.

- Nível de medida e de análise estatística: Essa pesquisa considerou a variabilidade entre os indivíduos na sua coleta de dados. Para isso, foram empregadas escalas de mensuração para cada um dos construtos em estudo focando cada experiência e características como individual e única, em uma amostra de indivíduos independentes. A análise estatística utilizada contemplou uma avaliação de medidas no nível individual.

#### **4.4 Definição da amostragem**

Amostras representativas em estudos científicos são obtidas seguindo-se um conjunto de procedimentos bem definidos. Esta pesquisa inclui: definição da população alvo, seleção da estrutura de amostragem, seleção do método de amostragem, determinação do tamanho da amostra (Hair, 2005).

##### **4.4.1 Definição da população alvo**

A população alvo da pesquisa definiu-se por: indivíduos com escolaridade igual ou superior ao ensino médio, pertencentes a duas empresas privadas, com históricos e práticas diferentes em relação à diversidade (grupos de mulheres, pessoas negras e pessoas com deficiência). Os aspectos de diversidade referem-se a concessões oferecidas (oportunidades, privilégios e condições especiais ou favoráveis), na intenção de ter riqueza maior de especificidades sobre o tema em estudo.



#### 4.4.2 A estrutura da amostragem

Ter e não ter práticas formais voltadas à diversidade (projetos, programas ou modelos de gestão) foi o critério utilizado para escolher as duas empresas que compuseram a estrutura da amostragem. A Revista *Exame Maiores e Melhores 2007*, o Guia da *Boa Cidadania Corporativa 2006* e a Web foram as fontes escolhidas para identificar as empresas alvo. As que continham e as que não continham práticas formais voltadas para a diversidade publicadas em seus sites passaram a compor o rol de empresas em potencial para a pesquisa.

Entre os meses de abril e outubro de 2007, nove empresas foram contatadas (sete que continham práticas de diversidade formais e duas que não continham). Uma carta convite foi encaminhada às mesmas na intenção de que elas pudessem colaborar com o desenvolvimento do trabalho proposto (ver Apêndice A). Seguido a isso, foram realizadas visitas e apresentações do projeto de pesquisa. Como resultado, duas empresas aceitaram o convite, uma do setor industrial de eletroeletrônicos que desenvolve práticas de diversidade com base em um projeto institucional e outra do setor bancário que não exercia nenhuma prática formal em prol da diversidade.

#### 4.4.3 Arcabouço amostral

##### (a) As empresas participantes

A empresa do setor industrial tem a sua sede situada em São Paulo. De origem européia, possuía aproximadamente 4000 em empregados em janeiro do ano corrente. Vem desenvolvendo práticas formais de diversidade desde o ano de 2003.

Empresa I	
Alcance	Funcionários da matriz sediada em São Paulo, funcionários de fábricas sediadas nos estados do Amazonas e Minas Gerais, e representantes das filiais de vendas sediadas no Rio de Janeiro, Pernambuco, Distrito Federal, Paraná, Piauí e Rio Grande do Sul.
Período	janeiro de 2008

Quadro IX: Arcabouço amostral da empresa do setor industrial

Fonte: Dados da pesquisa

A empresa do setor bancário também com sede em São Paulo. De origem nacional, possuía aproximadamente 800 empregados espalhados em 38 agências situadas nas principais cidades brasileiras em fevereiro do ano corrente. Não possui práticas formais de diversidade, mas pretende desenvolver projetos direcionados a esse fim.

Empresa II	
Alcance	Funcionários da matriz sediada em São Paulo e de agências provenientes de 18 Estados brasileiros diferentes: Alagoas, Amazonas, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, São Paulo, Santa Catarina e Sergipe.
Período	fevereiro de 2008

Quadro X: Arcabouço amostral da empresa do setor bancário

Fonte: Dados da pesquisa

## b) Os indivíduos participantes

Os indivíduos participantes da pesquisa eram funcionários das empresas citadas que possuíam nível de escolaridade igual ou superior ao ensino médio. Os pertencentes à Empresa I ocupavam níveis de liderança (supervisão, gerência e diretoria) e os funcionários da Empresa II diferentes níveis hierárquicos. A diferença de ocupação de níveis hierárquicos dos indivíduos de uma e outra empresa deu-se não por uma intenção da pesquisa, mas por critérios adotados

pelas próprias empresas em disponibilizá-los. Em seção subsequente, serão apresentados os dados descritivos e o perfil predominante dos mesmos.

#### 4.4.4 O método de amostragem

Os métodos de amostragem podem ser divididos em duas categorias amplas: probabilísticos e não-probabilísticos. Os primeiros são baseados na premissa de que cada elemento da população alvo tem uma probabilidade de ser selecionado aleatoriamente e a probabilidade de ser selecionado é determinada antecipadamente pelo pesquisador (HAIR *et al.* 2005). Na amostragem não-probabilística, a inclusão ou exclusão de elementos em uma amostra fica a critério do pesquisador, o que quer dizer que nem todo elemento da população alvo tem chance de ser selecionado para a amostra.

Nesta pesquisa, o método de amostragem não probabilística foi utilizado tanto para a seleção das empresas quanto para a dos indivíduos. A escolha das empresas foi realizada por julgamento, a dos indivíduos da Empresa I por acessibilidade e a dos indivíduos da Empresa II por censo, ou seja, o instrumento foi encaminhando para toda a população.

#### 4.4.5 O tamanho da amostra

Originalmente, a amostra ficou representada por 460 indivíduos, sendo 178 da empresa do setor industrial e 282 da empresa do setor bancário. Esse número representou quinze vezes o número das variáveis da maior escala utilizada na pesquisa, o que significa que foram atendidos os critérios desejáveis de confiabilidade para a implementação da amostra (HAIR, 2005).

#### 4.5 Procedimentos para a coleta de dados

Dois procedimentos foram utilizados para a coleta de dados. Na pesquisa qualitativa, a entrevista em profundidade, e na pesquisa quantitativa, questionários auto-administrados. A entrevista em profundidade é definida como uma técnica que possibilita um encontro direto “cara a cara” entre pesquisador e informante para que as perspectivas, as experiências, e/ou situações deste diante do fenômeno em estudo sejam expressas por suas próprias palavras. Ela é modelada após uma conversação entre iguais, e isso é mais do que uma conversação formal de perguntas e respostas (TAYLOR e BOGDAN, 1998). Nessa pesquisa ela seguiu o modelo semi-estruturado de perguntas em que predominou o ponto de vista do entrevistado.

Os questionários auto-administrados foram utilizados para mensurar a percepção de justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade, bem como os valores de individualismo e coletivismo. Nas empresas pesquisadas, as respostas foram dadas por via eletrônica, na seguinte página: [www.pesquisadiversidade.com.br](http://www.pesquisadiversidade.com.br).

Antes de disponibilizar os questionários na internet, três procedimentos foram adotados para garantir a validade dos mesmos: primeiro, a utilização de senhas de acesso para garantir que somente os indivíduos pertencentes às empresas pesquisadas fossem os respondentes. O segundo, a construção de site em cuja página inicial foram apresentadas explicações sobre o trabalho e instruções sobre como preencher os questionários de modo que eles fossem auto-administrados. E o terceiro procedimento, o controle sobre as perdas e duplicidades das respostas dos sujeitos (o questionário foi construído em um sistema que avisava a omissão de dados e bloqueava a duplicidade de respostas em relação a um mesmo item).

A vantagem desse procedimento foi ganhar agilidade na pesquisa e qualidade nas respostas obtidas dos sujeitos (HAIR, 2005a). A desvantagem por sua vez, foi omitir possíveis incompreensões dos sujeitos sobre as assertivas, que normalmente aparecem nas duplicidades e nas omissões das respostas (HAIR, 2005b).

## 4.6 Os instrumentos para a coleta de dados

Dois dos três instrumentos utilizados na pesquisa foram elaborados pela autora: o de atitudes dos indivíduos diante das concessões oferecidas à diversidade e o de percepção de justiça organizacional sobre as práticas de diversidade. A justificativa para essa iniciativa foi devido ao fato de na época não terem sido identificadas na literatura escalas que viessem a atender a proposta de estudo desta pesquisa.

A elaboração dos instrumentos foi baseada nos critérios de construção de construtos psicológicos contidos na literatura (PASQUALI, 2003; ASSOCIAÇÃO AMERICANA DE PSICOLOGIA; 1985), conforme serão descritos nas subseções seguintes.

### 4.6.1 Elaboração do instrumento de atitudes

O instrumento de atitudes teve como objetivo mensurar o posicionamento dos indivíduos diante da diversidade (grupos de mulheres, pessoas negras e pessoas com deficiência) no que diz respeito às concessões que lhes são oferecidas pelas organizações (oportunidades, privilégios e condições especiais ou favoráveis). O tipo de atitude a ser avaliada em cada uma das assertivas foi a de base cognitiva.

A elaboração do instrumento seguiu sete etapas: (a) levantamento de informações sobre escalas de atitudes diante da diversidade, (b) identificação das dimensões das atitudes; (c) construção da primeira versão do questionário (piloto), (d) verificação da validade do questionário piloto; (e) construção da segunda versão do questionário, (f) pré-teste da segunda versão e (g) verificação da validade da segunda versão.

## (a) Levantamento de informações sobre escalas de atitudes diante da diversidade:

Com a finalidade de ter um referencial inicial para a construção da escala foi realizada vasta revisão bibliográfica exploratória de estudos sobre as atitudes dos indivíduos diante da diversidade (grupos de mulheres, pessoas negras e pessoas com deficiência) no que diz respeito às concessões que lhes são oferecidas pelas práticas decorrentes das ações afirmativas (AA) e das iniciativas organizacionais (projetos, programas ou modelos de gestão de diversidade), conforme apresentado no Quadro XI a seguir:

Fonte Referencial	Tipo de Estudo	Atitudes identificadas diante da diversidade
Kinder e Sears, 1981	Experimental	Atitudes de rejeição dos homens brancos às políticas de proteção aos grupos sociais minoritários com base no racismo simbólico
Veilleux e Tougas, 1989	Descritivo	Atitudes de rejeição das ações afirmativas por parte das mulheres: altruísmo ou egoísmo?
Tougas, Beaton e Veilleux, 1991	Descritivo	Razões das atitudes de aceitação das ações afirmativas por parte das mulheres
Heilman, Block e Lucas, 1992	Experimental	Atitudes de rejeição às ações afirmativas baseadas no receio ao estigma
Sinadius et. al., 1993	Ensaio teórico	Atitudes de aceitação das práticas de diversidade com base na justiça social
Richard e Kirby, 1997	Experimental	Atitudes dos estudantes homens brancos em direção a força de trabalho decorrente dos programas de diversidade
Little, Murry e Wimbush, 1998	Descritivo	Estudo sobre a atitude de auto-interesse diante das ações afirmativas
Kravitz e Klineberg, 2002	Descritivo	Atitudes de diferentes grupos em direção as ações afirmativas
Swanson, 2002	Qualitativo	Atitudes diante dos programas de diversidade no ambiente corporativo
Kidder <i>et al.</i> , 2004	Experimental	Reações pessoais e de grupo em direção as iniciativas de diversidade
Eddy e Burke, 2004	Descritivo	Atitudes diante da igualdade e da diversidade
Kemmelmeier, 2003	Experimental	Individualismo e atitudes em direção as ações afirmativas: evidências de experimentos
Deslippe, 2004	Ensaio teórico	As atitudes de rejeição às ações afirmativas com base na discriminação reversa
Wilson, 2006.	Descritivo	Atitudes de rejeição às ações afirmativas com base na discriminação reversa

Quadro XI: Estudos sobre as atitudes diante das práticas de diversidade

Fonte: Quadro elaborado pela autora

(b) Identificação das dimensões de atitudes:

A análise da literatura citada anteriormente foi um procedimento adotado que tornou possível identificar, sistematizar e categorizar duas tendências de atitudes dos indivíduos acerca da diversidade (grupos de mulheres, de pessoas negras e de pessoas com deficiência), em relação a concessões (oportunidades, privilégios e/ou condições especiais) oferecidas no contexto organizacional.

Conforme descrito no referencial teórico, mediante essa análise uma proposta de modelo para as atitudes foi estruturada em duas dimensões: uma de aceitação ou de rejeição; e uma outra referente aos sujeitos dessa aceitação ou rejeição, ou seja, aos indivíduos beneficiados ou não pelas práticas de diversidade. Com isso, foi possível identificar quatro categorias de atitudes diante da diversidade: a de aceitação dos indivíduos não beneficiados, a de aceitação dos indivíduos beneficiados, a de rejeição dos indivíduos não beneficiados e a de rejeição dos indivíduos beneficiados.

Para verificar se as dimensões de atitudes propostas eram pertinentes à realidade brasileira (a literatura era de origem estrangeira), foi realizada uma pesquisa qualitativa com dois sujeitos representantes de cada grupo de diversidade em estudo (mulheres, pessoas negras e pessoas com deficiência) e com dois sujeitos considerados não diversos (homens brancos). Esses indivíduos pertenciam a duas empresas em que seriam aplicados os questionários posteriormente, uma do segmento industrial (Empresa I) e a outra do bancário (Empresa II). Respectivamente, as mulheres ocupavam o cargo de gerente geral e de coordenadora; as pessoas negras (dois homens) gerente financeiro e analista; as pessoas com deficiência (dois homens) gerente de área e assistente, e finalmente, os homens brancos, gerente de área e analista.

Entrevistas em profundidade (semi-estruturadas) foram realizadas com a duração média de uma hora e meia. Elas foram desenvolvidas tendo por referencial um roteiro com seis perguntas:

1. O que significa diversidade para você?
2. O que significam as práticas de diversidade?
3. Como você avalia as mulheres receberem concessões (oportunidades, privilégios ou condições especiais) de práticas de diversidade?

4. Como você avalia as pessoas negras receberem concessões (oportunidades, privilégios ou condições especiais) de práticas de diversidade?
5. Como você avalia as pessoas com deficiência receberem concessões (oportunidades, privilégios ou condições especiais) de práticas de diversidade?
6. Como você avalia as pessoas que são beneficiadas por práticas de diversidade?

Os resultados da pesquisa qualitativa serão explicitados no capítulo em que serão apresentadas as análises de dados.

#### (c) A construção da 1ª versão do questionário

A construção dos itens do questionário foi baseada em quatro fontes bibliográficas que fazem referência as atitudes dos indivíduos diante da diversidade: na escala *General Social Survey* de Davis e Smith, (2003 apud WILSON, 2006) que avalia a discriminação reversa; a escala de Tougas e Veilleux (1991) que avalia o auto-interesse de grupos de mulheres diante de ações afirmativas; a escala de Eddy e Burky (2004) que avalia as atitudes de aceitação e de rejeição diante das ações afirmativas e programas de diversidade e nos resultados dos estudos experimentais de Heilman, Block e Stathatos (1997), referentes à atitude de rejeição a ações afirmativas com base no receio ao estigma. A análise dessas escalas possibilitou identificar os componentes norteadores às dimensões hipotetizadas (ver Quadro XII) e elaborar assertivas correspondentes.



<b>Dimensões de atitudes diante das práticas de diversidade</b>	<b>Componente norteador</b>	<b>Caracterização</b>	<b>Fonte Referencial</b>
Atitude de aceitação dos indivíduos não beneficiados	Justiça social	Focaliza-se na crença de que as concessões à diversidade devem existir para dar mais oportunidades aos grupos sociais que estão em desvantagens na sociedade.	Sinadius <i>et al.</i> , (1993); Beaton e Tougas, (2001)
Atitude de aceitação dos indivíduos beneficiados	Obtenção de ganhos	Focaliza-se na crença de que as concessões à diversidade devem existir porque o ganho particular é mais facilmente obtido por meio da adesão às estratégias coletivas.	Veilleux e Tougas, (1989); Tougas <i>et al.</i> (1991)
Atitude de rejeição dos indivíduos não beneficiados	Discriminação reversa	Focaliza-se na crença de que as concessões oferecidas à diversidade acabam sendo discriminatórias em relação aos demais não beneficiados.	Kinder e Sears, (1981); Richard e Kirby, (1997); Deslippe, (2004); Wilson, (2006)
Atitude de rejeição dos indivíduos beneficiados	Estigma	Focaliza-se na crença de as concessões à diversidade geram estigma aos que são beneficiados.	Nacoste, (1990); Heilman, Block e Lucas, (1992)

Quadro XII: Dimensões de atitudes diante da diversidade

Após a identificação das quatro dimensões de atitudes encontradas na literatura e nos depoimentos dos sujeitos entrevistados, o passo seguinte foi construir os itens do questionário. A escala utilizada foi a do tipo Likert com valores variando de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente). A primeira versão foi composta de quatro assertivas para cada uma das atitudes, com isso, resultando em dezesseis itens (ver Apêndice B).

Os itens referentes à atitude de aceitação dos indivíduos não beneficiados tiveram por componente norteador a crença na justiça social, isto é, existe uma hierarquia de importância dos grupos sociais nas comunidades. Ao adotar essa atitude, os indivíduos aceitam as concessões oferecidas à diversidade porque reconhecem a não igualdade entre os grupos sociais e acabam dando preferência ou favorecendo os que estão na base da hierarquia (SINADIUS *et al.*, 1993; BEATON e TOUGAS, 2001).

Os itens referentes à atitude de aceitação dos indivíduos beneficiados tiveram por componente norteador a crença de que ela gera obtenção de ganhos. Ao adotar essa atitude, os indivíduos aceitam as concessões oferecidas à diversidade porque acreditam que serão beneficiados e terão menos desvantagens em relação aos outros grupos mais privilegiados na sociedade (VEILLEUX e TOUGAS, 1989; TOUGAS *et al.* 1991).

Os itens referentes à atitude de rejeição dos indivíduos não beneficiados tiveram por componente norteador a crença de que ela gera uma discriminação reversa. Ao adotar essa atitude, os indivíduos rejeitam as concessões oferecidas à diversidade porque prevalece a idéia de que elas acabam preterindo os grupos de indivíduos não beneficiados (KINDER e SEARS, 1981; RICHARD e KIRBY, 1997; DESLIPPE, 2004; WILSON, 2006).

Os itens referentes à atitude de rejeição dos indivíduos beneficiados tiveram por componente norteador a crença de que os indivíduos beneficiados por práticas de diversidade são estigmatizados como menos qualificados ou incompetentes. Ao adotar essa atitude, os indivíduos rejeitam as concessões oferecidas à diversidade porque prevalece a idéia de que elas desconsideram o mérito, e conseqüentemente, subestimam o potencial dos indivíduos que passam a ser menos valorizados no desenvolvimento de carreira nas organizações (NACOSTE, 1990; HEILMAN, BLOCK e LUCAS, 1992).

(d) Verificação da validade de conteúdo e semântica.

Com a primeira versão do questionário estruturada, o próximo passo foi submetê-la à análise de cinco juízes, mestres e doutores professores na área da Administração e Psicologia, que verificaram não só o conteúdo como a semântica. Cada juiz recebeu um formulário com os itens do questionário que foram formulados e foi solicitado que eles estabelecessem notas de 0 a 10 tanto para pertinência dos mesmos ao conteúdo quanto para a clareza do texto (PORTO, no prelo). O grau de concordância quanto à pertinência dos itens às dimensões propostas ficou acima de 80%, porém grande parte dos itens obteve escores abaixo de 50% quanto à semântica.

De acordo com a observação dos juízes, os itens do questionário não especificavam os tipos de concessões oferecidas à diversidade (tipo de oportunidades, condições etc.) e faziam referência a mais de um objeto de estudo em um único item (no caso, grupos sociais: mulheres, negros e pessoas com deficiência).

(e) Segunda versão do questionário

Em decorrência da análise de juízes, todo o questionário foi reformulado de acordo com as inconsistências detectadas. Os itens foram refeitos de modo a avaliar separadamente as concessões oferecidas à diversidade sob as diferentes práticas de diversidade e para cada um dos grupos sociais em estudo (mulheres, pessoas negras e pessoas com deficiência). Com isso, a nova versão chegou a 24 itens, com subdivisões de seis itens para cada uma das quatro dimensões de atitudes em estudo (ver Apêndice D).

(f) Pré-Teste

Uma pesquisa piloto com 167 indivíduos de nível superior completo foi realizada (in loco) a fim de proceder novamente à validade semântica e verificar a validade de construto do questionário. Ao solicitar o preenchimento da escala aos respondentes, pedia-se ao mesmo tempo, que fossem destacadas as questões não compreendidas claramente. Esses questionários foram respondidos em sua maioria por profissionais estudantes de cursos de Pós-Graduação Lato-Senso em Administração de Empresas, com idade média de 33 anos ( $dp = 8,7$ ), 67% do sexo feminino, 81% da raça branca, tempo médio de casa de 5 anos ( $dp = 5,5$ ), ocupando funções diversas (29% analistas, 16% supervisores, 14% gerentes, 7% assistentes, 34% outras funções).

(g) Verificação da validade

A validade da segunda versão do questionário deu-se a partir de uma nova verificação da semântica e da checagem psicométrica. A validade de conteúdo não foi mais considerada, por não ter havido alterações nos itens nesse sentido. O procedimento adotado para avaliar a semântica da segunda versão ocorreu durante o pré-teste com a

presença da pesquisadora. Foi solicitado aos respondentes que eles dissessem se os itens estavam ou não compreensíveis. O resultado obtido foi positivo, pois durante a aplicação do instrumento nenhuma dúvida foi colocada e houve um consentimento geral de que todos os itens estavam claros.

A checagem psicométrica compreendeu quatro etapas: (I) a análise dos dados da amostra, (II) a verificação da fatorabilidade da matriz, (III) definição do número de fatores e a (IV) extração, rotação e interpretação dos fatores.

#### (I) Análise dos dados da amostra

O primeiro procedimento adotado para realizar a checagem psicométrica foi identificar dados faltantes (*missing*) e a existência de um padrão de respostas de indivíduos que diferiam significativamente das respostas dos demais, em um único item ou em vários (*outliers*).

- **Dados omissos:** Ao todo foram constatados seis dados omissos distribuídos em cinco variáveis. O tratamento dado a esses casos foi realizado por meio do método da substituição dos valores perdidos por valores estimados com base na média (HAIR, 2005). As possíveis desvantagens desse procedimento em distorcer os valores finais não se tornam significativas devido ao percentual final de dados perdidos corresponderem a menos de 1%.
- **Outliers:** Pelo método multivariado não foram detectados *outliers*. No entanto, ao realizar uma análise da qualidade de respostas emitidas pelos sujeitos verificou-se que um sujeito apresentou uma mesma resposta para 90% das variáveis, por esse motivo ele foi eliminado da amostra ficando a mesma com 166 respondentes.

## (II) Verificação da fatorabilidade da matriz

Antes de identificar os fatores subjacentes aos vinte e quatro itens do instrumento, as suposições que fornecem a indicação ou não da solução fatorial foram observadas (HAIR, 2005). Para isso foi feita a análise dos seguintes indicadores:

- **Tamanho da amostra:** As regras comumente utilizadas recomendam uma amostra a partir de cinco sujeitos por item (HAIR, 2005). Neste caso, seriam necessário 168 respondentes, como a amostra de respondentes foi composta de 167, esse item foi atendido.
- **Matriz de correlação:** por meio da análise de correlação de Spearman foi verificada a existência de 290 correlações significativas entre as variáveis dentre as 576 possíveis, o que representa 50,34% de correlações existentes na matriz (Ver ANEXO I)
- **Medida de adequação da amostra *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO):** o teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin teve valor 0,837 indicando que o banco de dados era adequado para esse tratamento estatístico.
- **Teste de esfericidade de *Bartlett*:** o teste de esfericidade de Bartlett também foi significativo (qui-quadrado aproximado = 1960,396;  $p < 0,01$ ).
- **Matriz da anti-imagem:** apresentou relações satisfatórias entre as variáveis com índices variando entre 0,792 e 0,883.

Tendo em vista os indicadores e critérios anteriormente mencionados, especialmente o valor do KMO e o número das correlações existentes entre as variáveis, pôde-se considerar a matriz favorável para a aplicação da técnica de análise fatorial.

## (III) Definição do número de fatores

Para verificar o número de fatores obtidos três critérios foram adotados: observar o resultado do gráfico scree plot (CATELL,1966); observar o resultado do modelo fatorial adotado, no caso, o *Principal Axis Factoring* e checar a análise paralela (HORN, 1965). Esse procedimento refere-se à comparação entre o percentual de valores de *eigenvalues* obtidos da amostra real e o percentual de valores de *eigenvalues* obtidos de uma amostra aleatória submetida aos mesmos critérios adotados no modelo fatorial da amostra real e sob o mesmo número de itens da escala em estudo.

- Teste scree plot: ao usar o critério da raiz latente, em que o fator a ser extraído deve explicar a variância de pelo menos uma variável, observa-se pelo gráfico que somente quatro fatores têm autovalores maiores que 1, por isso, considerados significantes.

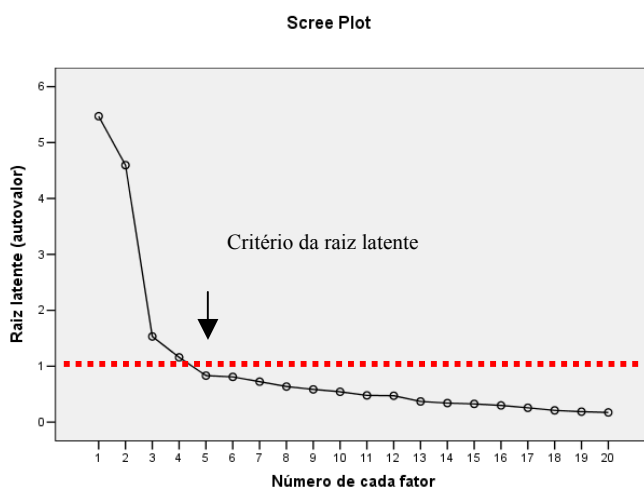


Gráfico I – Scree plot para extração de fatores do instrumento de atitudes

a. 4 fatores foram extraídos, 6 interações requeridas.

- Para a utilização do *Principal Axis Factoring* foi utilizado o critério dos valores próprios (*eigenvalues*) maiores ou iguais a um. A extração dos fatores foi realizada pela rotação Promax. Optou-se por manter os itens com carga fatorial acima de 0,45, porque seriam melhores representantes do fator. Após a realização de três rodadas, houve a eliminação de quatro itens (1, 2, 10 e 14) por

não terem obtido cargas fatoriais superiores a 0,45, ficando a escala com 20 itens. A análise final sinalizou a existência de quatro fatores (ver Quadro XIII).

Matriz Padrão<sup>a</sup>

	Fator			
	1	2	3	4
15 - As mulheres quando recebem condições especiais para o desenvolvimento de carreira são consideradas menos competentes.	,831			
16 - As pessoas com deficiência quando recebem condições especiais para o desenvolvimento de carreira são consideradas menos competentes.	,745			
13 - As pessoas negras quando recebem condições especiais para o desenvolvimento de carreira são consideradas menos competentes.	,727			
20 - As pessoas negras quando favorecidas no processo de contratação são consideradas menos capazes.	,710			
8 - As pessoas com deficiência quando favorecidas no processo de contratação são consideradas menos capazes.	,697			
4 - As mulheres quando favorecidas no processo de contratação são consideradas menos capazes	,499			
5 - As pessoas com deficiência não têm as mesmas oportunidades que as demais no desenvolvimento de carreira.		,784		
19 - As pessoas com deficiência não têm as mesmas oportunidades que as demais na contratação.		,747		
23 - As pessoas negras não têm as mesmas oportunidades que as não negras no desenvolvimento de carreira.		,658		
9 - As pessoas negras não têm as mesmas oportunidades que as não negras na contratação.		,655		
11 - As pessoas negras não recebem as mesmas condições que as não negras para o desenvolvimento de carreira.		,632		
24 - As práticas de diversidade são discriminatórias quando criam condições favoráveis para o desenvolvimento de carreira para as pessoas negras.			,819	
6 - As práticas de diversidade são discriminatórias quando privilegiam a contratação de pessoas negras.			,745	
17 - As práticas de diversidade são discriminatórias quando criam condições favoráveis para o desenvolvimento de carreira para as mulheres			,633	
12 - As práticas de diversidade são discriminatórias quando privilegiam a contratação de mulheres.			,609	
22 - As práticas de diversidade são discriminatórias quando privilegiam a contratação de pessoas com deficiência.			,522	
18 - Deve haver práticas de diversidade que criem condições favoráveis para o desenvolvimento de carreira para as pessoas negras.				,778
21 - Deve haver práticas de diversidade que criem condições favoráveis para o desenvolvimento de carreira para as mulheres.				,753
7 - Deve haver práticas de diversidade que reservem vagas para as mulheres.				,675
3 - Deve haver práticas de diversidade que reservem vagas para as pessoas negras.				,567

Método de Extração: Principal Axis Factoring.

Método de Rotação: Promax with Kaiser Normalization.

a. Rotação convergiu em 6 iterações.

Quadro XIII: Matriz fatorial exploratória do instrumento de atitudes diante da diversidade

- A análise paralela de Horn (1965), baseada na comparação entre o percentual dos *eigenvalues* obtidos da amostra real e o percentual dos *eigenvalues* obtidos da amostra aleatória, indicou a existência de quatro fatores.

Tabela I - *Eigenvalues* obtidos da amostra real de indivíduos submetidos ao instrumento de atitudes

Fator	Raiz Latente Inicial (Eingevalues)			Rotação <sup>a</sup>
	Total	% of Variância	Cumulado %	Total
1	5,472	27,358	27,358	4,407
2	4,596	22,981	50,339	3,651
3	1,532	7,658	57,997	4,090
4	1,158	5,792	63,789	3,640
5	,832	4,160	67,949	
6	,809	4,047	71,996	
7	,724	3,618	75,614	
8	,636	3,182	78,795	
9	,585	2,927	81,722	
10	,543	2,715	84,437	
11	,479	2,394	86,831	
12	,472	2,360	89,190	
13	,370	1,848	91,038	
14	,340	1,702	92,740	
15	,326	1,631	94,371	
16	,299	1,493	95,864	
17	,257	1,283	97,147	
18	,210	1,051	98,198	
19	,187	,935	99,133	
20	,173	,867	100,000	

Método de Extração: Principal Axis Factoring.

a. Quando fatores são correlacionados, somas dos quadrados não podem ser obtidas da variância total.

Tabela III - Comparação de valores de *eingevalues* da Tabela I e II

Eingevalues	
% de Variância Real	% de Variância Paralela
27,358	6,849
22,981	6,752
7,658	6,205
5,792	6,033
4,16	5,975
4,047	5,568
3,618	5,459

Tabela II – *Eingevalues* obtidos de uma amostra paralela equivalente a da Tabela I

Fator	Eigenvalues iniciais			Rotação <sup>a</sup>
	Total	% de Variância	Cumulado %	Total
1	1,370	6,849	6,849	,501
2	1,350	6,752	13,601	,469
3	1,241	6,205	19,807	,445
4	1,207	6,033	25,840	,400
5	1,195	5,975	31,815	,364
6	1,114	5,568	37,383	,372
7	1,092	5,459	42,842	,387
8	1,064	5,321	48,163	,342
9	1,036	5,180	53,343	,308
10	1,003	5,016	58,359	,381
11	,959	4,796	63,154	
12	,913	4,566	67,720	
13	,899	4,496	72,216	
14	,863	4,317	76,533	
15	,859	4,295	80,828	
16	,828	4,141	84,968	
17	,804	4,022	88,991	
18	,767	3,833	92,823	
19	,746	3,731	96,554	
20	,689	3,446	100,000	

Método de extração: Principal Axis Factoring.

a. Quando fatores são correlacionados, somas dos quadrados não podem ser adicionadas a variância total.

Como resultado, todas as soluções apresentadas contemplaram a existência de quatro fatores, confirmando as dimensões encontradas na literatura: estigma, justiça social, discriminação reversa e obtenção de ganhos.



#### (IV) Extração, rotação e interpretação dos fatores

O terceiro e último procedimento adotado para a validação das escalas da pesquisa foi o de verificar a rotação e a interpretação de cada um dos quatro fatores obtidos.

- O fator 1, nomeado estigma, ficou composto por seis itens, com *alpha de Crombach* de 0,860 e percentual de variância explicada de 27,35%. As três cargas fatoriais mais altas referem-se à crença de que as mulheres, as pessoas com deficiência e as pessoas negras são consideradas menos competentes ao receberem condições especiais para o desenvolvimento de carreira.
- O fator 2, nomeado justiça social, ficou composto de cinco itens, com *alpha de Crombach* 0,849 e percentual de variância explicada de 22,98%. As cargas fatoriais mais altas referem-se à crença de que as pessoas com deficiência e as pessoas negras não têm as mesmas oportunidades que as demais no desenvolvimento de carreira e na contratação.
- O fator 3, nomeado discriminação reversa, ficou composto de cinco itens, com *alpha de Crombach* de 0,837 e percentual de variância explicada de 7,65%. As cargas fatoriais mais altas referem-se à crença de que as práticas de diversidade são discriminatórias quando criam condições favoráveis para o desenvolvimento de carreira e para a contratação de pessoas negras em primeiro lugar e também de mulheres, o que não acontece com as pessoas com deficiência.
- O fator 4, nomeado obtenção de ganhos, ficou composto de quatro itens, com *alpha* de 0,817 e percentual de variância explicada de 5,79%. As cargas fatoriais mais altas referem-se à crença de que deve haver práticas de diversidade que criem condições favoráveis para o desenvolvimento de carreira para as pessoas negras e para as mulheres.

Ao final das etapas de verificação da validade, a escala apresentou indicadores psicométricos adequados e todos os fatores obtiveram índice de consistência interna superiores a 0,80 (PASQUALI, 2004). O percentual de variância explicada pelo instrumento foi de 63,78%, índice considerado satisfatório para o processo de validação (HAIR, 2005).

#### 4.6.2 – Elaboração do instrumento de percepção de justiça diante da diversidade

O instrumento de percepção de justiça teve como objetivo mensurar os critérios utilizados pelos indivíduos para considerar justas as práticas de diversidade direcionadas a: grupos de mulheres, pessoas negras e pessoas com deficiência, a partir das quatro dimensões de justiça organizacional apresentadas por Colquitt (2001) (a distributiva, a processual, a interacional e a informacional).

A elaboração dos itens do instrumento seguiu oito etapas: (a) levantamento de informações em estudos anteriores sobre escalas de percepção de justiça organizacional, (b) definição dos componentes norteadores (c) a construção da primeira versão do instrumento (piloto), (d) verificação da validade da primeira versão do instrumento (piloto); (e) construção de uma segunda versão do instrumento; (f) verificação da validade da segunda versão do instrumento (pré-teste); (g) construção de uma terceira versão do instrumento.

(a) Levantamento de informações em estudos anteriores sobre escalas de percepção de justiça

A elaboração do questionário iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica de escalas que tivessem adotado a relação entre as quatro dimensões de justiça organizacional (COLQUIIT, 2001; REGO, 2002) e as atitudes diante da diversidade, mas na época, nenhuma foi encontrada sob esse critério. Na literatura há estudos que relacionam uma, duas ou três das dimensões de justiça organizacional com programas de ações afirmativas ou com iniciativas organizacionais, conforme descrição no Quadro XIV.

Fonte Referencial	Tipo de Estudo	Assunto	Dimensões trabalhadas
Leck, Saunders e Charbonneau, 1996	Descritivo	Uma perspectiva da justiça organizacional sobre os programas de ações afirmativas.	Justiça Distributiva e processual.
Richard e Kirby, 1999	Experimental	A justiça organizacional e a justificativa para os programas de diversidade	Justiça informacional
Vermeulen e Coetzee, 2006	Descritivo	Percepção de três dimensões de justiça organizacional diante das ações afirmativas: um estudo piloto.	Justiça Distributiva, processual e interacional.

Quadro XIV: Estudos sobre percepção de justiça sobre práticas de diversidade  
Fonte: elaborado pela autora

Escalas que mensuram a percepção de justiça organizacional foram fontes importantes para identificar os componentes que nortearam a construção dos itens inerentes às dimensões encontradas desse constructo (ver Quadro XV). Entre elas, destacam-se: a versão da Escala de Justiça Organizacional de Colquitt (2001), traduzida e validada no Brasil por Assmar, Ferreira, Souto, Souza, Mac-Cord e Borges (2002), a Escalas de Justiça Organizacional do Rego (2001) e a Escala de Percepção de Justiça Organizacional (MENDONÇA; PEREIRA; TAMAYO e PAZ, 2003).

Fonte Referencial	Escala	Dimensões trabalhadas
Colquitt (2001)	Justiça Organizacional	Distributiva, Processual, interacional e informacional
Rego, 2001	Justiça Organizacional	Distributiva, Processual, interacional e informacional
Mendonça, Pereira, Tamayo e Paz (2003)	Escala de Percepção de Justiça Organizacional	Distributiva, Processual e interacional

Quadro XV: Escalas de justiça organizacional  
Fonte: elaborada pela autora

#### (b) Definição dos componentes norteadores

O componente norteador da dimensão de justiça distributiva encontrado nas três escalas citadas anteriormente diz respeito à distribuição de recompensas. Em todas elas o sentido de justiça referente à distribuição dessas recompensas é baseado no princípio da equidade (ADMS, 1965) que defende a proporção de investimentos despendidos pela

organização e a meritocracia (DEUTSCH, 1975; LEVENTHAL,1976). Os princípios de justiça baseados na igualdade (LERNER, 1975; SCHWINGER,1980) e na necessidade (DEUTSCH ,1985) não foram empiricamente comprovados nessas escalas. Mas, na literatura, eles foram teoricamente tratados como categorias dessa dimensão (SABBAGH, 2002). Nesta pesquisa eles foram considerados para compor o instrumento.

O componente norteador da dimensão de justiça processual é definido pelos significados de justiça atribuídos aos procedimentos e tomadas de decisão para a determinação de resultados (THIBAUT e WALKER, 1975). O sentido de justiça dessa dimensão é mensurado pelos princípios tais como: a imparcialidade diante dos procedimentos adotados (LEVENTHAL,1980), a valorização do direito de as pessoas emitirem opinião e expressarem suas idéias (controle de voz ), e o normativo que representa os interesses de grupo (TYLER, 1989).

O componente norteador da dimensão de justiça interacional é definido pela percepção do significado atribuído a relação interpessoal estabelecida entre os agentes da organização (gestores) e os seus subordinados (BIES, 1990). O sentido de justiça dessa dimensão é mensurado pelos princípios de consideração, sinceridade, franqueza e preocupação com os direitos dos empregados (BIES e MOAG, 1985).

O componente norteador da dimensão de justiça informacional é definido pelas explicações oferecidas pelos agentes organizacionais aos seus subordinados sobre procedimentos e tomadas de decisão em relação aos resultados ou fins alcançados (BIES e MOAG, 1986; SHAPIRO, 1991). Essas explicações podem ter por princípio as desculpas ou as justificativas (SCOTT E LYMAN, 1968).

Quando aplicado à diversidade, o componente norteador da dimensão de justiça organizacional distributiva passou a contemplar as recompensas que são oferecidas aos grupos sociais em estudo (mulheres, pessoas negras e pessoas com deficiência) por meio dos programas de diversidade. O componente referente à dimensão processual fez referência aos procedimentos e decisões que concedem recompensas a esses grupos. O referente à dimensão interacional ao tipo de tratamento concedido aos mesmos e o da dimensão informacional às explicações oferecidas sobre a existência de programas de diversidade.

O Quadro XVI descreve na primeira coluna as quatro dimensões de justiça organizacional, nas três colunas seguintes os componentes norteadores, os princípios de

justiça a caracterização desses identificados, na literatura, e, na última coluna, são descritos os mesmos componentes norteadores aplicados à diversidade.

Dimensões de justiça	Componente norteador	Princípio de justiça	Caracterização dos princípios de justiça	Componente norteador aplicado à diversidade
Distributiva	Distribuições de recompensas	Equidade  Igualdade  Necessidade	As recompensas são distribuídas de acordo com as contribuições recebidas. DEUTSCH, (1975), LEVENTHAL,(1976)  As recompensas devem gerar um destino comum para todos os indivíduos. LERNER, (1975); SCHWINGER,(1980)  As recompensas devem reduzir o sofrimento dos que não conseguem satisfazer suas necessidades por si mesmos (sejam as básicas, as intelectuais e as emocionais) DEUTSCH 1985)	Recompensas oferecidas à diversidade
Processual	Procedimentos e tomadas de decisão	Imparcialidade  Controle de voz  Normativo	Os processos e decisões devem adotar regras imparciais, neutras, consistentes e empregar-se de cuidados contra viés. LEVENTHAL,(1980)  Os processos e decisões devem ouvir e valorizar as expressões dos indivíduos TYLER, RASINSKI E SPODICK, (1985)  As tomadas de decisão e de procedimentos devem refletir o interesse de todos os membros dos grupos TYLER, (1989)	Procedimentos adotados em prol da diversidade
Interacional	Relação interpessoal estabelecida entre superiores e subordinados	Direitos dos empregados	O tratamento deve contemplar a preocupação com os direitos dos empregados. BIES e MOAG,(1985)	Relação interpessoal estabelecida com a diversidade
Informacional	Explicações sobre as decisões tomadas	Desculpa  Justificativa	Desculpas são definidas como explicações em que a tomada de decisão admite que o ato em questão é desfavorável mas nega-se a responsabilidade por citar uma causa externa ou circunstância mitigante como motivo SCOTT e LYMANS, (1968).  As justificativas por sua vez são aquelas em que o tomador da decisão aceita a total responsabilidade, mas nega que o ato em si seja inapropriado em vista de um objetivo maior (SCOTT e LYMANS, 1968).	Explicações em torno da diversidade

Quadro XVI: Componentes norteadores e princípios de justiça utilizados na primeira versão do instrumento de percepção de justiça diante de práticas de diversidade

O segundo passo para a construção do questionário baseou-se numa pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas com dois indivíduos representantes de cada um dos três grupos de diversidade em estudo (mulheres, as pessoas negras e as pessoas com deficiência). As entrevistas realizadas contemplaram a seguinte pergunta: O que significa para você uma prática de diversidade justa? Os resultados obtidos serão apresentados em uma seção posterior.

(c) A construção da primeira versão do instrumento (piloto)

A escala utilizada para a construção do instrumento foi a do tipo Likert com valores variando de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente). A primeira versão foi composta de três assertivas para a dimensão distributiva, quatro para a dimensão processual, duas para a dimensão interacional e três para a dimensão informacional, resultando em um total de doze itens (ver Apêndice E).

- Os três itens referentes à justiça distributiva tiveram por componente norteador as recompensas oferecidas à diversidade. O primeiro deles teve por base o princípio da meritocracia baseado na equidade, o segundo baseado no princípio da igualdade de resultado e o terceiro, no da necessidade dos indivíduos.
- Os quatro itens referentes à justiça processual tiveram por componente norteador os procedimentos voltados para a diversidade. Os dois primeiros tiveram por base o princípio do controle de voz, o terceiro, o normativo tendo por base a confiança atribuída ao agente organizacional como representante dos interesses dos grupos e o último teve por base a imparcialidade.
- Os dois itens referentes à justiça interacional tiveram por componente norteador o tipo de tratamento concedido à diversidade, um baseado no princípio da imparcialidade (tratar todos igualmente) e outro baseado em um tratamento especial.
- Os três itens referentes à justiça informacional tiveram por componente norteador o tipo de justificativa que os agentes organizacionais concedem aos seus colaboradores para justificar a existência de programas de diversidade por meio de justificativas baseadas em três causas: a social, a estratégica e a legal.

#### (d) Verificação da validade do instrumento piloto

Após a formulação da primeira versão do instrumento, o próximo passo foi submetê-lo à análise de quatro juízes, mestres e doutores na área da Psicologia, conhecedores do construto em estudo, que verificaram não só a adequação dos itens ao assunto como a clareza de compreensão dos mesmos. Foi solicitada a identificação dos itens em relação às quatro dimensões de justiça (distributiva, processual, interacional e informacional). O resultado obtido revelou que 75% dos juízes concordaram com a pertinência de itens às dimensões propostas. Foram apresentadas dúvidas quanto aos itens que abordaram as dimensões de justiça interacional e informacional.

Quanto ao quesito semântico, o resultado também revelou um índice significativo de não concordância entre os juízes sobre a clareza dos itens. As observações feitas comprometeram todo o instrumento. A primeira delas foi que o termo programa de diversidade precisaria ser revisto, pois de acordo com o que ele pudesse se referir (contratação, desenvolvimento de carreira, etc.) a percepção de justiça poderia mudar. As demais faziam referência à dubiedade dos termos empregados e a multiplicidade de objetos de estudo em um único item (no caso, grupos sociais: mulheres, negros e pessoas com deficiência).

#### (e) Construção da segunda versão do instrumento

Os resultados da validação semântica revelaram a necessidade da construção de uma segunda versão do instrumento que foi baseada em um grupo de foco cujo objetivo era explorar o nível de compreensão dos indivíduos em relação a alguns itens em estudo.

O grupo de foco teve como amostra dez alunos de Pós-Graduação em Administração, oito mulheres brancas, um homem negro e um homem branco, profissionais de empresas que atuam na área de recursos humanos (analistas, coordenadores e gestores). Foi solicitado aos mesmos que revelassem o que estavam

compreendendo em relação a dez itens do instrumento. Os resultados obtidos revelaram quais deles estavam dúbios, e também, os motivos pelos quais eles estavam gerando problemas de interpretação (ver Apêndice H), entre os quais, destacam-se:

- A utilização de mais de um processo organizacional em um único item (acesso e de desenvolvimento profissional). Para cada um deles houve uma interpretação diferente.
- A utilização de mais de um grupo social como beneficiário das práticas de diversidade em um único item. A interpretação sobre o que era justo para um determinado grupo não valia para os demais em estudo.
- Falta de compreensão sobre os termos: opinar, exercer a voz e recorrer. Esses foram interpretados sob várias perspectivas e de forma polêmica.
- Os termos negócios e estratégia foram compreendidos como conceitos diferentes, portanto geraram avaliações diferentes.
- Falta de compreensão sobre o que significava estabelecer relacionamentos de forma diferenciada.

Em decorrência dos resultados obtidos do grupo de foco realizado, novos critérios foram adotados para a construção da nova versão do instrumento, dentre eles: reformulação dos termos e frases que causaram ambigüidade; elaboração de novos itens para especificar os processos organizacionais e os grupos sociais em estudo; exclusão de um item da justiça processual pelo fato de ter gerado muitas dúvidas e a elaboração de novos itens para a justiça distributiva, procurando relevar os princípios de justiça que lhes são subjacentes. Em sua segunda versão o instrumento resultou em vinte e nove itens (ver Apêndice I).



(f) Verificação da validade da segunda versão do instrumento (pré-teste)

A validade da segunda versão do instrumento deu-se a partir de uma nova verificação da semântica e da checagem psicométrica. O procedimento adotado para avaliar a semântica ocorreu durante um pré-teste. Este compreendeu a mesma amostra e procedimentos utilizados para a escala de atitudes e, portanto, aconteceu sob as mesmas condições e com a presença da pesquisadora. Ao serem solicitados para dizer o quanto que os itens do instrumento estavam ou não compreensíveis, cinco dos respondentes apontaram dois itens (5 e 8) como não muito claros. Em relação aos demais itens, não houve nenhum comentário.

A checagem psicométrica compreendeu quatro etapas: (I) análise dos dados da amostra, (II) verificação da fatorabilidade da matriz, (III) definição do número de fatores e (IV) extração, rotação e interpretação dos fatores.

(I) Análise dos dados

A primeira etapa para a checagem psicométrica foi a de identificar dados faltantes (*missing*) e a existência de um padrão de respostas de indivíduos que diferiam significativamente das respostas dos demais, em um único item ou em vários (*outliers*).

- **Dados omissos:** Ao todo foram constatados 25 dados omissos distribuídos em cinco variáveis. O tratamento dado a esses casos foi realizado por meio do método da substituição dos valores perdidos por valores estimados com base na média (HAIR, 2005).
- **Outliers:** Pelo método multivariado não foram detectados outliers.

## (II) A verificação da fatorabilidade da matriz

Antes de identificar os fatores subjacentes aos vinte e nove itens do instrumento, as suposições que fornecem a indicação ou não da solução fatorial foram observadas (HAIR, 2005). Para isso foi feita a análise dos seguintes indicadores:

- **Tamanho da amostra:** a amostra utilizada foi a mesma citada na seção referente à avaliação da escala de atitudes.
- **Matriz de correlação:** por meio da análise de correlação de Spearman, foi verificada a existência de 456 correlações significativa entre as variáveis dentre as 841 possíveis, o que representa 54% de correlações existentes na matriz (Ver ANEXO II).
- **Medida de adequação da amostra *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO):** na primeira rodada fatorial, o teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin teve o valor de 0,837 indicando que o banco de dados era adequado para esse tratamento estatístico.
- **Teste de esfericidade de *Bartlett*:** o teste de esfericidade de Bartlett também foi significativo (qui-quadrado aproximado = 2331,992;  $p < 0,01$ ).
- **Matriz da anti-imagem:** indicou um coeficiente de correlação insatisfatório com um índice de 437, correspondente a variável 8. Depois de retirada, a matriz mostrou-se satisfatória.

Após a exclusão de um dos itens do instrumento os resultados dos indicadores revelaram-se adequados para o método.

## (III) Definição do número de fatores

A terceira etapa para a verificação psicométrica foi a de verificar o número de fatores obtidos da análise fatorial. A estimativa do número possível de fatores foi feita

mediante a análise do *Principal Axis Factoring*, a observação do gráfico scree plot e a análise paralela.

- Para a utilização do Principal Axis Factoring foi utilizado o critério dos valores próprios (eigenvalues) maiores ou iguais a um, e de acordo com esse critério, foram obtidos quatro fatores (ver Quadro XVII).

Matriz Padrão<sup>a</sup>

	Fator			
	1	2	3	4
19 - estimulam um relacionamento igual entre pessoas negras e não negras (INTERACIONAL)	,941			
10...estimulam um relacionamento igual entre mulheres e homens (INTERACIONAL)	,781			
24...estimulam um relacionamento igual entre os indivíduos independentemente de serem mulheres, negros ou pessoas com deficiência (INTERACIONAL)	,762			
3...oferecem às pessoas negras oportunidades iguais as das pessoas não negras (DISTRIBUTIVA )	,643			
17...oferecem às mulheres oportunidades iguais às dos homens (DISTRIBUTIVA).	,606			
27...estimulam um relacionamento igual entre grupos minoritários menos favorecidos e os demais grupos (INTERACIONAL)	,582			
6...os seus procedimentos adotados tiverem levado em consideração as opiniões dos indivíduos sobre a criação dos mesmos (PROCESSUAL)	,513			
4...os indivíduos têm iguais oportunidades para o desenvolvimento de sua carreira independente de serem mulheres, negros ou pessoas com deficiência (DISTRIBUTIVA IGUALDADE)	,498			
15...estimulam um relacionamento igual entre pessoas com deficiência e as demais (INTERACIONAL)	,494			
13...oferecem às pessoas negras oportunidades diferenciadas na contratação (DISTRIBUTIVA )		,833		
28...oferecem condições especiais para o desenvolvimento das pessoas negras (DISTRIBUTIVA )		,796		
7 -oferecem às mulheres oportunidades diferenciadas na contratação (DISTRIBUTIVA )		,615		
26 - ...oferecem recursos diferenciados para as pessoas negras com base nas suas necessidades específicas (DISTRIBUTIVA )		,562		
2 - oferecem condições especiais para o desenvolvimento das mulheres(DISTRIBUTIVA )		,518		
22 ...oferecem às pessoas com deficiência oportunidades iguais às demais (DISTRIBUTIVA )			,968	
23 -...oferecem aos grupos minoritários menos favorecidos oportunidades iguais as dos demais (DISTRIBUTIVA )			,670	
21 - oferecem recursos diferenciados para os grupos minoritários menos favorecidos com base nas suas necessidades específicas (DISTRIBUTIVA )				,842
16 -...oferecem condições especiais para o desenvolvimento dos grupos minoritários em geral (DISTRIBUTIVA )				,544

Método de extração: Principal Axis Factoring.

Método de extraçãoPromax with Kaiser Normalization.

a. Rotação convergiu em 6 iterações.

Quadro XVII: Matriz faorial exploratória da segunda versão do instrumento de percepção de justiça diante das práticas de diversidade

- **Teste scree plot:** ao usar o critério da raiz latente, em que o fator a ser extraído deve explicar a variância de pelo menos uma variável, o resultado foi o de extrair quatro fatores.

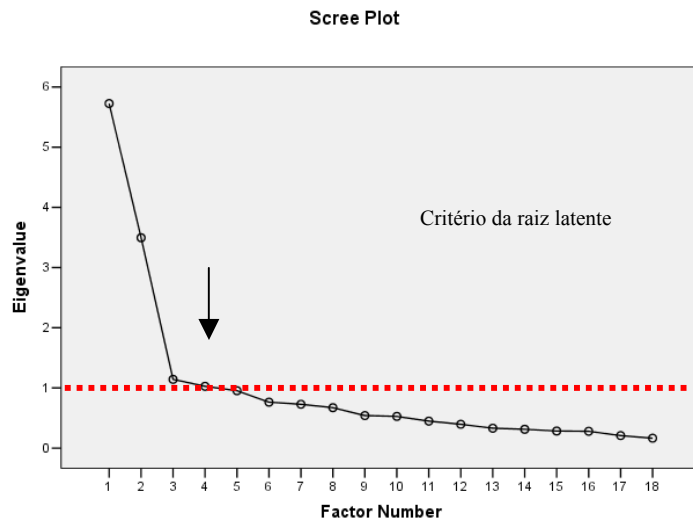


Gráfico II: Scree Plot para a extração de fatores da segunda versão do instrumento de percepção de justiça diante das práticas de diversidade

a 4 fatores foram extraídos. Mais do que 25 interações requeridas. (Convergência=,002). Extração foi terminada.

Embora o sistema tenha gerado o resultado do teste scree plot com a extração de quatro fatores, observando-se o gráfico somente três fatores apresentam-se com autovalores maiores que 1, o que se supõe que o quarto fator, embora tenha tido valor maior que 1, não tem a mesma representatividade que os demais fatores.

- A análise paralela (HORN,1965) é baseada na comparação entre o percentual de valores de eigenvalues obtidos da amostra real e o percentual de valores obtidos da amostra aleatória. Esses são calculados a partir do número de casos e do número de itens correspondentes ao da amostra real. Ela indicou a existência de dois fatores.

Tabela IV: *Eigenvalues* da amostra real dos indivíduos submetidos à segunda versão do instrumento de percepção de justiça diante das práticas de diversidade (pré-teste).

**Total de variância explicada**

Fator	Eigenvalues			Rotação
	Total	% de Variância	Cumulado %	Total
1	5,725	31,807	31,807	5,080
2	3,496	19,419	51,227	2,921
3	1,142	6,345	57,572	3,691
4	1,027	5,704	63,276	2,130
5	,954	5,298	68,574	
6	,763	4,242	72,816	
7	,728	4,046	76,862	
8	,672	3,731	80,593	
9	,541	3,003	83,597	
10	,527	2,928	86,525	
11	,449	2,493	89,018	
12	,396	2,200	91,218	
13	,330	1,835	93,053	
14	,313	1,739	94,792	
15	,284	1,578	96,370	
16	,280	1,555	97,925	
17	,208	1,157	99,082	
18	,165	,918	100,000	

Método de extração: Principal Axis Factoring.

Tabela VI: Comparação de valores do *eigenvalues* das Tabelas IV e V.

Eigenvalues	
% Variância Real	% de variância Paralela
31,807	9,268
19,419	8,332
6,345	7,860
5,704	7,309
5,298	6,866
4,242	6,808

Tabela V: *Eigenvalues* de uma amostra paralela equivalente a da Tabela IV.

**Total de variância explicada**

Fator	Eigenvalues			Rotação
	Total	% de Variância	Cumulado %	Total
1	1,668	9,268	9,268	,793
2	1,500	8,332	17,600	,726
3	1,415	7,860	25,460	,722
4	1,316	7,309	32,769	,676
5	1,236	6,866	39,635	,727
6	1,225	6,808	46,443	,637
7	1,118	6,209	52,651	,726
8	1,056	5,869	58,521	,625
9	,971	5,395	63,916	
10	,932	5,179	69,095	
11	,891	4,951	74,046	
12	,872	4,845	78,891	
13	,828	4,602	83,493	
14	,713	3,961	87,454	
15	,662	3,676	91,130	
16	,600	3,335	94,465	
17	,510	2,832	97,297	
18	,487	2,703	100,000	

Método de extração: Principal Axis Factoring.

Os procedimentos adotados para a extração de fatores revelaram diferenças quanto à indicação do número de fatores.

#### (IV) Extração, rotação e interpretação dos fatores.

A quarta e última etapa para a verificação da validade psicométrica foi a de realizar a rotação e a interpretação dos fatores. A extração dos fatores foi realizada pela rotação Promax. Optou-se por manter nos fatores somente itens com carga fatorial acima de 0,45, porque seriam melhores representantes do fator. Após a realização de cinco rodadas houve a eliminação de onze itens ficando a escala com 18 itens. A análise final sinalizou a existência de quatro fatores e eles não reproduziram as quatro dimensões identificadas na literatura (justiça distributiva, processual, interacional e a informacional).

- O fator 1 ficou composto de nove itens, com alpha de Crombach de 0,878 e percentual de variância explicada de 31,80%. As cargas fatoriais referem-se a diferentes tipos de dimensões de justiça: a justiça interacional, a distributiva baseada no princípio de igualdade e a processual.
- O fator 2 ficou composto de cinco itens relacionados a dimensão de justiça distributiva. Apresentou alpha de Crombach de 0,797 e percentual de variância explicada de 19,41%. As cargas fatoriais refletiram as dimensões de justiça distributiva baseadas nos princípios da igualdade e da necessidade.
- O fator 3 ficou composto de dois itens relacionados com a dimensão de justiça distributiva. Apresentou alpha de Crombach de 0,855 e percentual de variância explicada de 6,34%. As cargas fatoriais refletiram as dimensões de justiça distributiva baseada no princípio da igualdade.
- O fator 4 ficou composto de dois itens relacionados com a dimensão de justiça distributiva, com alpha de Crombach de 0,749 e percentual de variância explicada de 5,70%. As cargas fatoriais refletiram as dimensões de justiça distributiva baseada na necessidade.

Como resultado da análise fatorial revelou a existência de algumas inconsistências e dúvidas quanto ao instrumento:

- O fator 1 agrupou itens de três diferentes dimensões diferentes (a distributiva, a interacional e a processual). Será que o instrumento não os estava discriminando?
- Os fatores 2, 3 e 4 foram carregados com itens de uma única dimensão: a da justiça distributiva. Por que esses fatores foram agrupados separadamente, já que eles faziam referência a uma mesma dimensão? Estariam eles sendo agrupados pelos princípios de justiça subjacentes (equidade, igualdade e necessidade)?
- A dimensão referente à justiça informacional não apareceu, o que representou uma perda conceitual importante para a pesquisa. Tendo em vista que havia somente três itens representativos da mesma no instrumento, ficou uma dúvida: será que se houvesse mais itens ele seria excluído?

Essas indagações tornaram evidente a inadequação do instrumento para a pesquisa e geraram a necessidade de construir uma terceira versão para o instrumento.

#### (g) A construção da 3ª versão do instrumento

As experiências adquiridas com os processos de validação semântica com os juízes, as análises dos resultados das fatoriais, a releitura da base conceitual embasaram a elaboração dessa última versão. Com isso, novos critérios e procedimentos foram adotados para refazer os itens e tornar o instrumento mais preciso.

- Novos itens foram criados para que cada uma das dimensões de justiça informacional, interacional e processual contivesse cinco itens de referência, numero considerado ideal para uma análise fatorial (HAIR, 2005).
- Novos itens foram elaborados de modo que o instrumento pudesse contemplar cinco itens para cada uma dos princípios de justiça distributiva.

- Ao analisar o fator quatro, percebeu-se que eles estavam fazendo referência aos grupos minoritários em geral, e porque eles não faziam parte da delimitação do problema da pesquisa, eles foram eliminados.
- Uma nova avaliação semântica foi realizada com dois juízes, uma mestre e uma doutora em administração (ambas as professoras) para checar se os itens estavam compreensíveis. O resultado obtido demonstrou que a escala estava satisfatória para a aplicação na pesquisa de campo.

Com isso, a instrumento final chegou a um total de trinta itens, sendo subdivididos em quinze itens para a justiça distributiva, cinco para a justiça processual, cinco para a interacional e cinco para a informacional, conforme descrito no Apêndice J.

#### 4.6.3 O instrumento de avaliação de valores de individualismo e de coletivismo

Na literatura, é possível encontrar algumas escalas seminais que mensuram o individualismo e o coletivismo como valores culturais (HOFSTEDE, 1980) e como valores individuais (TRIANDIS, 1994; SCHWARTZ, 1994; SINGELIS, 1995, TORRES, 2001; GOUVEIA, 2002). São escalas devidamente validadas que poderiam perfeitamente atender ao propósito dessa pesquisa. No entanto, essas escalas em geral são muito extensas, e agregar uma delas aos instrumentos anteriormente apresentados (de atitudes e de percepção de justiça), poderia exigir uma boa disponibilidade de tempo por parte dos sujeitos respondentes nas empresas a serem pesquisadas. Seria isso um motivo de entrave? Na dúvida, alternativas foram adotadas.

Na literatura, foi localizado um estudo realizado no Canadá sobre os valores culturais como preditores de atitudes diante da igualdade e da diversidade (EDDY e BURKE, 2004). A escala utilizada pelos autores foi a de Dorfmann e Howell (1988) que avalia as cinco dimensões de valores culturais do Hofstede (1980) no nível de análise individual. Ela foi estruturada no formato Likert com cinco pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente). Apresenta 22 itens, com seis deles para mensurar



o individualismo e coletivismo, cinco para a evitação da incerteza, cinco para a masculinidade e feminilidade e seis para a distância ao poder.

No que diz respeito à mensuração do individualismo e do coletivismo, ela restringe-se a mensurar a importância que as pessoas dão para elas mesmas e para os outros (EDDY e BURKE, 2004).

A descoberta da escala de Dorfmann e Howell (1988) refletiu-se no interesse em utilizar os seis itens referentes aos valores em estudo nessa pesquisa pela objetividade com que mensuram essas variáveis. Mas, para isso, tornou-se necessário verificar os procedimentos adotados por seus criadores para a sua validação.

#### (a) A validação de conteúdo da escala de valores

Originalmente os dados para os testes empíricos em torno da escala de valores culturais Dorfmann e Howell (1988) foram obtidos de gerentes em firmas multinacionais no México ( $n = 243$ ) e em Taiwan ( $n = 509$ ). Sob esse plano amostral, foi realizada uma análise fatorial confirmatória que gerou os quatro fatores identificados em Hofstede (1980): masculinidade e feminilidade ( $\alpha = 0,83$ ); evitação da incerteza ( $\alpha = 0,70$ ); individualismo e coletivismo ( $\alpha = 0,65$ ) e distância ao poder ( $\alpha = 0,68$ ). Seguido a isso, foram realizadas análises de correlação e procedimentos da ANOVA. Os resultados obtidos confirmaram a validade e a segurança da mesma.

Quando comparada com a escala de Hofstede (1980), um número de paralelos e diferenças foram observados. A mais notável delas foi observar que ao mesmo tempo em que os escores da escala de Dorfmann e Howell (1988) eram consistentes com os escores das dimensões de valores de Hofstede (1980), havia também uma extensa variação dentro de cada grupo nacional. Isso oferece forte evidência para as muitas diferenças que existem entre os indivíduos dentro da cultura (ROBERTSON e HOFFMAN, 2000).

(b) A validação semântica para a realidade brasileira

Originalmente a escala em referência foi construída no idioma inglês. Dessa forma, o primeiro procedimento adotado visando a sua validade semântica mediante a realidade brasileira foi realizar a tradução técnica dos termos utilizados na escala pelo método de *backtranslation* (BEVERLY, 1994) dessa forma pode-se assegurar a não retirada de possíveis expressões que se refeririam apenas ao idioma inglês.

O segundo procedimento foi o de reafirmar a validação semântica e de construto a partir de um plano amostral brasileiro. O pré-teste realizado para as escalas de atitudes e de percepção de justiça também incluiu a escala de valores. Dessa forma, os critérios de aplicação do questionário e o da composição da amostra foram os mesmos citados anteriormente. Os resultados obtidos dos sujeitos revelaram que os itens estavam compreensíveis e sem dubiedade.

(c) Validação psicométrica

A validação psicométrica dos seis itens referentes ao individualismo e coletivismo foi realizada por meio de uma análise fatorial confirmatória. Anterior a isso, adotou-se o procedimento de inverter a ordem de concordância do item dois da escala de modo a garantir uma mensuração padrão para toda a escala. Feito isso, todos os pressupostos necessários para a realização dessa técnica estatística foram checados:

- **Matriz de correlação:** por meio da correlação de ordem de ranqueamento de Spearman foi verificada a existência de 28 correlações significativas entre as variáveis, dentre as 36 possíveis, o que representa 78% de correlações existentes na matriz (ver Quadro XIX)

			Correlations					
			1- Coletivismo	2- Individualismo	3 -Coletivismo	4 - Coletivismo	5 -Coletivismo	6 - Coletivismo
Spearman's rho	1- Coletivismo	Correlation Coefficient	1,000	-,450**	,196**	,268**	,229**	,103*
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,037
		N	412	412	412	412	412	412
	2 -Individualismo	Correlation Coefficient	-,450**	1,000	-,133**	-,222**	-,173**	-,162**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,007	,000	,000	,001
		N	412	412	412	412	412	412
	3 -Coletivismo	Correlation Coefficient	,196**	-,133**	1,000	,157**	,168**	,079
		Sig. (2-tailed)	,000	,007	.	,001	,001	,111
		N	412	412	412	412	412	412
	4 - Coletivismo	Correlation Coefficient	,268**	-,222**	,157**	1,000	,420**	,410**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	.	,000	,000
		N	412	412	412	412	412	412
	5 -Coletivismo	Correlation Coefficient	,229**	-,173**	,168**	,420**	1,000	,395**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	.	,000
		N	412	412	412	412	412	412
	6 - Coletivismo	Correlation Coefficient	,103*	-,162**	,079	,410**	,395**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,037	,001	,111	,000	,000	.
		N	412	412	412	412	412	412

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Quadro XVIII: Matriz de correlação de ranqueamento de Spearman para as variáveis de valores.

- **Medida de adequação da amostra *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO):** na primeira rodada fatorial, o teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin teve o valor de 0,717 indicando que o banco de dados era adequado para esse tratamento estatístico.
- **Teste de esfericidade de *Bartlett*:** este teste também foi significativo (qui-quadrado aproximado = 316,72;  $p < 0,01$ ).
- **Matriz da anti-imagem:** indicou coeficientes de correlação satisfatórios entre 0,675 e 0,825.

Os resultados obtidos revelam que os indicadores e critérios apresentados foram satisfatórios para a realização da análise fatorial.

O procedimento seguinte foi verificar o número de fatores obtidos da análise fatorial a partir da análise do *Principal Axis Factoring*, da observação do gráfico scree plot e da análise paralela.

- Para a utilização do *Principal Axis Factoring*, foi utilizado o critério dos valores próprios (*eigenvalues*) maiores ou iguais a um, e de acordo com esse critério, foram obtidos dois fatores, porém, como o segundo fator ficou com uma única variável, ele acabou sendo eliminado. Como resultado final a escala apresentou um único fator.

Tabela VII – Total de variância explicada da extração de fatores da escala de valores

Factor	Initial Eigenvalues			Rotation
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	2,217	36,955	36,955	1,463
2	1,084	18,060	55,015	1,135
3	,886	14,775	69,790	
4	,707	11,776	81,566	
5	,556	9,263	90,828	
6	,550	9,172	100,000	

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

	Fator	
	1	2
6 - Coletivismo	,653	
4 - Coletivismo	,640	
5 - Coletivismo	,613	
1 - Coletivismo		,764
2 - Individualismo		
3 - Coletivismo		

Método de Extração: Principal Axis Factoring.

Método de Rotação: Promax with Kaiser Normaliza

a. Rotação convergiu em 3 iterações.

Quadro XIX – Matriz fatorial exploratória fatorial do instrumento de valores

- O gráfico scree plot também indicou a existência de um único fator.

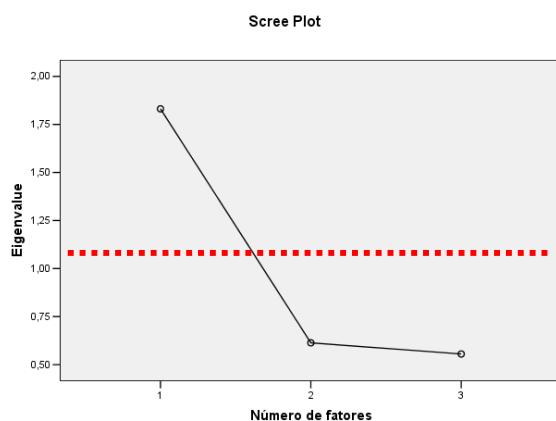


Gráfico III – Scree plot para extração de fatores do instrumento de valores

Dos quatro procedimentos adotados para a extração de fatores, três apontaram a existência de um único fator. Como a escala ainda estava em processo experimental nesse momento, preferiu-se dizer que a definição sobre a existência do número de fatores ainda era incerta.

A quarta e última etapa para a verificação da validade psicométrica foi realizar a rotação e a interpretação dos fatores. A extração dos fatores foi realizada pela rotação Promax. Optou-se por manter nos fatores somente itens com carga fatorial acima de 0,45, porque seriam melhores representantes do fator. Após a realização de duas rodadas, houve a eliminação de três itens ficando a escala com três itens que mensuram o grau de importância dada pelos indivíduos às metas que trazem para si e às metas que trazem benefício ao grupo.

Ao final das etapas de verificação da validade dos três itens da escala de Dorfmann e Howell (1988), referentes ao individualismo e coletivismo apresentaram indicadores psicométricos adequados. O único fator obtido apresentou um *Alpha de Crombach* de 0,680 e percentual de variância explicada de 61,03%, considerado satisfatório para o reconhecimento de sua validade (HAIR, 2005).

## 4.7 Procedimentos para a análise de dados

### 4.7.1 Análise Qualitativa

Os dados obtidos por meio das entrevistas serão analisados a partir dos conceitos, significados e suposições expressos pelos entrevistados e interpretados pelo pesquisador por meio da análise de conteúdo do tipo latente que consiste no processo de identificar, codificar e categorizar padrões primários de dados. A partir desse procedimento o pesquisador busca o significado de passagens específicas no contexto dos dados ou parágrafos e determinará uma categoria apropriada para elas (MAYAN, 2001). Isso significa que o processo de codificação dos dados qualitativos dessa pesquisa será realizado por meio da unidade de contexto (BARDIN, 1977), que pode ser decorrente de uma frase ou de um parágrafo para o tema em estudo.

Para Bardin (1977), o desenvolvimento de uma análise de contexto deve ser antecedido por uma definição da unidade de registro. Para essa autora, o tema, enquanto unidade de registro é geralmente utilizado para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, etc. Nesta pesquisa, a unidade de registro considerada foi o tema em estudo que envolve a concepção, a percepção e o posicionamento dos indivíduos diante das práticas de diversidade.

### 4.7.2 Análise Quantitativa

Para a realização das análises estatísticas referente aos dados obtidos dos instrumentos de medida foi empregado o pacote comercial *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS 13). Considerando o problema e as hipóteses desta pesquisa, foram utilizados tratamentos estatísticos que permitiram verificar se há uma ligação

coerente e sistemática entre as variáveis em estudo. Nas seções seguintes, haverá um detalhamento sobre as técnicas e os procedimentos estatísticos utilizados.

#### **4.8 Matriz de Amarração**

A fim de explicitar o alinhamento entre os objetivos específicos, hipóteses, métodos de pesquisa e técnicas utilizadas foi construída uma matriz de amarração (Quadro XVIII) que mostrou ser uma ferramenta essencial para o desenvolvimento da análise de dados.

Objetivo Geral: Analisar a relação entre as dimensões de justiça organizacional e as dimensões de atitudes dos indivíduos diante da diversidade em uma amostra de organizações empresariais.

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipóteses Estatísticas</b>	<b>Questões/Itens</b>	<b>Método</b> Técnica Estatística
<b>1.</b> Conhecer concepções, atitudes e percepções de indivíduos diante da diversidade e das práticas de diversidade.		1. O que significa diversidade para você?	<b>Qualitativo</b>  Análise de conteúdo
		2. O que significam as práticas de diversidade?	
		3. Como você avalia as mulheres receberem concessões (oportunidades, privilégios ou condições especiais) de práticas de diversidade?	
		4. Como você avalia as pessoas negras receberem concessões (oportunidades, privilégios ou condições especiais) de práticas de diversidade?	
		5. Como você avalia as pessoas com deficiência receberem concessões (oportunidades, privilégios ou condições especiais) de práticas de diversidade?	
		6. Como você avalia as pessoas que são beneficiadas por práticas de diversidade?	
		7. O que significa uma prática de diversidade justa?	
<b>2.</b> Identificar dimensões de atitudes predominantes nos indivíduos em torno da diversidade.		<b>Escala de Atitudes diante da Diversidade (EAD)</b> Ver apêndice D.	<b>Quantitativo</b>  • Análise Descritiva;  • Teste Qui-quadrado;  • Testes não paramétricos (Teste U de Mann-Whitney; Teste de Kruskal Wallis)



Objetivos Específicos	Hipóteses Estatísticas	Questões/Itens	Método/ Técnica Estatística
<p>3. Identificar dimensões de percepções de justiça predominantes nos indivíduos diante das práticas de diversidade.</p>		<p><b>Escala de Percepção de Justiça diante da Diversidade (EPJD)</b> Ver apêndice...</p>	<p><b>Quantitativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise Descritiva;</li> <li>• Teste Qui-quadrado;</li> <li>• Testes não paramétricos (Teste U de Mann-Withney; Teste de Kruskal Wallis)</li> </ul>
<p>4. Verificar se há diferença de percepção de justiça e de atitudes diante da diversidade por parte dos indivíduos pertencentes às empresas pesquisadas.</p>	<p><b>H<sub>1</sub>:</b> Há diferença de atitudes dos indivíduos diante da diversidade considerando-se as empresas pesquisadas - empresa (1) e a empresa (2).</p> <p><b>H<sub>2</sub>:</b> Há diferença de atitudes dos indivíduos diante da diversidade considerando-se o sexo, a idade, a função que ocupam na empresa, o tempo de casa, o ser ou não ser uma pessoa com deficiência, a auto-percepção como minoria na sociedade e na organização, bem como, a região do país em que esses indivíduos residem e trabalham.</p>	<p><b>Escala de Atitudes diante da Diversidade (EAD)</b> Ver apêndice D</p> <p><b>Escala de Valores:</b> Ver apêndice K</p>	<p><b>Quantitativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de correlação de Spearman;</li> <li>• Análise de regressão múltipla.</li> </ul>
<p>5. Verificar se há diferença de percepção de justiça e de atitudes entre os indivíduos considerando-se: o sexo, a raça, a idade, a função que ocupam na empresa, o tempo de casa, o ser ou não ser pessoa com deficiência, a auto-percepção como minoria na sociedade e na organização, bem como, a região do país em que esses indivíduos residem e trabalham.</p>	<p><b>H<sub>3</sub>:</b> Há diferença de percepção de justiça dos indivíduos diante de práticas de diversidade considerando-se as empresas pesquisadas: a empresa (1) e a empresa (2).</p> <p><b>H<sub>4</sub>:</b> Há diferença de percepção de justiça dos indivíduos diante de práticas de diversidade em estudo considerando-se o sexo, a raça, a idade, a função que ocupam na empresa, o tempo de casa, o ser ou não ser pessoa com deficiência, a auto-percepção como minoria na sociedade e na organização, bem como, a região do país em que esses indivíduos residem e trabalham.</p>	<p><b>Escala de Atitudes diante da Diversidade (EAD)</b> Ver apêndice D</p> <p><b>Escala de Valores de Dorfman e Howell</b> Ver apêndice K</p>	<p><b>Quantitativo</b></p> <p>Correlação, regressão simples e múltipla.</p>

Objetivos Específicos	Hipóteses Estatísticas	Questões/Itens	Método/ Técnica Estatística
<p>6. Verificar se há correlação entre as dimensões de justiça organizacional diante das práticas de diversidade e as dimensões de valores de individualismo e coletivismo.</p>	<p><b>H<sub>5</sub>:</b> Há correlação entre as dimensões de atitudes diante da diversidade e as dimensões de valores de individualismo e de coletivismo</p>	<p><b>Escala de Percepção de Justiça diante da Diversidade (EPJD)</b> Verificar ANEXO...:</p> <p><b>Escala de Atitudes diante da Diversidade (EAD)</b> Ver apêndice D</p>	<p><b>Quantitativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de correlação de Spearman;</li> <li>• Análise de regressão múltipla.</li> </ul>
<p>7. Verificar se há correlação entre as dimensões de atitudes diante da diversidade e as dimensões de valores de individualismo e coletivismo.</p>	<p><b>H<sub>6</sub>:</b> Há correlação entre as dimensões de justiça organizacional diante de práticas de diversidade e as dimensões de valores de individualismo e de coletivismo.</p>		<p><b>Quantitativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de regressão múltipla.</li> </ul>
<p>8. Verificar se há correlação entre as dimensões de percepção de justiça e as dimensões de atitudes diante da diversidade.</p>	<p><b>H<sub>7</sub>:</b> Há relação entre as dimensões de justiça organizacional e as dimensões de atitudes dos indivíduos diante da diversidade.</p>		
<p>9. Verificar se as dimensões de valores de individualismo e coletivismo em estudo moderam a relação entre as dimensões de justiça organizacional e as dimensões de atitudes diante da diversidade.</p>	<p><b>H<sub>8</sub>:</b> As dimensões de valores de individualismo e de coletivismo moderam a relação entre as dimensões de justiça organizacional e as dimensões de atitudes diante da diversidade.</p>		

Quadro XX: Matriz de Amarração

## 5. CHECAGEM E TRANSFORMAÇÃO DE DADOS

### 5.1 A checagem dos dados

A checagem dos dados obtidos na pesquisa incluiu os seguintes procedimentos: verificação de perdas de dados, análise da qualidade de respostas e verificação de respostas atípicas, conforme descrição a seguir:

- **Verificação das perdas de dados (*missing*)**

A obtenção dos dados via sistema *on-line*, permitiu que a pesquisa não tivesse *missing*, isto é, perdas e nem erros de duplicidade de dados, uma vez que o sistema foi programado para que esses eventos não acontecessem.

- **Análise da qualidade dos dados**

Todos os indivíduos que apresentaram uma resposta única para 90% ou 100% das variáveis foram eliminados da amostra. Para identificar esses dados foi elaborada uma planilha em Excell com todo o banco de dados que permitia calcular o índice de moda de respostas dos sujeitos. O passo seguinte foi verificar o percentual de representatividade dessa moda. O resultado obtido revelou que 26 respondentes apresentaram uma resposta única para todas as variáveis em um nível de 100% e 22 respondentes apresentaram uma padronização de respostas para as variáveis em estudo entre 90% e 100%. Todos esses 48 respondentes foram eliminados da amostra e isso representou uma perda de 10% de respostas de sujeitos cujo perfil será descrito no Quadro a seguir:

Sujeito	Sexo	Idade	Raça	Empresa	Tempo de Casa	Função	Região País
46	Feminino	41-50 anos	Branca	Banco	Menos de 1 ano	Gerente	Sudeste
157	Masculino	31-40 anos	Parda	Banco	21-25 anos	Analista	Sudeste
213	Feminino	41-50 anos	Branca	Banco	1 - 4 anos	Consultor	Sudeste
231	Feminino	31-40 anos	Branca	Banco	Menos de 1 ano	Assistente/Escriturário	Sul
403	Feminino	31-40 anos	Parda	Banco	Menos de 1 ano	Gerente	Centro-Oeste
438	Feminino	41-50 anos	Branca	Banco	1 - 4 anos	Gerente	Sudeste
461	Feminino	31-40 anos	Branca	Banco	10-15 anos	Analista	Sudeste
467	Feminino	41-50 anos	Branca	Banco	21-25 anos	Supervisor/Coordenador	Sudeste
506	Feminino	21-30 anos	Negra	Banco	Menos de 1 ano	Assistente/Escriturário	Nordeste
509	Feminino	41-50 anos	Branca	Banco	1 - 4 anos	Gerente	Sudeste
540	Feminino	31-40 anos	Branca	Banco	Menos de 1 ano	Gerente	Centro-Oeste
571	Masculino	21-30 anos	Branca	Banco	Menos de 1 ano	Assistente/Escriturário	Nordeste
623	Feminino	31-40 anos	Parda	Banco	Menos de 1 ano	Outros	Nordeste
698	Masculino	41-50 anos	Parda	Banco	1 - 4 anos	Assistente/Escriturário	Sudeste
699	Masculino	41-50 anos	Parda	Banco	1 - 4 anos	Assistente/Escriturário	Sudeste
42	Feminino	31-40 anos	Branca	Indústria	5-10 anos	Diretor/Superintendente	Sudeste
43	Masculino	31-40 anos	Branca	Indústria	1 - 4 anos	Assessor	Sudeste
75	Feminino	41-50 anos	Branca	Indústria	26-30 anos	Gerente	Norte
90	Masculino	31-40 anos	Branca	Indústria	5-10 anos	Gerente	Sudeste
110	Feminino	41-50 anos	Branca	Indústria	21-25 anos	Supervisor/Coordenador	Sudeste
111	Masculino	21-30 anos	Amarela	Indústria	1 - 4 anos	Supervisor/Coordenador	Sudeste
112	Masculino	31-40 anos	Branca	Indústria	10-15 anos	Assessor	Sudeste
134	Masculino	31-40 anos	Branca	Indústria	10-15 anos	Diretor/Superintendente	Sudeste
139	Feminino	31-40 anos	Branca	Indústria	Menos de 1 ano	Gerente	Sudeste
181	Feminino	41-50 anos	Branca	Indústria	21-25 anos	Gerente	Sudeste
358	Feminino	51-60 anos	Branca	Indústria	21-25 anos	Gerente	Sudeste
582	Feminino	41-50 anos	Branca	Indústria	21-25 anos	Supervisor/Coordenador	Sudeste

Quadro XXI: Sujeitos eliminados da amostra por apresentar uma única resposta em 100% dos itens

Fonte: Dados da Pesquisa

O perfil predominante dos sujeitos eliminados da amostra por apresentar 100% de resposta única para as variáveis foi de 58% de indivíduos pertencentes ao banco, 69% de mulheres, 88% com faixa etária entre 31 e 14 anos; 77% pertencentes à raça branca, 31% com menos de um ano de casa, 38% de gerentes e 77% pertencentes à região sudeste.

Sujeito	Sexo	Idade	Raça	Empresa	Tempo de C	Função	Região País
136	Masculino	31-40 anos	Parda	Banco	1 - 4 anos	Analista	Sudeste
228	Feminino	Mais de 60 anos	Branca	Banco	5-10 anos	Diretor/Superintendente	Sudeste
288	Feminino	31-40 anos	Parda	Banco	21-25 anos	Outros	Sudeste
332	Feminino	31-40 anos	Branca	Banco	Menos de 1	Gerente	Nordeste
441	Masculino	41-50 anos	Branca	Banco	1 - 4 anos	Gerente	Centro-Oeste
471	Masculino	31-40 anos	Branca	Banco	Menos de 1	Assistente/Escriturário	Sul
480	Feminino	41-50 anos	Branca	Banco	5-10 anos	Analista	Sudeste
504	Feminino	31-40 anos	Amarela	Banco	1 - 4 anos	Gerente	Sudeste
560	Masculino	31-40 anos	Branca	Banco	Menos de 1	Assistente/Escriturário	Nordeste
636	Feminino	41-50 anos	Branca	Banco	1 - 4 anos	Gerente	Sudeste
670	Masculino	21-30 anos	Branca	Banco	1 - 4 anos	Assistente/Escriturário	Sul
685	Feminino	31-40 anos	Branca	Banco	1 - 4 anos	Gerente	Centro-Oeste
16	Feminino	31-40 anos	Parda	Indústria	5-10 anos	Assessor	Sudeste
73	Masculino	31-40 anos	Branca	Indústria	Menos de 1	Gerente	Sudeste
114	Feminino	41-50 anos	Branca	Indústria	26-30 anos	Gerente	Sudeste
123	Feminino	51-60 anos	Branca	Indústria	26-30 anos	Gerente	Sudeste
129	Feminino	51-60 anos	Parda	Indústria	Mais de 30	Gerente	Sudeste
147	Feminino	51-60 anos	Branca	Indústria	10-15 anos	Diretor/Superintendente	Sudeste
189	Feminino	31-40 anos	Branca	Indústria	10-15 anos	Gerente	Norte
372	Feminino	41-50 anos	Branca	Indústria	5-10 anos	Supervisor/Coordenador	Norte
399	Feminino	41-50 anos	Branca	Indústria	1 - 4 anos	Consultor	Sudeste
436	Feminino	51-60 anos	Branca	Indústria	Mais de 30	Supervisor/Coordenador	Sudeste

Quadro XXII: Sujeitos eliminados da amostra por apresentar uma única resposta entre 90% e 100% dos itens

Fonte: Dados da pesquisa

O perfil predominante dos sujeitos eliminados da amostra por apresentar 90% e 100% de resposta única para as variáveis era de 55% de indivíduos pertencentes ao banco, 73% de mulheres, 50% com faixa etária entre 31 e 50 anos; 77% pertencentes à raça branca, 32% entre um e quatro anos de casa, 45% de gerentes e 64% pertencentes a região sudeste.

- **Verificação de observações atípicas (outliers)**

Segundo Hair (2005), as observações atípicas referem-se a todas aquelas que se apresentam por meio de uma combinação única de características identificáveis como sendo notavelmente diferentes das outras observações. Elas podem ser decorrentes de quatro motivos: a) um erro de procedimento (erro na entrada de dados ou falha na codificação, nesse caso, elas devem ser eliminadas); b) observações válidas, mas excepcional, explicável por uma situação extraordinária; c) observações excepcionais não convincentes e d) observações comuns em suas características individuais, mas excepcional em sua combinação de características.

Os outros dois procedimentos utilizados para a identificação dos *outliers* foi o da detecção univariada e a multivariada. Por meio da detecção univariada foram identificadas 14 observações atípicas. A detecção univariada consiste na conversão dos dados em escores padrão, que têm uma média de 0 e um desvio-padrão de 1. Segundo Hair (2005b), em amostras superiores a 80 indivíduos, o valor básico de escore padrão pode variar de 3 a 4. Nessa pesquisa optou-se por um escore padrão 4 (ver Tabelas VII e VIII)

Tabela VIII: *Outliers* identificados na escala de valores

Sujeito	Sexo	Idade	Raça	Empresa	Tempo de Casa	Função	Área Empresa	Região País
<b>ITEM (3)</b>								
606	1	4	1	2	2	6	6	5

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela IX: *Outliers* identificados na escala de percepção de Justiça

Sujeito	Sexo	Idade	Raça	Empresa	Tempo de Casa	Função	Área Empresa	Região País
<b>ITEM (3)</b>								
601	1	5	2	2	6	9	1	5
458	1	3	1	2	2	6	5	5
482	2	2	1	2	1	7	12	5
606	1	4	1	2	2	6	6	5
<b>ITEM(6)</b>								
439	1	4	3	2	5	2	1	2
662	1	4	2	2	6	9	1	3
200	1	5	4	1	7	2	9	5
497	1	4	1	2	5	9	4	5
490	1	4	1	2	1	2	5	2
694	1	3	1	2	2	7	1	5
152	1	4	1	2	2	2	2	5
119	2	4	1	1	4	4	6	5
482	2	2	1	2	1	7	12	5
<b>ITEM (8)</b>								
694	1	3	1	2	2	7	1	5
152	1	4	1	2	2	2	2	5
119	2	4	1	1	4	4	6	5
482	2	2	1	2	1	7	12	5
517	2	2	3	2	1	7	4	5

Fonte: Dados da pesquisa

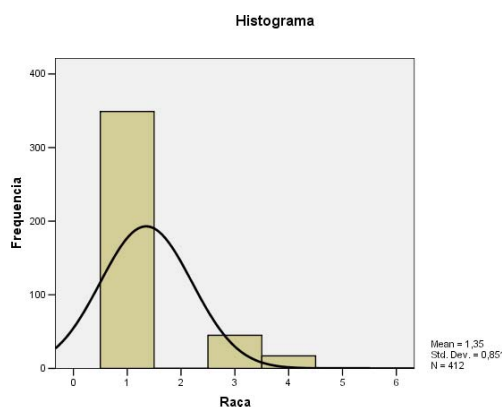
A outra perspectiva adotada para identificar observações atípicas foi a avaliação multivariada de cada observação em um conjunto de variáveis. A medida  $D^2$  de Mahalanobis foi utilizada para esse propósito, mas nenhum *outlier* foi identificado. As observações atípicas podem influenciar excessivamente o resultado de qualquer análise multivariada, porém é decisão do pesquisador mantê-las ou retirá-las (HAIR, 2005b).

Nessa pesquisa, optou-se pela não eliminação das mesmas, por entender que elas compõem um rol de respostas que refletem a diversidade de percepções e atitudes dos indivíduos diante das práticas de diversidade. Assim, após os tratamentos de “limpeza” dos dados, a pesquisa finalizou um total de 412 indivíduos.

## 5.2 Transformação de dados

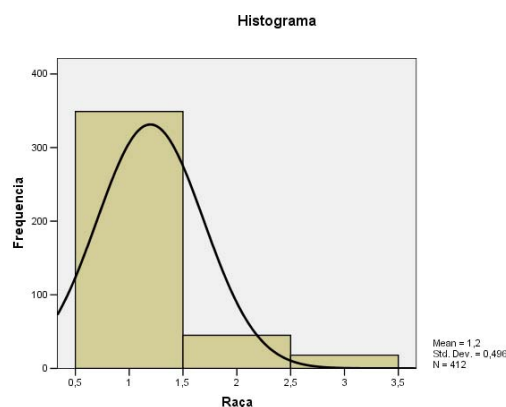
A transformação dos dados é o processo de modificação da forma original dos dados para um novo formato (HAIR, 2005). Nesta pesquisa, cinco variáveis de classificação dos respondentes sofreram alteração: raça, idade, função, tempo de casa e região. O motivo para isso foi reduzir as categorias que eram adjacentes. Como resultado, houve melhoria na distribuição de frequência dos dados.

• A variável raça contemplava cinco categorias: a branca, a parda, a negra, a amarela e a indígena, apresentou média de 1,35 e desvio padrão de 0,851. Porém, devido à baixa representatividade dos grupos de pardos e negros na amostra, bem como dos amarelos e indígenas (ver Gráfico IV), foi adotado na pesquisa o critério utilizado pela PME - Pesquisa Mensal de Emprego do IBGE (Set, 2006) de agrupar os indivíduos da raça parda e negra numa só, bem como os dos amarelos e indígenas. Desse modo, para a análise dos dados, foram consideradas apenas três categorias de raça: a branca, a negra (incluindo os pardos) e a amarela (incluindo um único sujeito declarado indígena). Como resultado a média passou a ser de 1,2 e desvio padrão de 0,49 (ver Gráfico V).



Legenda: 1. Branco 2. Negro 3. Pardo 4. Amarelo  
5. Indígena

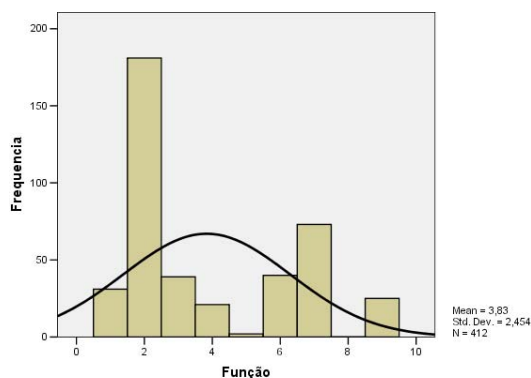
Gráfico IV: Histograma da variável raça original



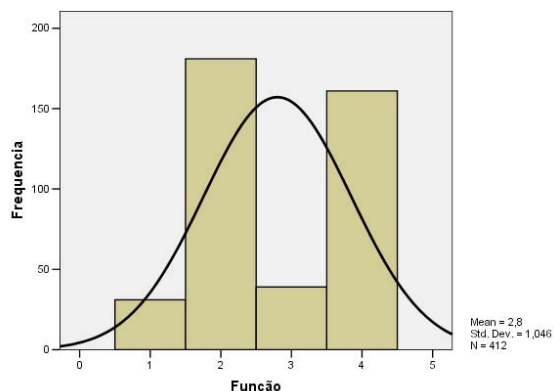
Legenda: 1. Branco 2. Negro 3. Amarelo

Gráfico V: Histograma da variável raça transformada

• A variável função contemplava oito categorias (diretor, superintendente, supervisor, assessor, consultor, analista, assistente, recepcionista, outros). No gráfico de distribuição de frequência apresentou média de 3,83 e desvio padrão de 2,45 conforme Gráfico... Para efeito de análise, foi adotado o critério de considerar as funções de comando e agrupar as demais em uma única categoria. Desse modo, a variável passou a contemplar apenas quatro categorias: diretor, superintendente, supervisor e demais cargos. Como resultado houve melhoria na distribuição de frequência em que a média passou a ser de 2,8 e o desvio padrão de 1,04 (ver Gráficos VI e VII).



Legenda: 1. Diretor 2. Superintendente  
3. Supervisor 4. Assessor 5. Consultor 6. Analista  
7. Assistente 8. Recencionista 9. Outros  
Gráfico VI: Histograma da variável função original



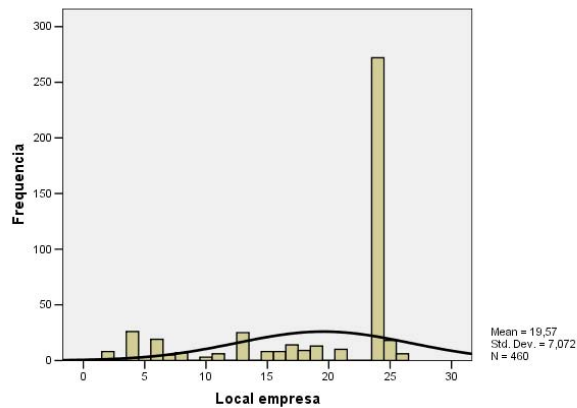
Legenda: 1. Diretor 2. Superintendente 3. Supervisor  
4. Demais cargos

Gráfico VII: Histograma da variável função transformada

• Os dados originais da variável referente ao local de origem dos respondentes contemplavam indivíduos oriundos de 18 estados do país: 2-Alagoas, 4-Amazonas, 5-Bahia, 6-Ceará, 7-Distrito Federal, 8-Goiás, 10-Maranhão, 11-Mato Grosso, 13-Minas Gerais, 15-Paraíba, 16-Paraná, 17-Pernambuco, 18-Piauí, 9-Rio de Janeiro, 21-Rio Grande do Sul, 24-São Paulo, 25-Santa Catarina e 26-Sergipe. Como houve uma frequência muito baixa de alguns indivíduos pertencentes a alguns estados como: Bahia, Maranhão e Mato Grosso e foi revelado um desvio padrão de 7,07 (ver Gráfico VIII), considerado alto (HAIR, 2005), optou-se, nesta pesquisa, por trabalhar com o conceito de divisão regional do país adotado pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística<sup>6</sup>. Com isso, os dados que anteriormente revelavam os estados a que pertencem os indivíduos foram agrupados nas cinco regiões: sul, sudeste, norte, nordeste e centro-oeste. Após essa modificação, a distribuição de frequência da variável obteve uma média de 4,16 e um desvio padrão de 1,34. (ver Gráfico IX)

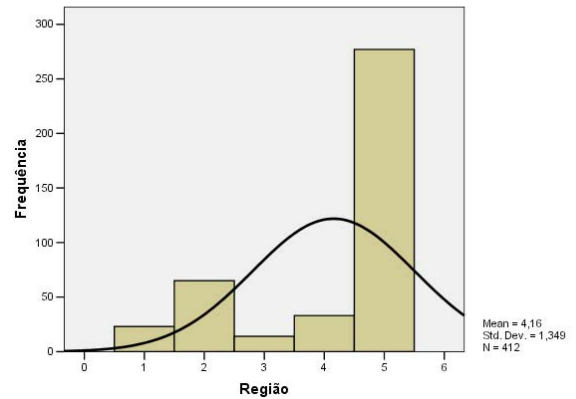
<sup>6</sup> [http://www.ibge.gov.br/home/geociencias/geografia/default\\_div\\_int.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/geociencias/geografia/default_div_int.shtm)





Legenda: 1. Diretor 2. Superintendente 3. Supervisor  
4. Assessor 5. Consultor 6. Analista 7. Assistente  
8. Recepcionista 9. Outros

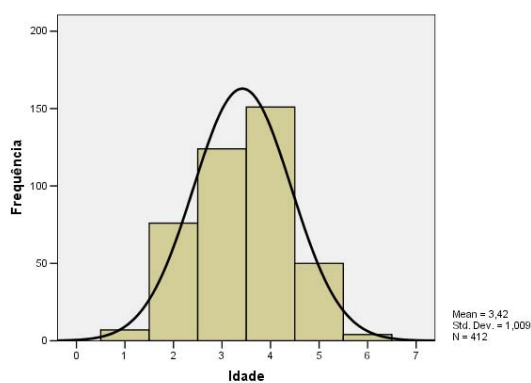
Gráfico VIII: Histograma da variável estado



Legenda: 1. Norte 2. Nordeste 3. Centro-Oeste 4. Sul  
5. Sudeste

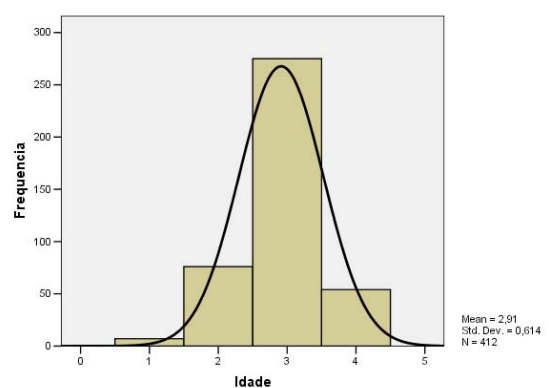
Gráfico IX: Histograma da variável região

• A variável idade contemplava seis categorias de faixas etárias (18 – 20 anos; 21 -30 anos, 31-40 anos; 41-50 anos; 51-60 anos; mais de 60 anos) com média de 3,42 e desvio padrão de 1,00 (ver Gráfico X). Depois de transformada, passou a considerar quatro faixas etárias: (18-20 anos; 21-30 anos; 31-50 anos e mais de 50 anos) com média de 2,91 e desvio padrão de 0,61 (ver Gráfico XI).



Legenda: 1. (18 - 20 anos) 2. ( 21 -30 anos) 3. ( 31-40 anos) 4. (41-50 anos) 5. ( 51-60 anos) 6. ( mais de 60 anos)

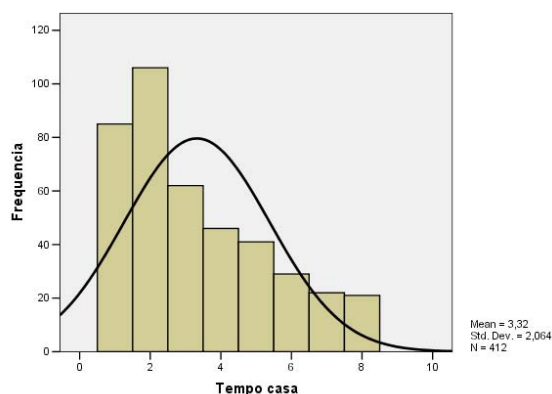
Gráfico X: Histograma da variável idade original



Legenda: 1. (18-20 anos) 2. ( 21-30 anos) 3. ( 31-50 anos) 4. ( mais de 50 anos)

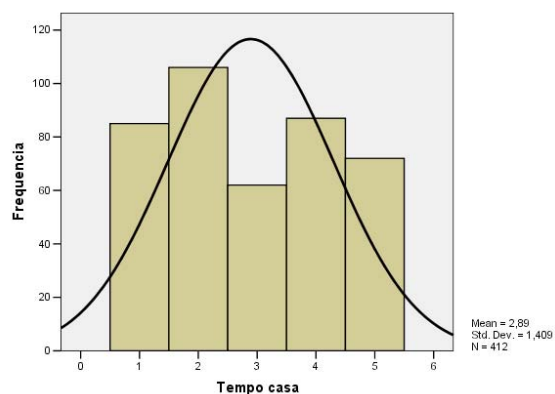
Gráfico XI: Histograma da variável idade transformada

• A variável tempo de casa contemplava oito categorias de faixas de tempo (menos de 1 ano; 1-4 anos, 5-10 anos; 10-15 anos, 16-20 anos, 21-25 anos, 26-30 anos, mais de 30 anos) com média de 3,32, e desvio padrão de 2,04 (ver Gráfico XII). Depois de transformada, passou a adotar quatro categorias (18 - 20 anos; 21 -30 anos; 31-50 anos; mais de 50 anos) com media de 2,89 e desvio padrão de 1,40 (ver Gráfico XIII).



Legenda: 1. (menos de 1 ano) 2. (1-4 anos) 3. ( 5-10 anos)  
4. ( 10-15 anos) 5. ( 16-20 anos) 6. (21-25 anos) 7. ( 26-30 anos) 8. ( mais de 30 anos)

Gráfico XII: Histograma da variável tempo de casa original



Legenda: 1. (18 - 20 anos) 2. (21 -30 anos) 3. (31-50 anos) 4. (mais de 50 anos)

Gráfico XIII: Histograma da variável tempo de casa transformada

## **6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.**

Kerlinger e Lee (2000) ao darem uma definição sobre os processos de análise e interpretação de dados de uma pesquisa entendem que o primeiro está relacionado à capacidade de categorizar, ordenar, manipular e resumir os dados obtidos, enquanto o segundo utiliza-se dos resultados obtidos para fazer inferências e conclusões sobre os relacionamentos.

O capítulo de análise de dados foi estruturado conforme os seguintes procedimentos:

1. A pesquisa qualitativa;
2. A caracterização das empresas participantes;
3. A pesquisa quantitativa;
  - 3.1 Análise descritiva da caracterização da amostra;
  - 3.2 Processo de validação das escalas;
  - 3.3 Análise descritiva das dimensões de atitudes, percepção de justiça e de valores;
  - 3.4 Análise Inferencial
4. Discussão dos resultados

### **6.1 A pesquisa qualitativa**

O desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa foi de fundamental importância nesse trabalho, não só para atender ao objetivo de conhecer as concepções, as atitudes e a percepção de justiça dos indivíduos diante das práticas de diversidade no contexto organizacional brasileiro, como também, para identificar as dimensões de atitudes classificadas e categorizadas nesse trabalho. Ela foi realizada com base em entrevista semi-estruturada, técnica na qual o investigador apresenta-se frente ao investigado e

formula perguntas, objetivando a obtenção dos dados que interessam à investigação (GIL, 1996:113).

A entrevista semi-estruturada possibilita conhecer o que as pessoas dizem e fazem no seu dia-a-dia (TAYLOR & BOGDAN,1998). Ela não significa uma conversa despreziosa e neutra, uma vez que se insere como meio de coleta dos fatos relatados pelos atores, enquanto sujeitos-objeto da pesquisa que vivenciam uma determinada realidade que está sendo focalizada (BRYMAN, 2001).

A pesquisa foi direcionada para oito indivíduos sendo dois sujeitos representantes de grupos de identidade social considerados “diversos” nesse estudo (mulheres, pessoas negras e pessoas com deficiência) e dois sujeitos considerados “não diversos” (homens brancos) representantes do grupo tradicionalmente não dominante. Esses indivíduos pertenciam as duas empresas em que foram aplicados os questionários posteriormente, a empresa (1) do segmento industrial e a empresa (2) do segmento bancário. As mulheres ocupavam cargos de gerente geral e coordenadora, as pessoas negras (dois homens) um era gerente financeiro e o outro um analista, as pessoas com deficiência (dois homens) um era gerente de área e o outro um assistente, e finalmente, os homens brancos, um era gerente de área e o outro um analista.

As entrevistas realizadas na pesquisa tiveram uma duração uma hora e meia, em média, e foram devidamente gravadas mediante a autorização dos indivíduos. Elas foram realizadas no ambiente de trabalho dos indivíduos em salas que permitiram tranquilidade e privacidade aos entrevistados.

### 6.1.1 Tratamento e análise dos dados

A análise de conteúdo foi o método utilizado para realizar a interpretação subjetiva dos indivíduos perante a realidade em estudo. A proposta desse método é a de realizar uma decomposição do texto e identificar unidades de análise ou grupos de representações para uma categorização de fenômenos, a partir do qual se torna possível uma reconstrução de significados que apresentem uma compreensão mais aprofundada da interpretação de realidade do grupo estudado (SILVA, GOBBI e SIMÃO, 2004).

A análise de conteúdo pode ser considerada como um conjunto de técnicas de análises de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens...A intenção da análise de conteúdo é a inferencial de conhecimentos relativos às condições de produção e de recepção das mensagens, inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos, ou não) (BARDIN, 1977, p.38).

Nessa pesquisa a análise de conteúdo teve por objetivo desenvolver análises exploratórias qualitativas, na intenção de descobrir concepções e atitudes dos indivíduos diante da diversidade.

#### 6.1.2 A elaboração da análise de conteúdo

A elaboração da análise de conteúdo dessa pesquisa foi baseada em uma avaliação semântica (do querer saber o que significa a diversidade e as práticas de diversidade); e uma avaliação sintática (do querer saber como os sujeitos percebem e avaliam a diversidade) (FRANCO, 2007). A unidade de registro considerada para a análise foi o tema que se refere ao aspecto pessoal atribuído pelo respondente acerca do significado e conotações atribuídas a diversidade.

Os procedimentos adotados para a análise de conteúdo dos dados obtidos das entrevistas foram baseados em três etapas: (a) pré-análise, (b) exploração do material e (c) tratamento dos resultados (BARDIN,1977). Nesta seção a interpretação dos dados será realizada de uma forma sucinta, uma discussão maior dos dados será realizada no capítulo seguinte.

## 6.1.2.1 A pré-análise

A pré-análise consistiu na organização do material de pesquisa. As falas obtidas dos sujeitos foram ordenadas e classificadas em torno do objetivo da pesquisa de conhecer as concepções, as percepções e as atitudes desses diante da diversidade e das práticas de diversidade. Em função desse objetivo, foram identificados os seguintes temas que serviram de índices para a análise do conteúdo: 1. significado de práticas diversidade; 2. As atitudes diante das concessões oferecidas à diversidade (mulheres, pessoas negras e pessoas com deficiência); 3. As reações dos indivíduos não beneficiados por práticas de diversidade; 4. As atitudes diante dos indivíduos beneficiados por práticas de diversidade e 5. O significado de prática de diversidade justa (LAVILLE e DIONE, 1999) conforme configuração descrita no Quadro XXIII.

Para o tratamento dos dados a técnica da análise temática ou categorial foi utilizada (ver Quadro XXIII). Para Bardin (1977) essa técnica baseia-se em operações de desmembramento do texto em unidades, ou seja, descobrir os diferentes núcleos de sentido que constituem a comunicação, e posteriormente, realizar o seu reagrupamento em classes ou categorias.

Indicadores:	Perguntas:	Unidades de análise
1. O significado de práticas diversidade	1. O que significa uma prática de diversidade no contexto organizacional?	• Respostas dos indivíduos
2. As atitudes diante das concessões oferecidas à diversidade (mulheres, pessoas negras e pessoas com deficiência).	2. Como você avalia as concessões oferecidas por práticas de diversidade às pessoas com deficiência? 3. Como você avalia as concessões oferecidas por práticas de diversidade às mulheres? 4. Como você avalia as concessões oferecidas por práticas de diversidade às pessoas negras?	• Respostas dos indivíduos
3. As reações dos indivíduos não beneficiados por práticas de diversidade	5. Como você avalia a reação das pessoas que não são beneficiadas por práticas de diversidade?	• Respostas dos indivíduos
4. As atitudes diante dos indivíduos beneficiados por práticas de diversidade	6. Como você avalia as pessoas que são beneficiadas por práticas de diversidade?	• Respostas dos indivíduos
5. O significado de prática de diversidade justa	7. O que significa uma prática de diversidade justa?	• Respostas dos indivíduos

Quadro XXIII: Pré-análise dos dados obtidos na pesquisa qualitativa

### 6.1.2.2 A exploração do material

Após a etapa da pré-análise o material obtido das entrevistas foi submetido a uma análise detalhada com base nas questões norteadoras anteriormente expostas e no referencial teórico-metodológico adotado. Com isso, foram realizados os procedimentos de codificação, classificação e categorização do conteúdo obtido (BARDIN,1977).

A codificação consistiu na realização de recortes do texto que pudessem identificar fenômenos que representassem os temas em estudo. A fase da classificação consistiu em sintetizar e distinguir esses fenômenos. E o processo de categorização consistiu no reagrupamento dos mesmos em categorias.

### 6.1.2.3 Tratamento dos resultados

Esta etapa objetivou buscar sínteses coincidentes e divergentes das categorias obtidas sobre as concepções, as atitudes e as percepções de justiça dos indivíduos diante da diversidade e das práticas de diversidade, tomando-se por base as abordagens sobre a diversidade, as dimensões de atitudes e as dimensões de percepção de justiça apresentadas no referencial teórico.

A seguir serão apresentados quadros com os processos de codificação e figuras com os processos de categorização dos conteúdos obtidos das entrevistas realizadas.

## 6.1.2.3.1 Análise do conteúdo referente ao significado de prática de diversidade

O Quadro XXIV abaixo apresenta as unidades de análises (recortes das entrevistas) e o processo de codificação dos fenômenos que emergiram dessas unidades para representar o tema referente às práticas de diversidade.

<b>Tema:</b>	<b>1ª Pergunta: O que significam práticas de diversidade?</b>	<b>Codificação de Fenômenos</b>
	<b>Comparação das unidades de análise</b>	
<b>Significado de práticas de diversidade</b>	<p><b>Empresa I</b></p> <p><i>M<sub>1</sub>: Cotas... preocupação de algumas empresas de tentar a inclusão de diferentes grupos sociais.. estímulos, incentivos de integração das pessoas</i></p> <p><i>HB<sub>1</sub> são as formas como as empresas buscam diferenciar o indivíduo, ou seja, ao mesmo tempo de vê-lo como um ser único pra que ele também seja valorizado como um ser diferente e que faz parte de um grupo.</i></p> <p><i>PN<sub>1</sub>: dar oportunidade pra pessoas que não tem acesso... por exemplo... pras minorias, geralmente eles falam das minorias</i></p> <p><i>PCD<sub>1</sub>: aqui agente trata a diversidade de forma tranqüila... eu nunca senti discriminação...eu trato os outros de forma igual....</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotas</li> <li>• Inclusão de diferentes grupos sociais</li> <li>• Integração de pessoas de diferentes grupos sociais **</li> <li>• Programas de conscientização para valorizar o indivíduo como um ser único</li> </ul>
	<p><b>Empresa II</b></p> <p><i>M<sub>2</sub>: Eu conheço muito poucas., mas assim... eu procuro fazer o máximo para não ter distinção entre as pessoas dar condição pra que ele seja igual a mim, tá, então o tratamento... Hummm....Olha esse não é um assunto no qual eu penso muito não, eu assim...teria que pensar pra saber o que é ... prática....</i></p> <p><i>HB<sub>2</sub>:... Eu não sei se a gente pode considerar prática o fato de você não discriminar... promover uma conscientização de que todos são iguais, que as oportunidades têm ser voltadas para todos... programas pra inserção de deficientes, pra inserção de jovens, né...</i></p> <p><i>PN<sub>2</sub>: Olha... Não saberia lhe responder assim de forma imediata, pelo menos não...não na memória, não no pensamento. Não me recordo de práticas, assim... talvez no meio da conversa a gente chegue num ponto, mas não...assim de bate pronto não.</i></p> <p><i>PCD<sub>2</sub>: Não tenho idéia do que seja</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratamento dado ao indivíduo considerado diverso**</li> <li>• Programas de conscientização de que somos todos iguais</li> <li>• Dar oportunidades de acesso às pessoas pertencentes a grupos sociais minoritários</li> </ul>

Quadro XXIV: Codificação dos significados atribuídos às práticas de diversidade

Legenda: M – mulher HB – Homem branco PN – Pessoa negra PCD- Pessoa com deficiência

\*\* Duas respostas convergem a um mesmo fenômeno



As falas dos indivíduos entrevistados revelaram que as concepções, as atitudes e a percepção de justiça que os mesmos possuem diante da diversidade e das práticas de diversidade divergem não só de empresa para empresa, mas também, entre os indivíduos de uma mesma empresa.

Para alguns indivíduos pertencentes à Empresa I as práticas de diversidade referem-se às atividades desenvolvidas pela organização a fim de dar oportunidades e incluir pessoas pertencentes aos grupos sociais considerados minoritários. Mas para outros, essas práticas referem-se a atividades que buscam valorizar as diferenças individuais, não considerando a identidade ou o grupo social aos quais as pessoas pertencem.

Os indivíduos pertencentes à Empresa II expressaram, por sua vez, um desconhecimento sobre o que seriam práticas de diversidade. Alguns associaram as práticas de diversidade ao tratamento concedido às pessoas desconsiderando as diferenças entre elas.

Pelos dados obtidos das entrevistas, percebe-se que os sujeitos da Empresa I, embora não tenham tido uma única concepção sobre o significado de práticas de diversidade, apresentam discussões mais amplas e idéias mais definidas sobre o assunto. Diferentemente os indivíduos da Empresa II.

As diferentes abordagens apresentadas nos conteúdos das falas fizeram emergir duas categorias de significado de práticas de diversidade uma baseada na valorização da diversidade, em que se concebem atividades voltadas para valorizar as diferenças entre os indivíduos pelas características dos grupos sociais aos quais pertencem, tais como raça, gênero e etc. (LIFF, 1997), e uma outra, baseada na dissolução das diferenças de identidade social (ver Figura XI). Sob essa abordagem as diferenças entre os indivíduos são enfatizadas por aspectos particulares, e não com base no gênero ou nas características de algum outro grupo social. As diferenças sob esse sentido são peças singulares que juntas criam uma espécie de mosaico que formam a organização. Cada pedaço é conhecido, aceito e tem um lugar na estrutura (KANDOLA e FULERTON, 1994).

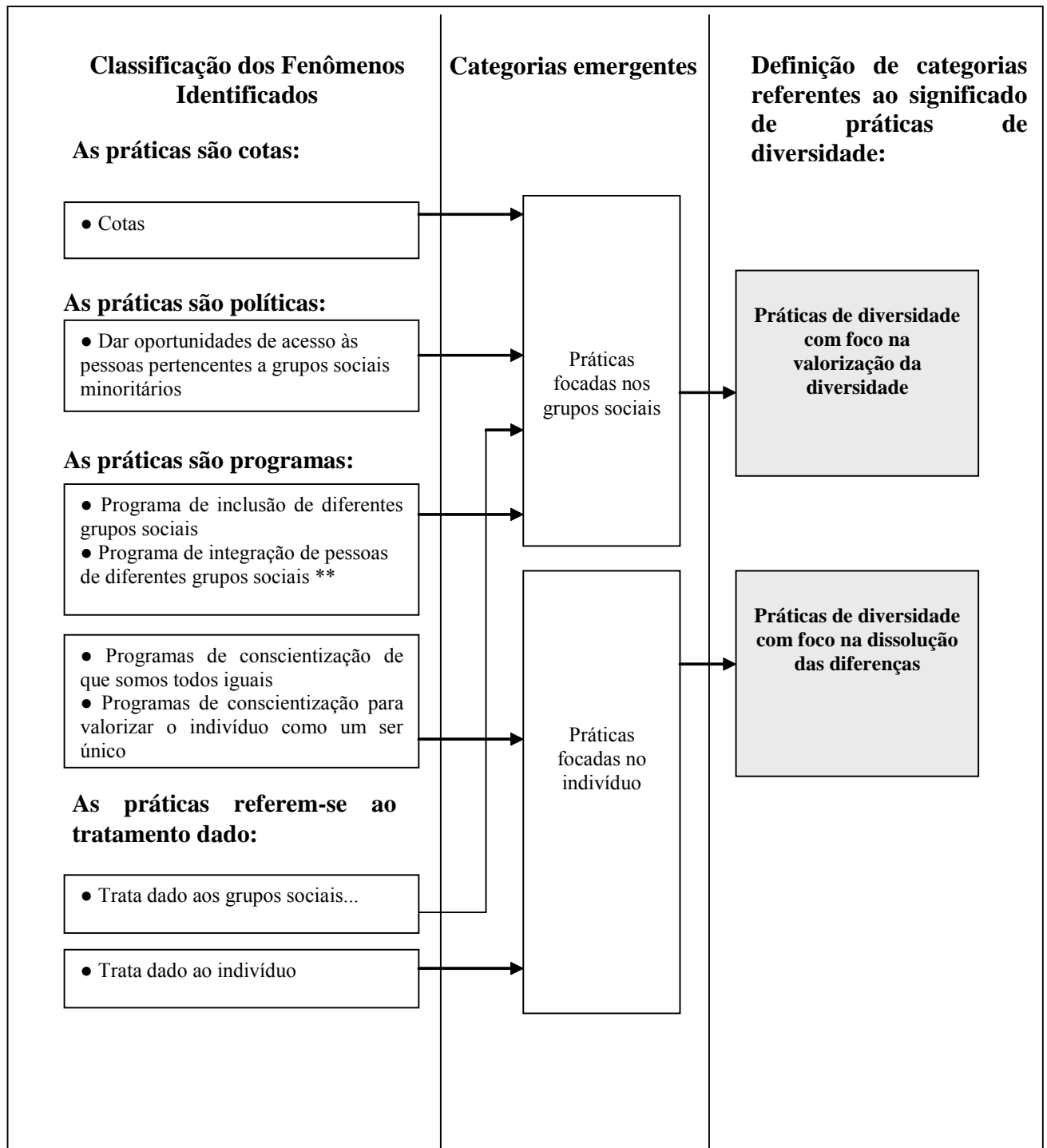


Figura XI: Categorização do conteúdo referente ao significado de práticas de diversidade.

## 6.1.2.3.2 Análise do conteúdo referente às atitudes diante das pessoas com deficiência

O Quadro XXV abaixo apresenta as unidades de análises (recortes das extrevistas) e o processo de codificação dos fenômenos que emergiram dessas unidades para representar o tema referente às atitudes diante das concessões oferecidas às pessoas com deficiência.

<b>Temas:</b>	<b>2ª Pergunta: Como você avalia as concessões oferecidas por práticas de diversidade às pessoas com deficiência?</b>	<b>Codificação de Fenômenos</b>
<b>Atitudes diante das concessões oferecidas às pessoas com deficiência</b>	<b>Comparação das unidades de análise</b>	
	<p><i><b>MI:</b> Eu acho aceitável, eu acho aceitável, mas...você precisa dar condições..Se você tem condições, você tem todo um sistema que colabora, você tem preparo... às vezes não consegue nenhum emprego por causa da sua deficiência que vem da base....</i></p> <p><i><b>HB<sub>1</sub>:</b> ... eu acho muito razoável, mas não da forma como ela é imposta porque é limitante... a empresa não pode ser responsabilizada, o governo antes de estabelecer as cotas, ele tem que fazer a base, então eu sou contra, porque efetivamente você não fez o seu básico, você não educou, deu oportunidade devida desde criança</i></p> <p><i><b>PN<sub>1</sub>:</b> Isso é visto positivamente... Por exemplo, quando você vê uma pessoa com deficiência os outros ficam super felizes,</i></p> <p><i><b>PCD<sub>1</sub>:</b> eu sou contra... eu pessoalmente acho isso desnecessário... isso é uma questão de busca ..quando você faz isso você está discriminando... muitas dessas pessoas estão tirando vantagem.Elas têm condições de</i></p> <p><i><b>M<sub>2</sub>:</b> Sou a favor... O deficiente ainda acho que é... é o mais prejudicado nisso tudo, né. Por tudo, por não ter condição na rua, em casa, no restaurante, no cinema, acho que eles ainda estão muito pior...</i></p> <p><i><b>HB<sub>2</sub>:</b>... sou favorável porque realmente eles têm uma deficiência nítida, eles têm algo aparente que isso por si só já gera discriminação. Já gera impedimento pra pessoa entrar no mercado de trabalho.</i></p> <p><i><b>PN<sub>2</sub></b> Sou, sou favorável... muitas empresas ainda têm talvez aquele pensamento antigo de que essas pessoas não servem...mas elas são capazes de fazer muita coisa que muitos direitinho não fazem</i></p> <p><i><b>PCD<sub>2</sub>:</b> sou a favor... se ela não existisse as empresas não iriam contratar deficientes...Graças a Deus que tem...porque pelo menos estou trabalhando...</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● As concessões devem criar condições para suprir deficiências de educação</li> <li>● As concessões não são de responsabilidade da empresa</li> <li>● As concessões às pessoas com deficiência deixam os outros felizes.</li> <li>● As concessões são desnecessárias porque as oportunidades surgem da busca do indivíduo</li> <li>● As concessões são discriminatórias</li> <li>● As concessões geram oportunismo</li> <li>● As concessões são condições a mais para os deficientes que já não têm condições nas ruas, em casa, no cinema, etc.</li> <li>● As concessões devem existir porque há discriminação contra as pessoas com deficiência</li> <li>● Se as concessões não existissem as empresas não contratariam pessoas com deficiência</li> </ul>

Quadro XXV: Codificação das atitudes dos indivíduos diante das concessões oferecidas pelas práticas de diversidade às pessoas com deficiência

Legenda: M – mulher HB – Homem branco PN – Pessoa negra PCD- Pessoa com deficiência

Ao considerar as concessões oferecidas às pessoas com deficiência, os indivíduos da Empresa II foram unânimes em adotar atitudes de aceitação com base na crença de que elas são necessárias. A justificativa é que essas pessoas são preteridas em relação às demais, na sociedade, sob várias situações, por isso, devem ser beneficiadas para compensar as oportunidades e as condições que deveriam receber e não recebem. Para Beaton e Tougas (2001), as atitudes dos indivíduos sob a perspectiva de reconhecer as necessidades especiais de grupos sociais e de privilegiá-los ou favorecê-los de acordo com os recursos que têm, são embasadas em crenças na justiça social.

Já os indivíduos da Empresa II revelaram atitudes de aceitação e de rejeição às concessões oferecidas às pessoas com deficiência. As primeiras foram embasadas em crenças na justiça social e em crenças de que elas são louváveis e bem vistas na sociedade, por isso, todos aprovam. Já as atitudes de negação foram baseadas em idéias de que essas concessões são discriminatórias porque geram vantagem a esse grupo social em relação aos outros e na negação de que a empresa seja responsável em concedê-las.

Dessa forma, quatro categorias de atitudes dos indivíduos diante das concessões oferecidas às pessoas com deficiência emergiram das falas dos sujeitos entrevistados: sendo duas delas de aceitação (com base na justiça social e na apologia) e duas de rejeição (uma baseada na discriminação reversa e outra na negação de responsabilidade sobre essas concessões). Ver Figura XII a seguir.

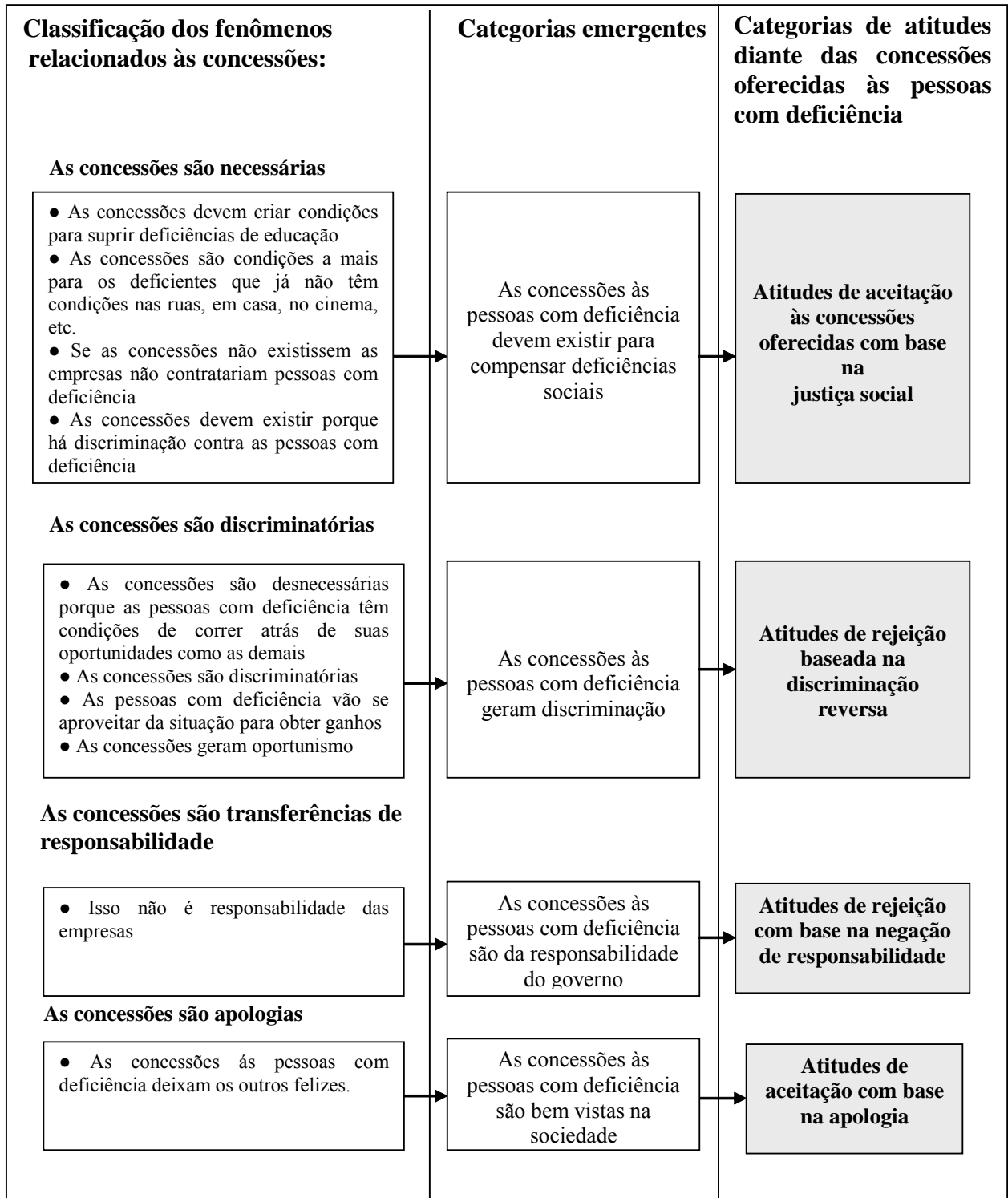


Figura XII: Categorização de atitudes diante das concessões oferecidas às pessoas com deficiência

## 6.1.2.3.3 Análise do conteúdo referente às atitudes diante das mulheres.

O Quadro XXVI abaixo apresenta as unidades de análises (recortes das entrevistas) e o processo de codificação dos fenômenos que emergiram dessas unidades para representar o tema referente às atitudes diante das concessões oferecidas às mulheres.

<b>3ª Pergunta: Como você avalia as concessões oferecidas por práticas de diversidade às mulheres?</b>		
<b>Temas:</b>	<b>Unidades de análise</b>	<b>Codificação dos fenômenos</b>
<i>Atitudes diante das concessões oferecidas às mulheres</i>	<p><b>M<sub>1</sub>:</b> <i>Eu acho que a organização deve colaborar para o desenvolvimento de todos e se a organização detectar que aquele grupo seja de mulher, de homem, do que for, ...eu acho que independente ...você tem que propiciar o desenvolvimento de todos, mas eu acho que tem situações que você ser tem que ser pontual, tem que fazer uma interferência maior, não que eu ache certo, mas é necessário, as vezes</i></p> <p><b>HB<sub>1</sub>:</b> <i>É uma faca de dois gumes, você está criando, mas você está diferenciando...</i></p> <p><b>PN<sub>1</sub>:</b> <i>mulher acho que naturalmente elas estão conquistando o mundo (risos)...não existe...eu acho que a mulher ela está .....é claro que você tem empresas machistas, ta...principalmente empresas industriais, s, empresas de serviços não.</i></p> <p><b>PCD<sub>1</sub>:</b> <i>acho que as mulheres estão ocupando um espaço hoje fantástico dentro da sociedade,... em relação ao negro e a mulher, eu sinceramente não saberia dizer quais são as necessidades específicas.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● As concessões às mulheres devem existir, mas em situações pontuais.</li> <li>● As concessões às mulheres geram discriminação</li> <li>● As concessões às mulheres não são necessárias</li> </ul>
	<p><b>M<sub>2</sub>:</b> <i>Pra mulher...?... eu acho que hoje ainda tem uma diferença salarial grande entre homens e mulheres, mas isso está começando a diminuir, né. As mulheres estão conseguindo se firmar mais. É...Cargos mais altos ainda são cargos masculinos, mas as mulheres estão conseguindo, você vê que as mulheres estão conseguindo se despostrar.</i></p> <p><b>HB<sub>2</sub>:</b> <i>Pra mulheres?...Então eu já acho que ...a um...a um...ai eu já acho que não, aí eu já, já acho que não seria legal.Porque aí você estaria favorecendo. Só porque ela é mulher? Então aí, acho que entre homem e mulher já tem um par de igualdade maior.</i></p> <p><b>PN<sub>2</sub>:</b> <i>Olha eu sou da seguinte opinião dependendo da atividade... Acho que seria favorável sim... a gente sabe que existem empresas onde a maioria são homens e não contratam mulheres, exemplo metalúrgicas.</i></p> <p><b>PCD<sub>2</sub>:</b> <i>Mulher em geral? Não, não ...mulher e homem está normal.Olha, eu estou achando que está no nível normal os dois homem e mulher, pelo que eu avaliei nesses poucos anos. Eu não vejo diferença</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● As concessões às mulheres devem existir em ambientes machistas (Ex: metalúrgicas, industria )</li> </ul>

Quadro XXVI: Codificação das atitudes dos indivíduos diante das concessões oferecidas pelas práticas de diversidade às mulheres.

Legenda: M – mulher HB – Homem branco PN – Pessoa negra PCD- Pessoa com deficiência

Ao analisar as falas dos sujeitos entrevistados referentes às suas atitudes diante das concessões oferecidas pelas práticas de diversidade às mulheres percebe-se que há uma predominância de rejeição as mesmas, tanto dos indivíduos pertencentes à Empresa I quanto aos pertencentes à Empresa II. As justificativas para essa negação são baseadas na idéia de que essas concessões são desnecessárias, porque as mulheres já têm as mesmas oportunidades que os homens, e também pela idéia de que, ao oferecê-las, as empresas estariam adotando uma ação discriminatória.

A atitude de aceitação das concessões às mulheres foi baseada na idéia de que ainda há organizações que são machistas e que não contratam mulheres, e que nesse caso, a adoção dessas concessões seria justa. Desse modo, a favorabilidade dessas atitudes manifestou-se como sendo relativa ou pontual, no sentido de válida somente para situações específicas.

Pela análise dos conteúdos obtidos, foi possível obter três categorias de atitudes em relação às concessões oferecidas às mulheres: duas de rejeição (uma com base na igualdade de oportunidades e outra com base na discriminação reversa) e uma de aceitação (com base na justiça social) conforme descrição na Figura XIII.

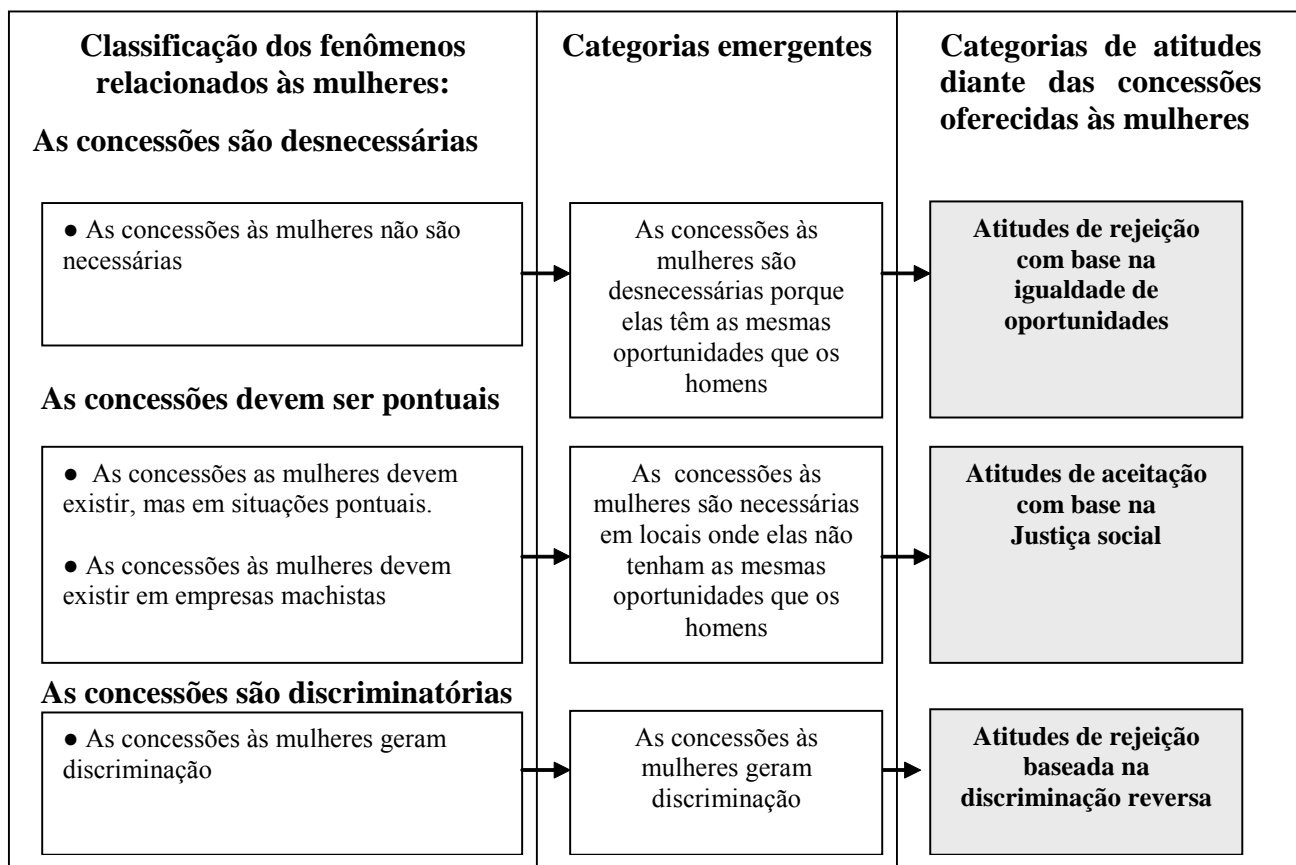


Figura XIII: Categorização de atitudes diante das concessões oferecidas às mulheres

## 6.1.2.3.4 Análise do conteúdo referente às atitudes diante das pessoas negras

O Quadro XXVII abaixo apresenta as unidades de análises (recortes das entrevistas) e o processo de codificação dos fenômenos que emergiram dessas unidades para representar o tema referente às atitudes diante das concessões oferecidas às pessoas negras.

	<b>4ª Pergunta: Como você avalia as concessões oferecidas por práticas de diversidade às pessoas negras?</b>	
<b>Temas:</b>	<b>Unidades de análise</b>	<b>Codificação dos fenômenos</b>
Atitudes diante das concessões oferecidas às pessoas negras	<p><b>M<sub>1</sub>:</b> <i>Para as pessoas de cor não deveria ser dada uma atenção especial porque só muda a cor da pele, porém existe um preconceito muito grande.</i></p> <p><b>HB<sub>1</sub>:</b> <i>eu acho um absurdo. a culpa não é lá na frente eu acho que o governo tem que trabalhar o início, a origem, a educação, maneira das crianças nas escolas, providenciar escolas públicas que realmente passem conhecimentos</i></p> <p><b>PN<sub>1</sub></b> <i>Se fosse só pelo fato de ter sido só negro, ... nada a haver isso. Então, eu acho que o fato de ser um benefício..., tudo bem pode ser um benefício, mas com critério.. tem que ter um negro, é importante, mas um negro competente que esteja no comando, não só pelo fato de ser negro...</i></p> <p><b>PCD<sub>1</sub></b> <i>em relação ao negro eu sinceramente não saberia dizer quais são as necessidades específicas. Outro dia eu vi uma pessoa negra levantando bandeira, reivindicando direitos...eu por ser branco me senti discriminado.</i></p> <p><b>M<sub>2</sub>:</b> <i>não tem que ser pro negro, tem que ser pro pobre pras pessoas que realmente precisam. Eu sou contra acho que tem que ser para o pobre,</i></p> <p><b>HB<sub>2</sub>:</b> <i>com relação a negros o que a gente poderia fazer especificamente para os negros? Ai eu já não saberia</i></p> <p><b>PN<sub>2</sub>:</b> <i>eu acho complicado porque eu não vejo diferença, eu não vejo diferença, acho que está dentro da capacidade de cada um, embora, infelizmente, muitos vêem essa diferença e por ter essa diferença acabam impedindo, acabam impedindo, então dizer assim que é bom ,é bom, mas acho que vai muito da capacidade. Eu seria contra, porque assim não é uma deficiência, não é uma deficiência ser negro... agora a capacidade de cada um está dentro do que cada um pode fazer...Porque eu acho que isso gera a discriminação. Na minha opinião, assim, acho que gera a discriminação.</i></p> <p><b>PCD<sub>2</sub>:</b> <i>Sou a favor. Porque você vê que tem mais brancos do que negros. Ah, ai eu vejo. Bom, como são poucos né. Eu acho que está na mesma situação que os deficientes, né...Aqui pelo que eu vejo é pouco e pelo que vejo na rua Paulista também eu vejo mais os brancos do que negros. Só faxineiro, você vê quando entra. Porque pelo menos aqui eu só conheço um em um cargo superior né, em tal setor né, então...</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● As concessões às pessoas negras são justas porque há um preconceito muito grande contra as pessoas negras</li> <li>● As concessões a pessoas negras são absurdas porque esse é um problema social</li> <li>● As concessões a pessoas negras devem existir para beneficiar pessoas negras competentes</li> <li>● As concessões às pessoas negras discriminam</li> <li>● As concessões às pessoas negras não devem existir porque a cor da pele não é motivo para que elas existam.</li> <li>● As concessões às pessoas negras não devem existir porque elas dependem da capacidade de cada um.</li> <li>● As concessões às pessoas negras devem existir porque elas não têm as mesmas oportunidades de representação nas organizações como as dos brancos.</li> </ul>

Quadro XXVII: Codificação das atitudes dos indivíduos diante das concessões oferecidas pelas práticas de diversidade às pessoas negras.



Legenda: M – mulher HB – Homem branco PN – Pessoa negra PCD- Pessoa com deficiência

Ao analisar as falas dos sujeitos entrevistados referentes a suas atitudes diante das concessões oferecidas pelas práticas de diversidade às pessoas negras percebe-se que os indivíduos da Empresa II tendem a apresentar uma atitude de rejeição maior a essas concessões do que os indivíduos da Empresa I.

Os indivíduos da Empresa I apresentam atitudes de aceitação a concessões a pessoas negras baseadas em dois motivos diferentes. O primeiro deles justifica-se pela crença de que esse grupo social é preterido em relação aos demais devido à existência de preconceitos, por isso, oferecer essas concessões é justo. O segundo motivo é baseado na idéia de que as concessões devem ser oferecidas, mas com critério, de modo que as pessoas negras competentes sejam beneficiadas, e dessa forma, terem boa representatividade nas empresas.

As atitudes de negação dos sujeitos da Empresa I são justificativas pela idéia de que essas concessões são desnecessárias e por achar que elas são decorrentes de problemas sociais que não têm origem nas empresas, mas na falha educacional do país.

Um único indivíduo da Empresa II apresenta atitudes de aceitação a concessões a pessoas negras e a justificativa utilizada foi a de que eles não têm as mesmas oportunidades de acesso e de desenvolvimento que as pessoas brancas. Os demais sujeitos da Empresa II apresentaram atitudes de rejeição a essas concessões por achar que são desnecessárias e por achar que as oportunidades são da responsabilidade do empenho e da capacidade de cada indivíduo.

Com base na análise dos conteúdos obtidos das falas dos sujeitos entrevistados foi possível obter seis categorias de atitudes em relação às concessões oferecidas a pessoas negras: quatro de rejeição (uma com base na idéia de que as pessoas negras têm iguais oportunidades que as demais, a outra com base na negação à responsabilidade diante das deficiências sociais do país, outra com base na discriminação reversa e a outra com base na questão de que as oportunidades são decorrentes do mérito) e duas de aceitação (uma com base na justiça social e a outra com base na obtenção de ganhos) conforme descrição na Figura XIV a seguir.

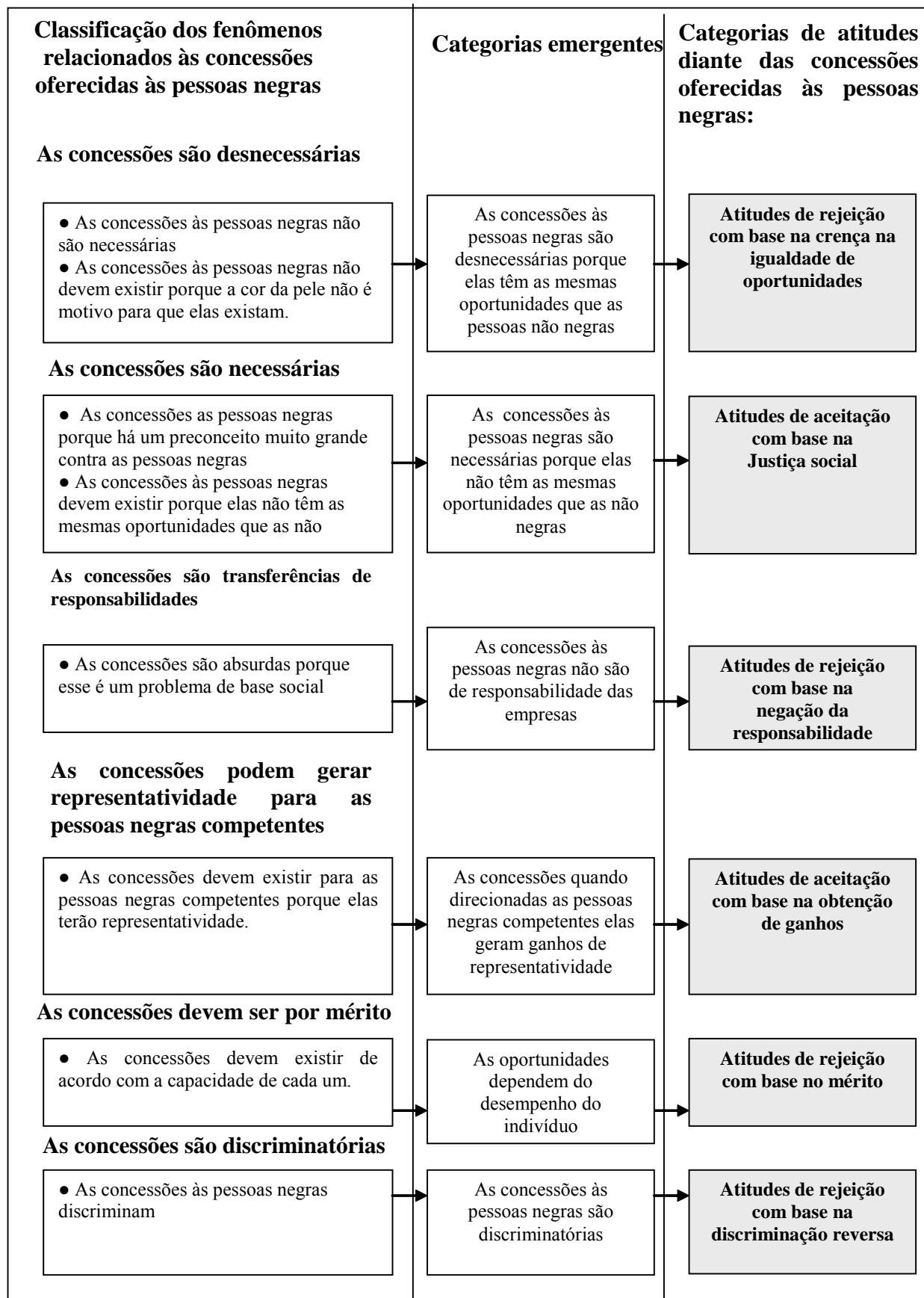


Figura XIV: Categorização de atitudes diante das concessões oferecidas às pessoas negras

#### 6.1.2.3.5 Análise do conteúdo referente às atitudes dos indivíduos que não recebem concessões das práticas de diversidade.

O Quadro XXVIII abaixo apresenta as unidades de análises (recortes das entrevistas) e o processo de codificação dos fenômenos que emergiram dessas unidades para representar às atitudes dos indivíduos que não recebem concessões das práticas de diversidade.

	<b>5ª pergunta: Como você avalia a reação dos indivíduos que não são beneficiados por práticas de diversidade?</b>	
<b>Temas</b>	<b>Unidades de análise</b>	<b>Codificação de fenômenos</b>
Atitudes das pessoas não beneficiadas pelas concessões oferecidas à diversidade	<p><b>M<sub>1</sub>:</b> <i>Se você seguir de fato práticas que dêem preferência, imaginando duas pessoas com condições sociais diferentes e acaba privilegiando uma delas, a pertencente a grupos minoritários é vista como a que está tirando maior desvantagem</i></p> <p><b>HB<sub>1</sub>:</b> <i>Eu acho que elas encarariam como sendo mais uma regra, mas uma norma, mais uma lei... Mas, muitas pessoas que são fracas, pessoas que são limitadas, elas vão achar isso como uma ameaça, sem dúvida nenhuma.</i></p> <p><b>PN<sub>1</sub></b> <i>Eu acho que isso poderia levar a pensar que diminui a oportunidade</i></p> <p><b>PCD<sub>1</sub>...</b> <i>eu me sinto discriminado</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● As pessoas não beneficiadas se sentem discriminadas</li> <li>● As pessoas não beneficiadas se sentem ameaçadas</li> </ul>
	<p><b>M<sub>2</sub>:</b> <i>Acho que a maioria das pessoas não iria achar legal</i></p> <p><b>HB<sub>2</sub>:</b> <i>assusta o fato de existir, por exemplo, uma cota pra mulheres. Ia assustar principalmente a população masculina, ia assustar porque os homens iam falar pôxa só porque é mulher,</i></p> <p><b>PN<sub>2</sub>:</b> <i>a princípio as pessoas ficam com aquele medo, acho que muitos até acabam pensando assim, ah eu posso perder o meu emprego embora eu ache um pensamento tolo...</i></p> <p><b>PCD<sub>2</sub>:</b> <i>na época que eu fui contratado eu não sei como foi a seleção, se tinha pessoas que não eram deficientes ou se eram só pessoas deficientes, não sei...mas eu acho que a pessoa que não é deficiente fica com o pé meio atrás. Fica, eu acho que fica sim...</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● As pessoas não beneficiadas se acham que essas concessões diminuem as suas oportunidades</li> <li>● As pessoas não beneficiadas se sentem assustadas</li> <li>● As pessoas não beneficiadas ficam desconfiadas</li> <li>● As pessoas não beneficiadas ficam com medo de perder o emprego</li> </ul>

Quadro XXVIII: Codificação das atitudes dos indivíduos que não recebem concessões das práticas de diversidade.

Legenda: M – mulher HB – Homem branco PN – Pessoa negra PCD- Pessoa com deficiência

Ao analisar as falas dos sujeitos entrevistados das duas empresas, referente a reações das pessoas não beneficiadas por práticas de diversidade, percebe-se unanimidade entre eles em afirmar que as atitudes das mesmas são de rejeição. As justificativas apresentadas são relacionadas à questão da desvantagem que esse grupo passa a ter em meio a essas práticas. Essa desvantagem é vista como discriminatória.

A partir de um único discurso sobre as possíveis atitudes dos indivíduos não beneficiados pelas práticas de diversidade uma única categoria foi obtida, a de rejeição baseada na discriminação reversa, ver Figura XV.

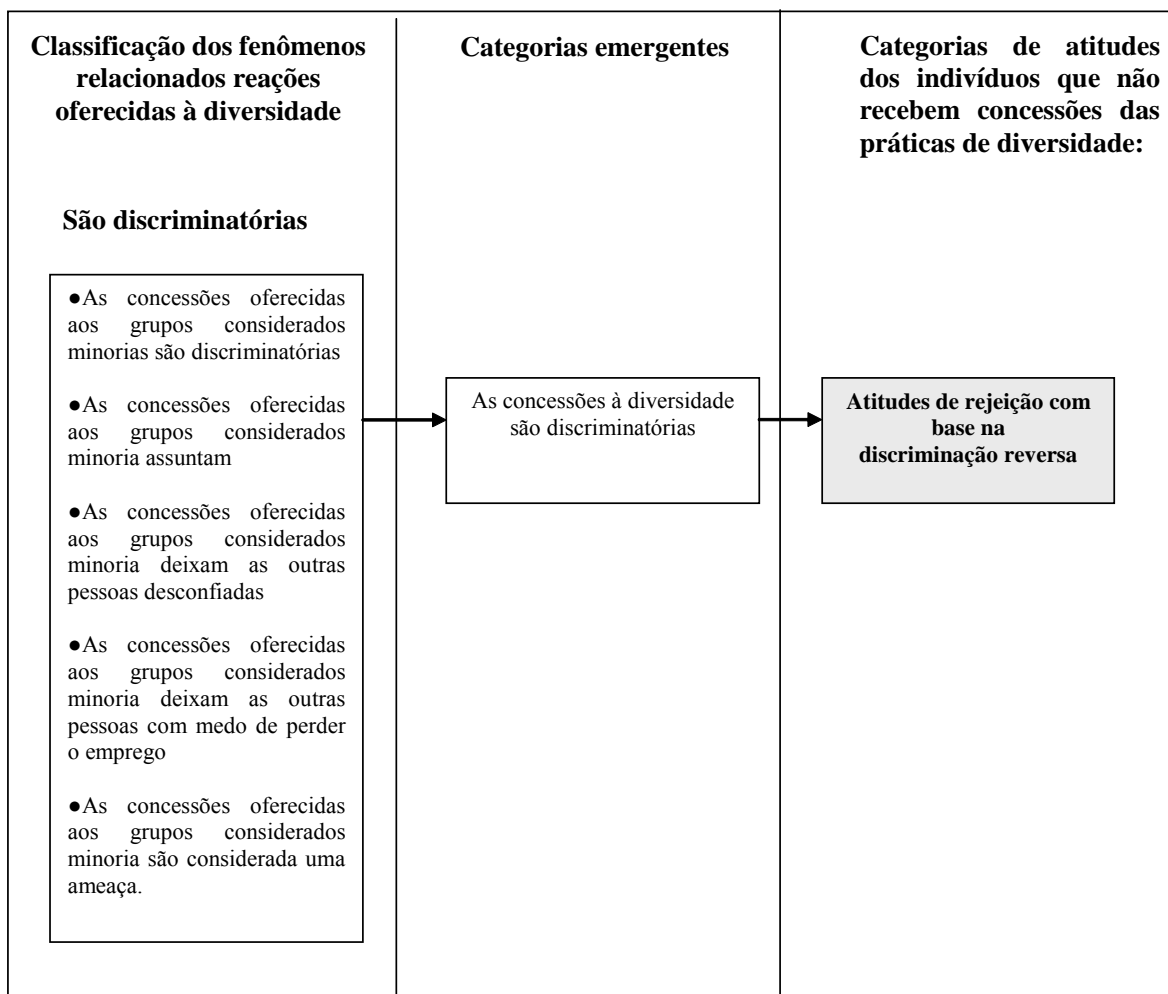


Figura XV: Categorização das atitudes das pessoas não beneficiadas diante das concessões oferecidas por práticas de diversidade às minorias.

### 6.1.3.2.6 Análise do conteúdo referente a avaliação sobre as pessoas que recebem concessões de práticas de diversidade

O Quadro XXIX abaixo apresenta as unidades de análises (recortes das entrevistas) e o processo de codificação dos fenômenos que emergiram dessas unidades para representar a avaliação sobre as pessoas beneficiadas por práticas de diversidade.

<b>Tema:</b>	<b>6ª pergunta: Como as pessoas que são beneficiadas por práticas de diversidade são avaliadas pelas demais?</b>	<b>Codificação de Fenômenos</b>
Avaliação sobre as pessoas beneficiadas por práticas de diversidade	<p><b>M<sub>1</sub>:</b> <i>Tem preconceito. Eu mesma já ouvi vários comentários nesse sentido de que, no meu caso específico só por ser mulher está garantida. O preconceito existe... As pessoas costumam associar a pessoa de cor com escola pública, com cota e com falta de competência.</i></p> <p><b>HB<sub>1</sub></b> <i>Os colegas de trabalho, alguns acham que as pessoas com deficiência são menos competente. Outros não..., alguns chamam de tadinho, principalmente mulher, porque é muito mais emocional do que o homem, a mulher acaba se colocar no papel e começa a pensar ai tadinho</i></p> <p><b>PN<sub>1</sub></b> <i>No inicio tem um pé atrás, mas depois, até que prove o contrário não, mas isso é pra qualquer profissional... agora ...eu entendo que para o negro...ele tem sempre que provar um pouquinho mais...ele tem que está sempre acima da média... O que se quer dizer é que as pessoas negras são aquém. São aquém, são aquém, né. E não é uma verdade, né?</i></p> <p><b>PCD<sub>1</sub></b> <i>eu quero, enquanto deficiente, entrar na companhia pelas minhas qualidades, não por um rótulo que alguém num determinado momento passou a dar. Isso gera discriminação.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● As pessoas que recebem concessões de práticas de diversidade sofrem de preconceito</li> <li>● As pessoas que recebem concessões de práticas de diversidade são vistas como menos competentes</li> <li>● As pessoas que recebem concessões de práticas de diversidade têm que provar duas vezes mais que as outras para provar que é competente</li> </ul>
	<p><b>M<sub>2</sub>:</b> <i>Como iguais a mim, dou condições pra que eu as trate igual a mim</i></p> <p><b>HB<sub>2</sub>:</b> <i>Não há diferença... os gestores passam trabalho como que fosse passar um trabalho para qualquer outro.</i></p> <p><b>PN<sub>2</sub>:</b> <i>na verdade eu acho que nunca pensei nessa questão, maseu acho que ele acaba sendo visto como menos competente, não que ele seja... né é lógico que ele vai ter que demonstrar no dia a dia, talvez até demonstre justamente por causa disso, por ele ter entrado dessa forma ele lute mais para provar que realmente que ele pode.</i></p> <p><b>PCD<sub>2</sub>:</b> <i>eu acho que assim... as pessoas ficam pensando...será que ele vai conseguir...ele tem uma limitação...ele é muito limitado sabe, será que ele vai dar conta disso ai? Isso, acho que por trás... acho que deve falar isso ai sim.As pessoas não aceitam normalmente. Infelizmente é assim o mundo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● As pessoas que recebem concessões de práticas de diversidade são vistas de forma normal, como outra qualquer</li> <li>● As pessoas que recebem concessões de práticas de diversidade são vistas como limitadas, não são aceitas normalmente</li> </ul>

Quadro XXIX: Codificação da avaliação sobre as pessoas beneficiadas por práticas de diversidade  
 Legenda: M – mulher HB – Homem branco PN – Pessoa negra PCD- Pessoa com deficiência

Os dados obtidos das entrevistas revelam que há uma diferença entre a percepção dos sujeitos pertencentes à Empresa I e a Empresa II quanto a pessoas que são beneficiadas pelas práticas de diversidade.

Os quatro sujeitos entrevistados pertencentes à Empresa I revelam, em suas falas, que as pessoas quando beneficiadas por práticas de diversidade são vistas sob um rótulo que tem um menor valor perante as demais. Alguns deles afirmam que existe um preconceito e um estigma de que elas são menos competentes. Embora um dos sujeitos afirme que esse rótulo desaparece quando o indivíduo mostra resultado, ele ressalta que o custo para não o ter é apresentar um resultado, uma *performance* maior que a média. Para esse sujeito isso acontece especialmente com os negros que são vistos como pessoas que estão aquém.

Dos quatro sujeitos entrevistados na Empresa II, dois revelaram em suas falas que as pessoas quando beneficiadas por práticas de diversidade são vistas de uma forma normal e tratadas como qualquer outra. Porém, os outros dois sujeitos (uma pessoa negra e uma pessoa com deficiência) afirmaram que elas acabam sendo vistas como menos competentes, por isso, vão ter que lutar mais para demonstrar no dia a dia que não são. Conforme a fala de um desses sujeitos, as pessoas com deficiência não são aceitas normalmente. As pessoas em geral não acreditam que elas sejam capazes de dar conta de um trabalho.

Com base na análise dos conteúdos obtidos das falas dos sujeitos entrevistados, foi possível elaborar duas categorias de atitudes em relação às pessoas beneficiadas por práticas de diversidade. A primeira de rejeição por considerá-las menos capazes ou menos competentes. O valor atribuído às mesmas é menor que o atribuído às demais que não passam por essas práticas. A segunda categoria refere-se à atitude de aceitação com base na crença de que elas têm as mesmas condições que as demais de entregar trabalho, conforme descrição na Figura XVI a seguir.

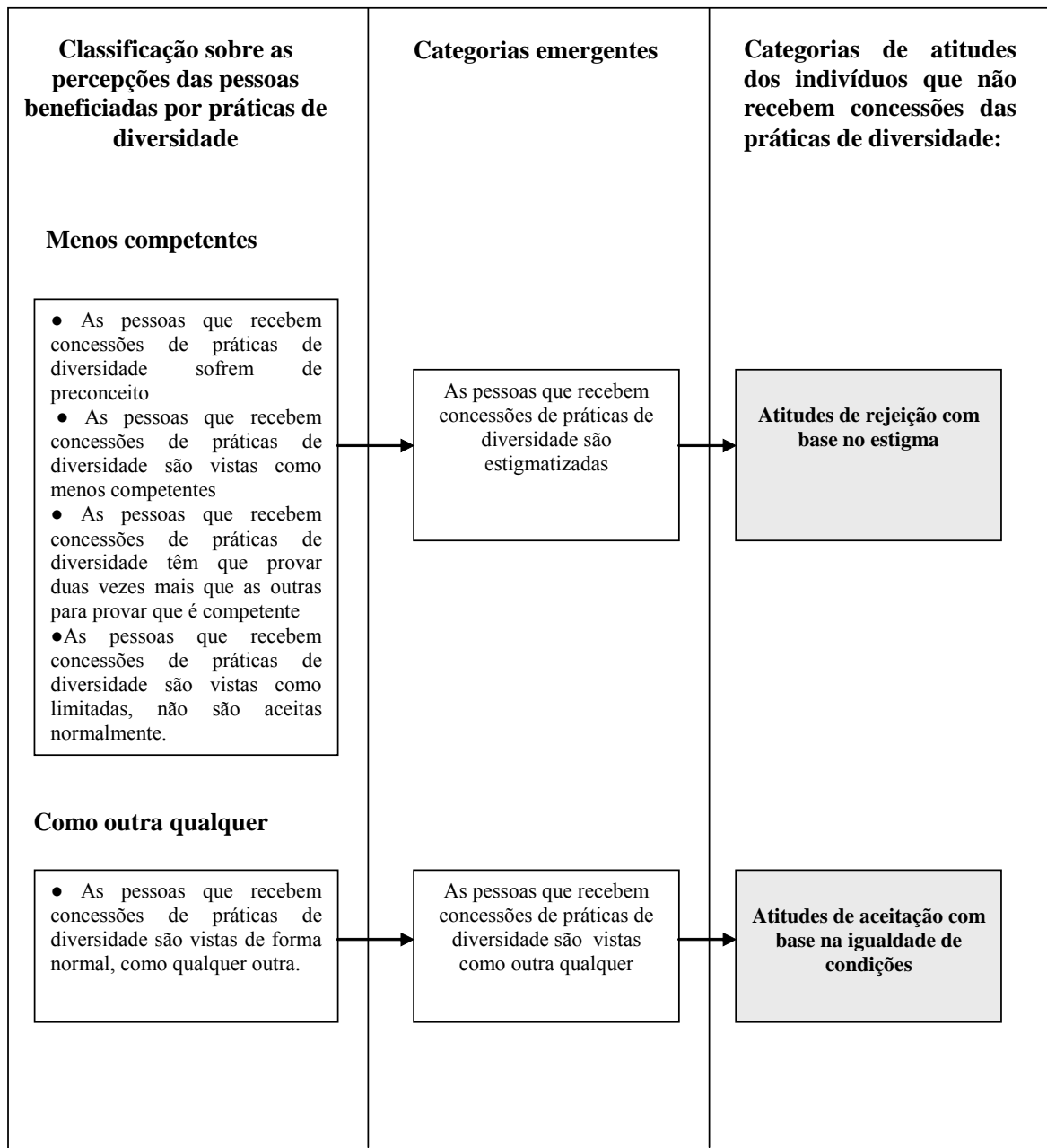


Figura XVI: Categorização da avaliação das pessoas beneficiadas pelas concessões oferecidas por práticas de diversidade

### 6.1.3.2.7 Análise do conteúdo referente ao significado de práticas de diversidade consideradas justas.

O Quadro XXX abaixo apresenta as unidades de análises (recortes das entrevistas) e o processo de codificação dos fenômenos que emergiram dessas unidades para representar o significado atribuído às práticas de diversidade consideradas justas.

<b>7ª pergunta: O que significa uma prática de diversidade justa?</b>		
<b>Tema:</b>	<b>Unidades de análise</b>	<b>Codificação dos Fenômenos</b>
O significado de pratica de diversidade justa	<p><b>M<sub>1</sub>:</b> <i>Eu acho que justo é quando se trata igual os que são iguais...mas existem diferenças, e dentro das diferenças tem que tratar com diferenças.</i> <i>A prática de justiça é que você tem que favorecer um lado em detrimento de outro.</i></p> <p><b>HB<sub>1</sub></b> <i>Eu acho que é justo você ter uma prática clara, transparente com políticas dentro das empresas para que as pessoas sejam tratadas de uma forma igual, sem preconceito contra a origem da pessoa, social, econômica, ... de cor, de raça...</i></p> <p><b>PN<sub>1</sub></b> <i>Quando eu analiso e encontro um universo de pessoas que vêm da mesma condição sócio-econômica da que eu vim competindo com pessoas com uma condição social e educacional muito maior, eu acho que é injusto.</i></p> <p><b>PCD<sub>1</sub>.</b> <i>Uma prática de diversidade é justa quando você prioriza o indivíduo pelo seu caráter, pela sua postura, e não porque você pertence a um determinado grupo...</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma prática de diversidade é justa quando trata os iguais como iguais e os diferentes como diferentes</li> <li>• Uma prática de diversidade é justa quando a organização prioriza o indivíduo e não o grupo ao qual ele pertence</li> </ul>
	<p><b>M<sub>2</sub>:</b> <i>eu procuro fazer o máximo para não ter distinção entre as pessoas, eu procuro é... enxergar todas elas com a mesma... eu tento dar a mesma chance para todos eles...eu trabalho com deficiente, eu não acho que ele é diferente de mim, eu só tenho que dar condição pra que ele seja igual a mim..</i></p> <p><b>HB<sub>2</sub>:</b> <i>Eu penso que não discriminar. Eu acho que tem que ter uma variação mínima, Todo mundo tem que ser igual. Sob o mesmo patamar.</i></p> <p><b>PN<sub>2</sub> :</b> <i>acho que é justo quando você avalia a pessoa pelo que ela é, tudo está dentro do que você é,</i></p> <p><b>PCD<sub>2</sub></b> <i>pensar que a gente é igual aos outros... isso aí...é uma completa mentira, eu tenho limitações mesmo, não nego, falo mesmo, tem coisa que eu não consigo fazer, falo, e aí tem pessoas que não entendem...que não entende essa coisa.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma prática de diversidade é justa quando não faz distinção entre as pessoas</li> <li>• Uma prática de diversidade é justa quando não discrimina ninguém</li> <li>• Uma prática de diversidade é justa quando todos são tratados de forma igual, sob o mesmo patamar</li> <li>• Uma prática de diversidade é justa quando trata as pessoas com deficiência de forma diferente.</li> </ul>

Quadro XXX: Codificação dos significados atribuídos as práticas de diversidade consideradas justas  
 Legenda: M – mulher HB – Homem branco PN – Pessoa negra PCD- Pessoa com deficiência



Os dados obtidos das entrevistas revelaram que as práticas de diversidade são concebidas como justas de formas diferentes pelos indivíduos, independente de serem ou não da mesma empresa.

Dos oito indivíduos entrevistados três revelaram em suas falas que consideram justas as práticas de diversidade que levam em consideração as diferenças culturais, econômicas e educacionais dos indivíduos a partir dos grupos sociais aos quais pertencem. Porém, três outros sujeitos afirmaram que as práticas de diversidade são justas quando priorizam o indivíduo pelo que ele é, independente de sua identidade social, raça, credo, etc. Seguindo um raciocínio semelhante, os outros dois indivíduos consideram as práticas de diversidade justas quando as pessoas são tratadas igualmente, sob o mesmo patamar.

Ao fazer a análise dos conteúdos obtidos das falas dos sujeitos entrevistados, duas categorias de práticas de diversidade consideradas justas foram as mesmas obtidas diante do conteúdo sobre o significado de práticas de diversidade. A primeira delas é baseada no princípio da valorização das diferenças dos grupos sociais que converge à abordagem da valorização da diversidade (COX, 1991); e a segunda é baseada no princípio da dissolução da identidade social dos indivíduos (KANDOLA e FULERTON, 1994). Sob ela direcionam as percepções de que as práticas de diversidade são justas quando valorizam o indivíduo e quando priorizam um tratamento igual para todos (ver Figura XVII)

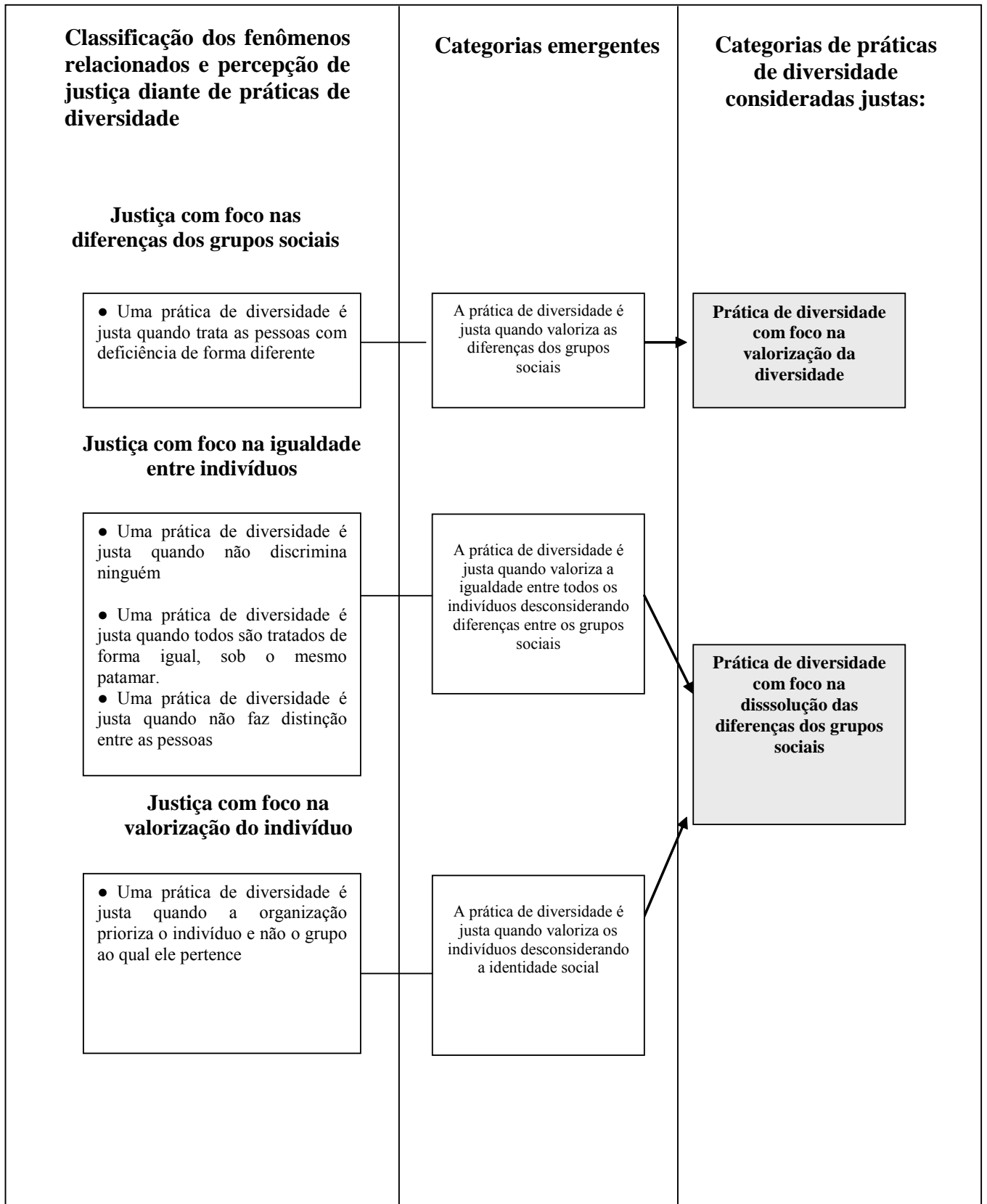


Figura XVII: Categorização dos significados atribuídos as práticas de diversidade consideradas justas.

Os dados obtidos da pesquisa qualitativa permitiram atender ao objetivo de conhecer concepções, atitudes e percepções de justiça diante da diversidade e de práticas de diversidade, como também, identificar as dimensões de atitudes classificadas e categorizadas nesse trabalho (justiça social, obtenção de ganhos, estigma e discriminação reversa) para o desenvolvimento da pesquisa quantitativa. Uma discussão mais ampla sobre esses dados será realizada no capítulo seguinte, no entanto, não se pode deixar de fazer algumas pequenas considerações sobre os mesmos.

Diante da análise das falas dos sujeitos entrevistados sobre as concepções que possuem a respeito de práticas de diversidade foi possível perceber que há uma diferença entre os indivíduos que pertencem à empresa I, que contém práticas formais de diversidade, e os da empresa II, que não contém. Para alguns sujeitos da empresa II foi difícil expressar uma idéia que pudesse representar o significado das mesmas. Isso revela que o assunto em questão ainda está muito longe de ser vivenciado no dia a dia dessas pessoas.

Os sujeitos da empresa I ao expressarem o que entendem por práticas de diversidade apresentam uma aptitude maior de discussões, porém elas foram difusas, e muitas vezes, contraditórias.

Quanto às atitudes dos indivíduos percebe-se que há uma forte rejeição às concessões oferecidas por práticas empresariais às mulheres e as pessoas negras, inclusive pelas próprias pessoas representantes desses grupos. Uma fala predominante entre os sujeitos entrevistados para justificar essa negativa foi a de não haver motivos para que esses grupos sejam beneficiados. Será isso um reflexo de que esses grupos se vêm representados nas organizações tanto quanto ções semelhantes a dos homens brancos nas organizações? Ou será isso o reflexo de uma negação da realidade em que estão inseridos? Entende-se que esse é um fenômeno interessante a considerar em estudos futuros. É importante ressaltar, que as atitudes de rejeição com base no estigma foram mais presentes na empresa I (que tem práticas de diversidade) do que na empresa II. Será mera coincidência? Ou será que existe uma relação dessa rejeição das pessoas às práticas de diversidade pelo receio de que elas venham a ser consideradas menos capazes se passarem a aceitá-las? Essas foram algumas indagações que emergiram nesse estudo que valeria a pena investigá-las.

Finalmente quanto às percepções de justiça diante das práticas de diversidade o que se tornou importante saber foi que elas divergem de acordo com o grau de importância que essas práticas dão, ou não, às diferenças entres os grupos sociais.

Reconhecer essas diferenças fez todo o sentido para alguns sujeitos das entrevistas representantes do grupo de pessoas negras e de pessoas com deficiência, embora para outros, o justo seria valorizar o indivíduo desconsiderando os seus antecedentes. Nesse trabalho supõe-se que adotar uma dessas posições isoladamente, pode ser satisfatória sob determinadas circunstâncias, porém não basta para avaliar o que é justo quando se considera as diferenças entre as pessoas. Como dito anteriormente, no capítulo seguinte será feita uma discussão que contemplará esses resultados obtidos.

## **6.2 Caracterização das empresas participantes**

O universo amostral é constituído por duas empresas: uma empresa multinacional do segmento industrial (1) e outra nacional do segmento bancário (2). Ambas, têm a matriz sediada em São Paulo e filiais em outros estados do país, conforme demonstrado nos Quadros IX e X. Na época da pesquisa, elas possuíam aproximadamente 4000 e 800 funcionários, respectivamente. No que diz respeito às práticas de diversidade, essas empresas apresentaram-se em estágios diferentes de desenvolvimento.

A Empresa I tem como missão organizacional melhorar a qualidade de vida das pessoas e entende que a sustentabilidade, sua filosofia faz parte dessa missão. Ela vem desenvolvendo práticas em prol da diversidade desde 2003. Promover a diversidade significa para a empresa criar uma cultura empresarial em que indivíduos de todas as raças, gêneros, tipos de formação e preferências sexuais possam ter as mesmas oportunidades no mercado de trabalho (Relatório de Sustentabilidade América Latina, 2005).

A empresa entende que grupos menos favorecidos precisam de oportunidades especiais para se integrar melhor à sociedade e não sofrer discriminações. Nesse sentido, apostar na diversidade é para ela, preocupar-se com a qualificação de trabalhadores e criar oportunidades.

A primeira iniciativa adotada em prol da diversidade deu-se com a criação de um comitê formado por colaboradores de diversas áreas para a discussão e desenvolvimento do tema. Seguido a isso, por meio da sua área de Responsabilidade Social, implantou

um Projeto com o objetivo de conscientizar e disseminar entre os colaboradores a aceitação e o incentivo à diversidade, motivando a integração de todos. Para isso, a empresa escolheu três dimensões para serem trabalhadas: gênero, etnia e inclusão de portadores de necessidades especiais.

Em sua primeira etapa esse Projeto procurou sensibilizar colaboradores com a apresentação de uma série de filmes de curta-metragem e debates com especialistas sobre o tema diversidade. Em outra ação, os colaboradores da empresa em cada uma das unidades foram atores de uma peça de teatro, com diferentes montagens. Aproximadamente 4.500 pessoas tiveram a oportunidade de discutir o assunto.

Em 2004, a empresa elaborou e patrocinou uma ampla pesquisa para conhecer o perfil das mulheres que trabalham na empresa. O levantamento abordou itens como faixa etária, escolaridade, estado civil, renda familiar, bem como trouxe a questão da dupla jornada de trabalho, anseios, dificuldades, percepção de crescimento profissional e satisfação com a carreira.

Em 2005 desenvolveu outros projetos de sensibilização sobre a questão das mulheres e dos portadores de necessidades especiais. Além disso, outras iniciativas foram adotadas como o estabelecimento da meta de aumento do número de mulheres em cargos executivos para, pelo menos, 10% - mais que o dobro registrado em 2002 (as mulheres nesse período representavam 5% do corpo executivo e 38% do corpo de funcionários em geral). Também foi estipulada a meta de aumentar o percentual de executivos asiáticos em posições estratégicas. O número de funcionários com esse perfil aumentou para 8% em 2005. Em tempos atuais ela pensa em desenvolver projetos com questões voltadas para os homossexuais.

A Empresa II tem como missão desenvolver uma atividade financeira que, ao mesmo tempo e de forma integrada, maximize o retorno dos acionistas, garanta um crescimento consistente e sadio da instituição, e valorize a comunidade em que está inserida. A responsabilidade social perante a comunidade compõe um dos seus valores institucionais. É uma empresa reconhecida nacional e internacionalmente pelo trabalho desenvolvido em torno da sustentabilidade, segundo a consultoria espanhola M & E – Management and Excellence. É também uma empresa reconhecida pela excelência do trabalho desenvolvido em recursos humanos, segundo a publicação das 500 Maiores Empresas do Brasil de 2007, na Revista *Isto É Dinheiro*. É considerada uma das 150 melhores empresas do Brasil para se trabalhar, conforme a Revista *Você S/A Exame* 2007.

Embora seja uma empresa que ainda não tenha desenvolvido nenhuma prática formal em prol da diversidade, ela se declara interessada em criar um projeto visando a esse fim. Ela entende que esse seria mais uma das atividades focadas no desenvolvimento social. Atualmente possui projetos e ações de incentivo a cultura e ao esporte. Tem parcerias com entidades como a ADD – Associação Brasileira Desportiva para Deficientes, Instituto Ayrton Senna, escolas de teatro e dança.

A empresa é membro da “Comissão de Diversidade” desenvolvida pela FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos. Seus profissionais de RH freqüentam reuniões e encontros promovidos por essa comissão, que tem por intenção incentivar a criação de práticas de diversidade em todos os bancos brasileiros a fim de ampliar oportunidades para as pessoas menos favorecidas.

A empresa se diz aberta para receber todos os perfis de indivíduos para serem seus colaboradores. Declara que em seus diferentes níveis hierárquicos há indivíduos representantes de grupos sociais distintos como o de negros, mulheres e pessoas com deficiência. A empresa engajou-se em uma pesquisa sobre a composição demográfica dos seus colaboradores promovida pela FEBRABAN que tem por objetivo identificar o seu perfil de diversidade e acredita que os dados obtidos poderão lhe ajudar a conhecer um pouco mais de si.

### **6.3 A Pesquisa Quantitativa**

A pesquisa quantitativa neste trabalho compreendeu os seguintes procedimentos: análise descritiva dos dados (caracterização das empresas e dos respondentes); teste de normalidade das variáveis, processo de validação das escalas; análise descritiva das dimensões das variáveis, análise inferencial e discussão dos resultados.

### 6.3.1 Análise descritiva dos dados cadastrais

A análise descritiva tem por finalidade apresentar e resumir as informações coletadas de certa maneira que possam ser analisadas (SHESKIN, 2000). Assim, serão apresentadas tabelas e gráficos com características das empresas e dos indivíduos pesquisados.

#### 6.3.1.1 Caracterização da amostra das empresas

Após a coleta e tratamento dos dados a amostra ficou composta por 412 indivíduos de dois tipos de empresas, uma multinacional e outra nacional, que atuam no setor industrial e bancário, respectivamente.

- Segmento das empresas

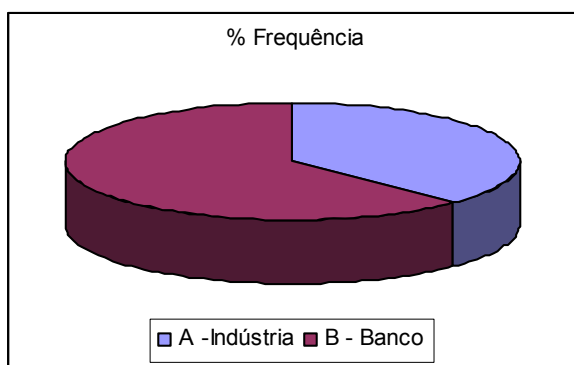


Tabela X: Frequência de indivíduos por empresa

Empresa	Frequência	%
A - Indústria	155	38
B - Banco	257	62
<b>Total</b>	<b>412</b>	<b>100</b>

#### 6.3.1.2 Caracterização dos indivíduos

A caracterização dos indivíduos, nesta pesquisa, dá-se pela obtenção dos seus dados cadastrais quanto aos seguintes itens: sexo, idade, raça, função, tempo de casa e área onde atuam, região do país onde trabalham, se são ou não pessoas com deficiência,

se eles se percebem como minoria na sociedade e se eles se percebem como minoria na organização. A seguir, serão apresentados gráficos e tabelas com os dados obtidos, e ao final, será feita uma síntese com o perfil predominante dos mesmos.

- Distribuição por sexo

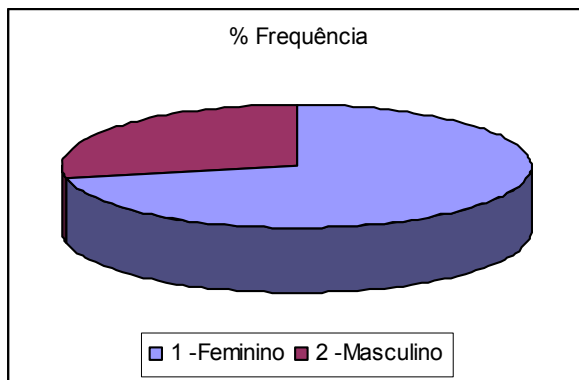


Tabela XI: Frequência de indivíduos por sexo

	Frequência	%
<b>1 -Feminino</b>	295	72
<b>2 -Masculino</b>	117	28
<b>Total</b>	<b>412</b>	<b>100</b>

- Distribuição por idade

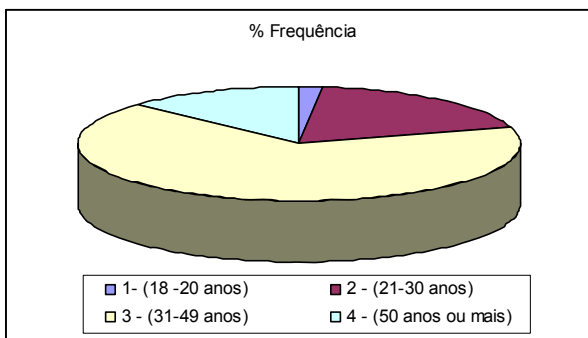


Tabela XII: Frequência de indivíduos por idade

	Frequência	%
<b>18-20</b>	7	2
<b>21-30</b>	76	18
<b>31-49</b>	275	67
<b>50 anos ou mais</b>	54	13
<b>Total</b>	<b>412</b>	<b>100</b>

- Distribuição por raça

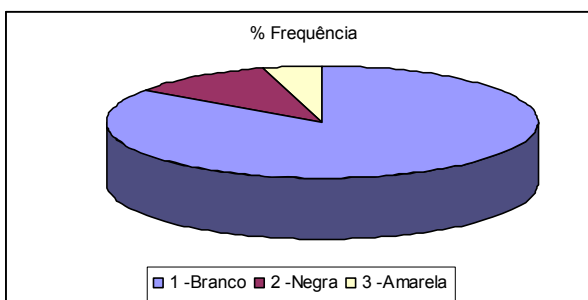


Tabela XIII: Frequência de indivíduos por raça

	Frequência	%
<b>1 -Branco</b>	349	85
<b>2 -Negra</b>	45	11
<b>3 -Amarela</b>	18	4
<b>Total</b>	<b>412</b>	<b>100</b>

Obs1: o conceito de raça negra foi o mesmo adotado pelo IBGE (que inclui pretos e pardos).

Obs2: porque só houve um indivíduo da raça indígena ele foi agrupado aos de raça amarela.



- Distribuição por região do país onde residem e trabalham

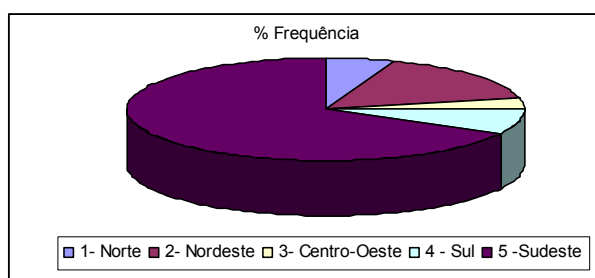


Tabela XIV: Frequência de indivíduos por região

	Frequência	%
<b>1- Norte</b>	23	6
<b>2- Nordeste</b>	65	16
<b>3- Centro-Oeste</b>	14	3
<b>4 - Sul</b>	33	8
<b>5 -Sudeste</b>	277	67
<b>Total</b>	412	100

- Distribuição por tempo de casa

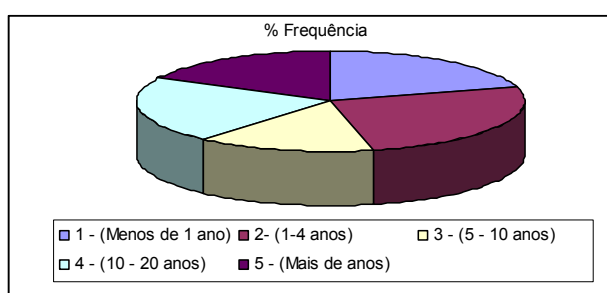


Tabela XV: Frequência de indivíduos por tempo de casa

	Frequência	%
<b>1 - (Menos de 1 ano)</b>	85	21
<b>2- (1-4 anos)</b>	106	26
<b>3 - (5 - 10 anos)</b>	62	15
<b>4 - (10 - 20 anos)</b>	87	21
<b>5 - (Mais de anos)</b>	72	18
<b>Total</b>	412	100

- Distribuição por função

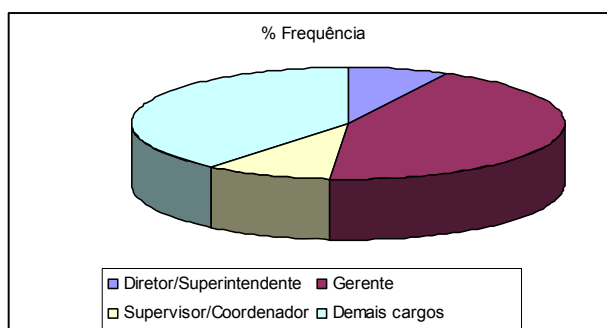


Tabela XVI: Frequência de indivíduos por função

	Frequência	%
Diretor/Superintendente	31	8
Gerente	181	44
Supervisor/Coordenador	39	9
Demais cargos	161	39
<b>Total</b>	412	100

- Distribuição por área de atuação

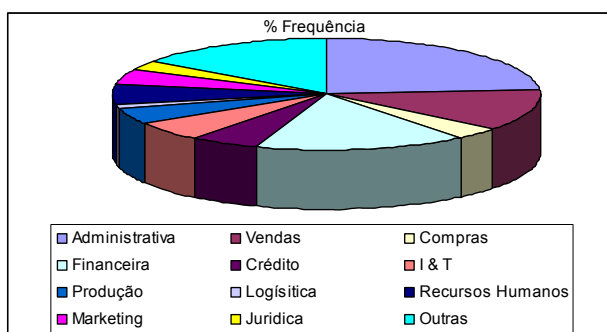
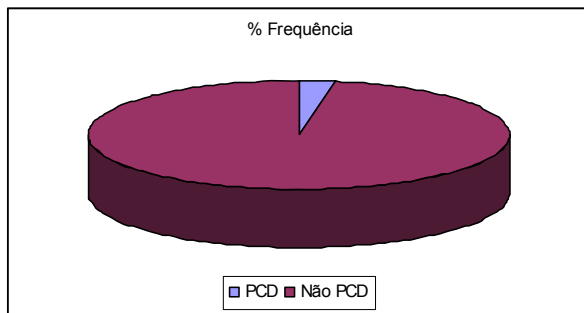


Tabela XVII: Frequência de indivíduos por área de atuação

	Frequência	%
<b>Administrativa</b>	97	24
<b>Vendas</b>	51	12
<b>Compras</b>	13	3
<b>Financeira</b>	67	16
<b>Crédito</b>	21	5
<b>I &amp; T</b>	23	6
<b>Produção</b>	20	5
<b>Logística</b>	4	1
<b>Recursos Humanos</b>	24	6
<b>Marketing</b>	18	4
<b>Jurídica</b>	12	3
<b>Outras</b>	62	15
<b>Total</b>	412	100

- Distribuição de pessoas com deficiência



PCD: Pessoas com deficiência

Tabela XVIII: Frequência de pessoas com deficiência

	Frequência	%
<b>PCD</b>	11	
<b>Não PCD</b>	401	9
Total	412	10

Distribuição da autopercepção como minoria na sociedade

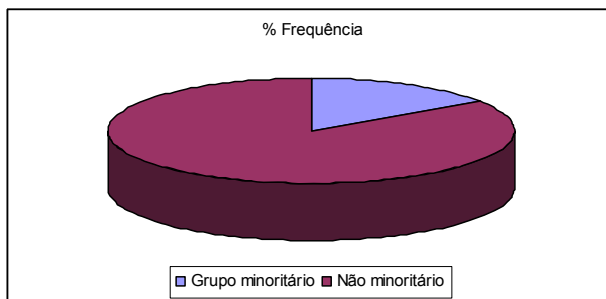


Tabela XIX: Frequência da autopercepção como minoria na sociedade

	Frequência	%
Grupo minoritário	64	16
Não minoritário	348	85
Total	412	100

- Distribuição da autopercepção como minoria na organização

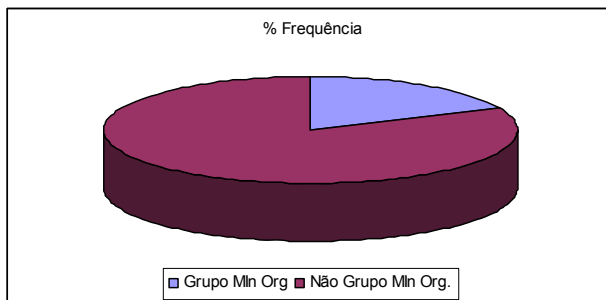


Tabela XX: Frequência da autopercepção como minoria na organização

	Frequência	%
Valid		
Grupo MIn Org	75	18
Não Grupo MIn Org.	337	82
Total	412	100

6.3.1.3 Perfil predominante da amostra:

O perfil predominante dos componentes da amostra é representado por 72% de sujeitos que pertencem ao sexo feminino, 67% com a idade entre 31 e 49 anos (d.p.= 6,02), 85% raça branca, 67% pertencentes a região sudeste, 97% de pessoas sem

deficiência e de 85% e 82 % de pessoas que se percebem indivíduos pertencentes a grupos sociais majoritários (tomando como referência a sociedade e a organização).

Os dados referentes ao tempo de casa, função, área de atuação revelam uma distribuição mais heterogênea dos sujeitos. Os maiores índices de frequência obtidos foram todos eles inferiores a 50%, dessa forma, não há uma perfil significativamente predominante de indivíduos na amostra com referência a esses dados.

#### **6.4 Teste de normalidade das variáveis independentes e dependentes**

Para a realização dos testes de normalidade das variáveis independentes e dependentes foram utilizados os testes propostos por Kolmogorov-Smirnov. Como resultado, constatou-se que as variáveis em estudo não têm uma distribuição normal, e por isso, elas foram analisadas por meio de testes não paramétricos.

#### **6.5 O processo de validação das escalas finais**

O processo de validação de cada uma das escalas utilizadas na pesquisa foi realizado por meio de três procedimentos psicométricos: o da verificação dos construtos (atitudes, percepção de justiça e valores de individualismo e coletivismo); o da verificação do número de fatores obtidos pela análise fatorial e o da verificação da rotação e interpretação dos fatores.

Para verificar a validação de cada um dos construtos da pesquisa foi utilizado a técnica estatística de Análise Fatorial Exploratória (AFE) disponível no programa estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS versão13). O modelo de análise adotado foi o dos fatores comuns (devido ao interesse da pesquisa em identificar as dimensões ou constructos latentes das variáveis), o método foi o PAF - *Principal Axis Factoring* e as extrações dos fatores deram-se pelos valores próprios (*eigenvalues*) maiores ou iguais a um.

Para verificar o número de fatores obtidos três critérios foram adotados: o de observar o resultado do gráfico scree plot (CATELL, 1966), o de observar o resultado do modelo fatorial adotado, no caso, o *Principal Axis Factoring* (HAIR, 2005) e o procedimento de checar a análise paralela (HORN, 1965), citada por Laros (2004) como sendo a comparação entre o percentual de *eigenvalues* obtidos da amostra real e o percentual de *eigenvalues* obtidos de uma amostra aleatória calculada a partir do mesmo número de casos, do mesmo número de itens da escala em estudo e diante do mesmo modelo e método fatorial adotado para os dados reais.

O terceiro e último procedimento adotado para a validação das escalas da pesquisa foi o de verificar a rotação e a interpretação dos fatores. A rotação utilizada foi a Promax e optou-se por manter os fatores com carga fatorial acima de 0,45 consideradas cargas de maior significância prática (HAIR, 2005b). Todos esses procedimentos serão apresentados nos subitens a seguir.

#### 6.5.1 A validação final da escala de atitudes

##### (a) Quanto à verificação do construto

Para a realização da Análise Fatorial Exploratória (AFE) foi verificada inicialmente a pertinência do uso do método estatístico para os dados obtidos, analisando os seguintes pressupostos:

- **Matriz de correlação:** com o objetivo de avaliar a relação entre as variáveis dependentes utilizou-se o teste de correlação de Spearman. Os resultados obtidos revelaram a existência de 292 correlações significativas entre as variáveis dentre as 400 possíveis, o que representa 73% de correlações existentes na matriz.
- **Medida de adequação da amostra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO):** O teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin teve em sua primeira rodada o valor de 0,831 indicando que o banco de dados era adequado para esse tratamento estatístico.
- **Teste de esfericidade de Bartlett** - O teste de esfericidade de Bartlett também foi significativo (qui-quadrado aproximado = 4158,44;  $p < 0,01$ ).

- **Matriz da anti-imagem:** indicou correlações satisfatórias entre 0,724 e 0,914.

Tendo em vista os indicadores e critérios anteriormente mencionados, especialmente o valor do KMO e o número das correlações existentes entre as variáveis, pôde-se considerar a matriz favorável.

(b) Quanto à verificação do número de fatores obtidos da análise fatorial.

- O teste scree plot: ao usar o critério da raiz latente, onde o fator a ser extraído deve explicar a variância de pelo menos uma variável (HAIR, 2005) o resultado obtido foi de quatro fatores.

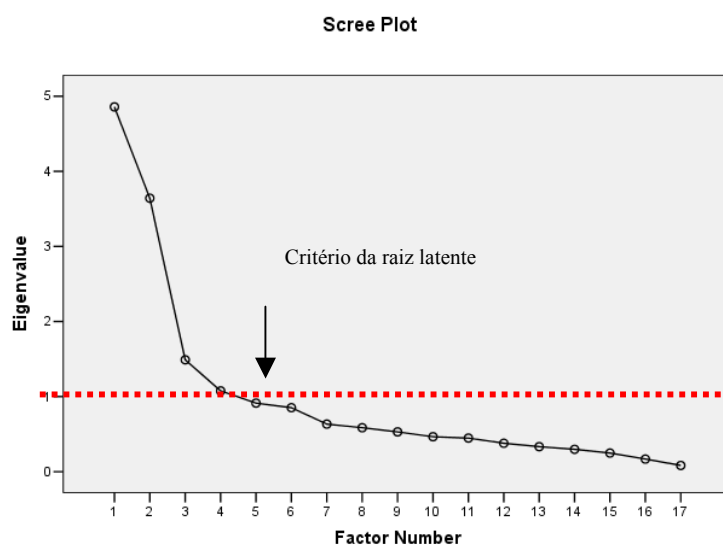


Gráfico XIV – Scree plot para a extração de fatores do instrumento de atitudes

- De acordo com o resultado do modelo fatorial adotado, no caso, o *Principal Axis Factoring* quatro foram os fatores obtidos, conforme Quadro XXXI.

Matriz Padrão<sup>a</sup>

	Fator			
	1	2	3	4
11 - As mulheres quando recebem condições especiais para o desenvolvimento de carreira são consideradas como menos competentes (ESTIGMA)	,986			
10 - As pessoas negras quando recebem condições especiais para o desenvolvimento de carreira são consideradas como menos competentes (ESTIGMA)	,935			
16 - As pessoas negras quando favorecidas no processo de contratação são consideradas como menos capazes (ESTIGMA)	,716			
12 - As pessoas com deficiência quando recebem condições especiais para o desenvolvimento de carreira são consideradas como menos competentes(ESTIGMA)	,701			
8 - As pessoas negras não têm as mesmas oportunidades que as não negras no desenvolvimento de carreira (JUSTIÇA SOCIAL)		,884		
7 - As pessoas negras não têm as mesmas oportunidades que as não negras na contratação (JUSTIÇA SOCIAL)		,871		
19 - As pessoas negras não têm as mesmas oportunidades que as não negras no desenvolvimento de carreira (JUSTIÇA SOCIAL)		,730		
3 -As pessoas com deficiência não têm as mesmas oportunidades que as demais no desenvolvimento de carreira (JUSTIÇA SOCIAL)		,503		
15 - As pessoas com deficiência não têm as mesmas oportunidades que as demais na contratação (JUSTIÇA SOCIAL)		,490		
5 - Deve haver práticas de diversidade que reservem vagas para mulheres (OBTENÇÃO DE GANHOS)			,752	
2 -Deve haver práticas de diversidade que reservem vagas para pessoas negras (OBTENÇÃO DE GANHOS)			,679	
17 -Deve haver práticas de diversidade que criem condições favoráveis para o desenvolvimento de carreira para as mulheres (OBTENÇÃO DE GANHOS)			,661	
14 -Deve haver práticas de diversidade que criem condições favoráveis para o desenvolvimento de carreira para as pessoas negras (OBTENÇÃO DE GANHOS)			,653	
9 - As práticas de diversidade são discriminatórias quando privilegiam a contratação de mulheres (DISCRIMINAÇÃO REVERSA)				,701
4 -As práticas de diversidade são discriminatórias quando privilegiam a contratação de pessoas negras (DISCRIMINAÇÃO REVERSA)				,682
13 - As práticas de diversidade são discriminatórias quando criam condições favoráveis para o desenvolvimento de carreira para as mulheres (DISCRIMINAÇÃO REVERSA)				,633
20 - As práticas de diversidade são discriminatórias quando criam condições favoráveis para o desenvolvimento de carreira para as pessoas negras (DISCRIMINAÇÃO REVERSA)				,568

Método de Extração: Principal Axis Factoring.

Rotação: Promax with Kaiser Normalization.

Quadro XXXI : Matriz fatorial exploratória da escala de atitudes

- A análise paralela (HORN,1965) que é baseada na comparação entre o percentual de valores de *eigenvalues* obtidos da amostra real e o percentual de valores obtidos da amostra aleatória indicou a existência de quatro fatores.

Tabela XXI: Eigenvalues da Amostra Real

Total de Variância Explicada				
Fator	Initial Eigenvalues			Rotação
	Total	% de Variância	Cumulado %	Total
1	4,858	28,576	28,576	4,042
2	3,642	21,424	50,000	3,324
3	1,490	8,764	58,764	2,648
4	1,076	6,328	65,092	3,221
5	,913	5,372	70,464	
6	,852	5,012	75,477	
7	,633	3,725	79,201	
8	,585	3,444	82,645	
9	,530	3,116	85,762	
10	,465	2,737	88,498	
11	,447	2,631	91,129	
12	,379	2,227	93,356	
13	,333	1,960	95,315	
14	,298	1,751	97,066	
15	,248	1,460	98,526	
16	,168	,988	99,513	
17	,083	,487	100,000	

Método de Extração: Principal Axis Factoring.

- a. Quando fatores são correlacionados, as somas dos quadrados carregados não podem ser adicionadas ao total obtido da variância.

Tabela XXIII: Comparação dos Eigenvalues (Amostra Real e Aleatória)

Total de Variância Explicada	
Eigenvalues	
% de Variância Real	% de Variância Paralela
28,576	6,849
21,424	6,752
8,764	6,205
6,328	6,033
5,372	5,975
5,012	5,568
3,725	5,459
3,444	5,321
3,116	5,180
2,737	5,016

Tabela XXII: Eigenvalues da Amostra Aleatória

Total de Variância Explicada				
Fator	Eigenvalues Iniciais			Rotação
	Total	% de Variância	Cumulado %	Total
1	1,370	6,849	6,849	,501
2	1,350	6,752	13,601	,469
3	1,241	6,205	19,807	,445
4	1,207	6,033	25,840	,400
5	1,195	5,975	31,815	,364
6	1,114	5,568	37,383	,372
7	1,092	5,459	42,842	,387
8	1,064	5,321	48,163	,342
9	1,036	5,180	53,343	,308
10	1,003	5,016	58,359	,381
11	,959	4,796	63,154	
12	,913	4,566	67,720	
13	,899	4,496	72,216	
14	,863	4,317	76,533	
15	,859	4,295	80,828	
16	,828	4,141	84,968	
17	,804	4,022	88,991	
18	,767	3,833	92,823	
19	,746	3,731	96,554	
20	,689	3,446	100,000	

Método de Extração: Principal Axis Factoring.

Os três procedimentos adotados para a extração de fatores (o teste de scree plot, o modelo fatorial *Principal Axis Factoring* e a análise paralela) indicaram os mesmos números de fatores para a escala, ou seja, quatro fatores. Vale ressaltar que esse mesmo

número também havia sido encontrado no momento de pré-teste do instrumento, e que, ele corresponde às dimensões sistematizadas nesse trabalho (estigma, justiça social, obtenção de ganhos e discriminação reversa).

(c) Quanto à rotação e a interpretação dos fatores

A extração dos quatro fatores apontados foi realizada pela rotação Promax com carga fatorial acima de 0,45. Após a realização de três rodadas houve a eliminação de três itens (1, 6 e 18) ficando a escala com 17 itens.

- O fator 1 representado pela dimensão estigma, reproduziu os mesmos 4 itens obtidos no pré-teste, com *alpha de Crombach* de 0,909 e percentual de variância explicada de 28,57%. As três cargas fatoriais mais altas foram às mesmas do pré-teste e referem-se à crença de que as mulheres, as pessoas com deficiência e as pessoas negras são consideradas menos competentes ao receberem condições especiais para o desenvolvimento de carreira.
- O fator 2 representado pela dimensão justiça social também reproduziu os mesmos 5 itens obtidos no pré-teste. Apresentou um *alpha de Crombach* de 0,824 e percentual de variância explicada de 21,42%. As cargas fatoriais referem-se à atitude de aceitação das concessões oferecidas às pessoas com deficiência e as pessoas negras com base na crença de que elas não têm as mesmas oportunidades que as demais diante das práticas organizacionais referentes ao desenvolvimento de carreira e contratação.
- O fator 3 representado pela dimensão obtenção de ganhos, ficou composto de 5 itens, com *alpha de Crombach* 0,837 e percentual de variância explicada de 7,65%. As cargas fatoriais mais altas referem-se à crença de que deve haver práticas de diversidade que criem condições favoráveis para o desenvolvimento de carreira para as pessoas negras e para as mulheres.
- O fator 4 representado pela dimensão discriminação reversa ficou composto de 4 itens, com *alpha de Crombach* 0,817 e percentual de variância explicada de 5,79%. As cargas fatoriais mais altas referem-se à crença de que as práticas de diversidade são discriminatórias quando criam condições favoráveis para a contratação e para o desenvolvimento de carreira das mulheres e das pessoas negras, o que não acontece com as pessoas com deficiência.



Ao final da interpretação, tem-se que os dois fatores mais representativos revelam que as atitudes de rejeição dos indivíduos diante da diversidade são mais explicadas pelo receio ao estigma do que pela discriminação reversa e as atitudes de aceitação mais pelo reconhecimento de que os grupos sociais não têm as mesmas oportunidades no contexto organizacional do que pelo interesse na obtenção de ganhos.

#### (d) Considerações finais sobre a verificação da validade

Após as etapas de verificação da validade a escala apresentou indicadores psicométricos adequados e todos os fatores obtiveram índice de consistência interna superiores a 0,80 (Pasquali, 2004). O percentual de variância explicada pelo instrumento foi de 65,09%. O que demonstra que o mesmo é válido (HAIR, 2005:394). Mediante a confirmação de validade do instrumento ele será nomeado como Escala de Atitudes diante da Diversidade (EAD).

### 6.5.2 A validação final da escala de percepção de justiça diante das práticas de diversidade

#### (a) Quanto à verificação do construto

Para a verificação da pertinência do uso do método estatístico diante dos dados obtidos, foram analisados os seguintes pressupostos:

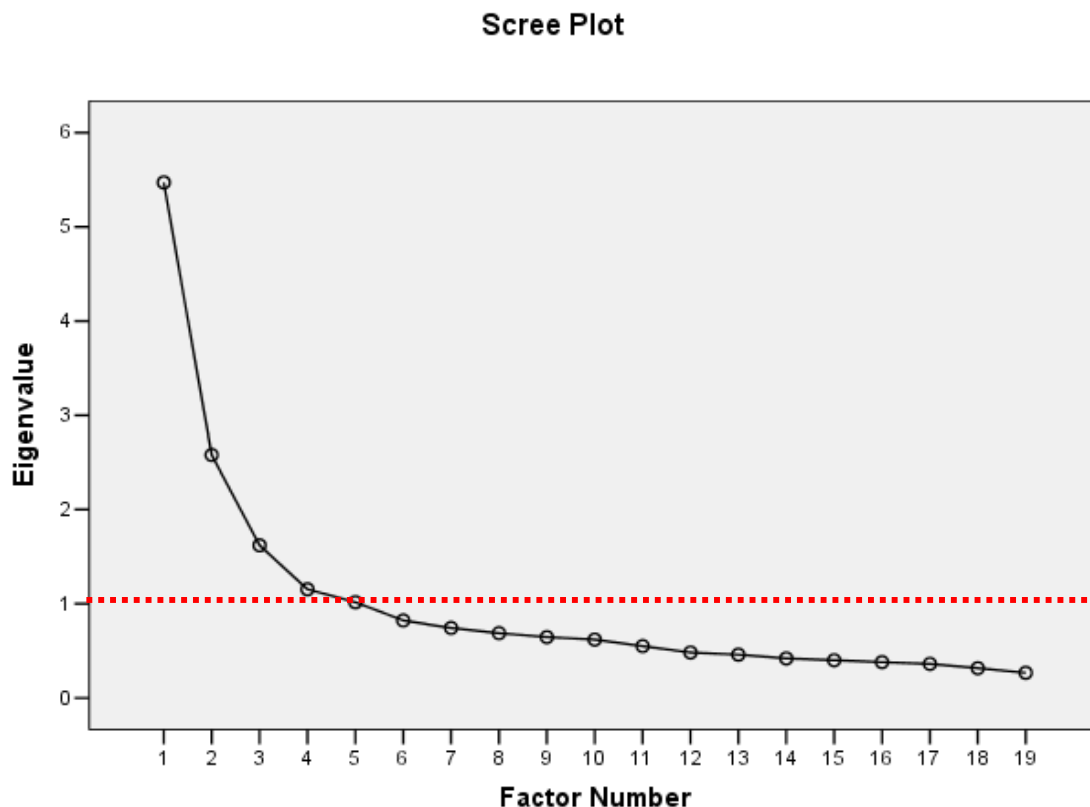
- **Matriz de correlação:** com o objetivo de avaliar a relação entre as variáveis dependentes utilizou-se o teste de correlação de Spearman. Os resultados obtidos revelaram a existência de 766 correlações significativas entre as variáveis dentre as 900 possíveis, o que representa 85% de correlações existentes na matriz.
- **Medida de adequação da amostra *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*:** O teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin teve em sua primeira rodada o valor de 0,895 indicando que o banco de dados era adequado para esse tratamento estatístico;

- **Teste de esfericidade de Bartlett** - O teste de esfericidade de Bartlett também foi significativo (qui-quadrado aproximado = 4883,33;  $p < 0,01$ ).
- **Matriz da anti-imagem:** indicou coeficientes de correlação satisfatórios entre 0,780 e 0,931.

Tendo em vista os indicadores e critérios anteriormente mencionados, especialmente o valor do KMO e o número das correlações existentes entre as variáveis, pôde-se considerar a matriz favorável e satisfatória para a análise fatorial.

(b) Quanto à verificação do número de fatores obtidos da análise fatorial.

O teste do scree plot: tendo como referência o critério da raiz latente, onde o fator a ser extraído deve explicar a variância de pelo menos uma variável (HAIR, 2005) o resultado obtido foi de cinco fatores.



**Extração de Fator Matriz(a)**

Uma tentativa para extração de 5 fatores. Mais do que 25 iterações foram necessárias. (Convergência=,004). Extração foi terminada.

Gráfico XV – Scree plot para a extração de fatores do instrumento de percepção de justiça

- De acordo com o resultado do modelo fatorial adotado, no caso, o *Principal Axis Factoring* cinco foram os fatores obtidos, conforme Quadro XXXII.

Matriz Padrão<sup>a</sup>

As práticas de diversidade são justas quando:	Fator				
	1	2	3	4	5
4 -... ampliam oportunidades de contratação de pessoas negras (DISTRIBUTIVA )	,849				
10 -... ampliam as oportunidades de representatividade das mulheres em cargos gerenciais e de direção (DISTRIBUTIVA)	,787				
16 -... ampliam as oportunidades de representatividade das pessoas negras nas diferentes áreas da empresas.(DISTRIBUTIVA )	,733				
5 -... contemplam a participação das mulheres na elaboração de procedimentos que lhes afetam direta ou indiretamente (PROCESSUAL)	,690				
23 - ... contemplam procedimentos que considerem as reivindicações das pessoas negras (PROCESSUAL)	,550				
2- .... oferecem comitês que apóiam o desenvolvimento de carreira das mulheres de acordo com as suas necessidades (DISTRIBUTIVA )	,510				
8 -... oferecem as mesmas condições de desenvolvimento de carreira para os indivíduos independente de serem mulheres, negros ou pessoas com deficiência(DISTRIBUTIVA )		,804			
3 -... estimulam os gestores a se relacionarem com seus subordinados valorizando a igualdade entre mulheres, negros, pessoas com deficiência e os demais indivíduos. (INTERACIONAL)		,707			
6 -... recompensam os indivíduos exclusivamente pelo seu desempenho na função independente de serem mulheres, negros ou pessoas com deficiência (DISTRIBUTIVA )		,665			
17 -... contemplam procedimentos imparciais em relação aos indivíduos, sejam eles mulheres, negros ou pessoas com deficiência (PROCESSUAL)		,501			
13 -... dão informações aos indivíduos de que elas existem para dar oportunidades iguais a todos (INFORMACIONAL)		,491			
9 -... estimulam os gestores a se relacionarem com seus subordinados valorizando a igualdade entre as pessoas negras e as não negras (INTERACIONAL)		,483			
28 -... ampliam benefícios para a formação profissional das pessoas com deficiência (DISTRIBUTIVA )			,908		
29 -... contemplam procedimentos que acatem as opiniões das pessoas com deficiência sobre o que lhes dizem respeito (PROCESSUAL)			,701		
26 -... oferecem vagas às pessoas com deficiência de acordo com as suas necessidades (DISTRIBUTIVA )			,486		
19 -... dão informações aos indivíduos de que elas existem porque são importantes para os negócios (INFORMACIONAL)				,885	
25 - ... dão informações aos indivíduos de que elas existem porque fazem parte da missão da empresa (INFORMACIONAL)				,529	
24 -... recompensam as mulheres proporcionalmente às responsabilidades que assumem na empresa (DISTRIBUTIVA )					,780
18 -... recompensam as pessoas com deficiência proporcionalmente aos resultados que apresentam (DISTRIBUTIVA )					,458

Método de Extração: Principal Axis Factoring.

Método de rotação: Promax with Kaiser Normalization.

a. Rotação convergiu em 6 iterações.

Quadro XXXII: Extração de fatores pelo modelo fatorial pelo PAF -*Principal Axis Factoring*

- A análise paralela (HORN,1965), indicou a existência de seis fatores.

Tabela XXIV: *Eigenvalues* da amostra real

Fator	Eigenvalues Iniciais			Rotação
	Total	% of Variância	Cumulado %	Total
1	5,471	28,797	28,797	3,963
2	2,579	13,576	42,373	3,320
3	1,620	8,527	50,900	3,405
4	1,154	6,072	56,972	1,944
5	1,017	5,351	62,323	2,167
6	,823	4,330	66,653	
7	,743	3,911	70,564	
8	,688	3,621	74,185	
9	,646	3,401	77,586	
10	,620	3,262	80,848	
11	,551	2,898	83,746	
12	,483	2,540	86,286	
13	,460	2,420	88,705	
14	,420	2,209	90,915	
15	,401	2,108	93,023	
16	,381	2,003	95,026	
17	,362	1,905	96,931	
18	,316	1,664	98,595	
19	,267	1,405	100,000	

Método de Extração: Principal Axis Factoring.

Tabela XXVI: Comparação de *Eigenvalues* da amostra real e paralela

Total de Variância Explicada	
Eigenvalues	
% de Variância Real	% de Variância Paralela
28,797	4,891
13,576	4,806
8,527	4,760
6,072	4,367
5,351	4,328
4,330	4,272
3,91	4,112
3,62	3,912

Tabela XXV: *Eigenvalues* da amostra paralela

Fator	Eigenvalues			Rotação
	Total	% de Variância	Cumulado %	Total
1	1,467	4,891	4,891	,712
2	1,442	4,806	9,698	,667
3	1,428	4,760	14,458	,634
4	1,310	4,367	18,825	,582
5	1,298	4,328	23,153	,576
6	1,281	4,272	27,425	,554
7	1,234	4,112	31,537	,536
8	1,174	3,912	35,450	,489
9	1,160	3,806	39,316	,535
10	1,153	3,845	43,160	,480
11	1,124	3,747	46,908	,498
12	1,057	3,525	50,432	,459
13	1,031	3,437	53,869	,465
14	1,017	3,390	57,259	,407
15	1,002	3,341	60,601	,415
16	,985	3,283	63,883	
17	,952	3,173	67,056	
18	,916	3,053	70,109	
19	,898	2,994	73,103	
20	,874	2,913	76,017	
21	,857	2,856	78,873	
22	,827	2,755	81,629	
23	,785	2,618	84,247	
24	,771	2,571	86,818	
25	,755	2,517	89,335	
26	,727	2,424	91,758	
27	,669	2,228	93,987	
28	,658	2,193	96,180	
29	,588	1,958	98,139	
30	,558	1,861	100,000	

Método de extração: Principal Axis Factoring.

Dos três procedimentos adotados para a extração de fatores, dois indicaram a existência de cinco fatores (scree plot e *Principal Axis Factoring*) e um deles, a análise paralela, apontou a existência de seis. Diante dessa possibilidade uma nova extração foi realizada para checar qual solução seria a mais apropriada para a indicação dos fatores da escala.

A extração com seis fatores sugerida pela análise paralela foi realizada por meio do mesmo modelo de análise fatorial adotado anteriormente (PAF - *Principal Axis Factoring*). A rotação utilizada foi a Promax e optou-se por manter os fatores com carga fatorial acima de 0,45.

Na solução com seis fatores o total de variância explicada foi de 64,79%, porém o sexto fator apresentou um único item. Isso significa que o significado desse fator é muito simplificado e não representativo (HAIR, 2005). Com isso, essa solução não se mostrou como a melhor.

Matriz padrão

	Fator					
	1	2	3	4	5	6
16 -D.I./Valorização da Diversidade	,839					
4 -D. I./Valorização da Diversidade	,816					
10 -D. I./Valorização da Diversidade	,771					
5 -P. /Valorização da Diversidade	,613					
23 - P./Valorização da Diversidade	,521					
8 - INT/Dissolução das Diferenças		,800				
3 -INT/Dissolução das Diferenças		,723				
6 -D.E./Dissolução das Diferenças		,652				
17 -P/Dissolução das Diferenças		,500				
13 -INF/Dissolução das Diferenças		,489				
9 -INT./Dissolução das Diferenças		,488				
28 -D.I./Valorização da Diversidade			,897			
29 - P./Valorização da Diversidade			,697			
26 -D.N./Valorização da Diversidade			,468			
19 -INF./Causa Estratégica				,811		
25 - INF./Estratégia				,533		
24 -D. E./Meritocracia					,784	
18 -D. E./Meritocracia					,477	
7 - INF/Causa legal						,582

Método de extração: Principal Axis Factoring.

Método de rotação: Promax with Kaiser Normalization.

Quadro XXXIII: Extração de seis fatores pelo modelo fatorial PAF (PAF - *Principal Axis Factoring*)

Desse modo, o número de fatores da escala ficou definido pelos métodos que apresentaram uma melhor solução e eles indicaram a existência de cinco fatores.

(c) Quanto à rotação e a interpretação dos fatores

A extração dos cinco fatores apontados pelo *Principal Axis Factoring* (quadro...) foi realizada pela rotação Promax com carga fatorial acima de 0,45. Após a realização de três rodadas houve a eliminação de treze itens ficando a escala com dezessete itens. O total de variância explicada foi de 62,32%.

Dos cinco fatores extraídos pelo modelo e método fatorial adotado, somente os dois últimos tiveram os seus itens agrupados por uma única dimensão de justiça organizacional: a distributiva e a informacional. Os demais fatores, inclusive os mais significativos, apresentaram itens que faziam referência a mais de um tipo de dimensão de justiça, conforme descritos a seguir.

- O fator 1 foi agrupado com seis itens, apresentou um *alpha de Crombach* de 0,843 e percentual de variância explicada de 28,79%. As três cargas fatoriais mais altas foram direcionadas à justiça distributiva e a processual.
- O fator 2 foi agrupado com seis itens. Apresentou um *alpha de Crombach* de 0,786 e percentual de variância explicada de 13,57%. As cargas fatoriais referem-se a três tipos de dimensões de justiça: distributiva, interacional e informacional.
- O fator 3 foi agrupado em três itens. Apresentou um *alpha de Crombach* de 0,720 e percentual de variância explicada de 8,52%. As cargas fatoriais fizeram referência a dois tipos de dimensão de justiça: a distributiva e a processual.
- O fator 4 foi agrupado em dois itens. Apresentou um *alpha de Crombach* 0,666 e percentual de variância explicada de 6,07%. As cargas fatoriais fizeram referência a uma única dimensão: a informacional.
- O fator 5 foi agrupado em dois itens. Apresentou um *alpha de Crombach* 0,641 e percentual de variância explicada de 5,35%. As cargas fatoriais fizeram referência a uma única dimensão: a distributiva.

A interpretação dos fatores obtidos exigiu uma explicação sobre o porquê dos itens do instrumento não terem sido agrupados pelas dimensões de justiça

organizacional separadamente. Outros modelos e métodos de extração de fatores foram realizados (varimax, oblimin etc.), mas os resultados obtidos não diferiram muito do exposto. Porém, algo chamou atenção da pesquisadora. O *alpha de Cronbach* de cada um dos fatores variou de 0,641 a 0,843, índices considerados bons para uma pesquisa de caráter exploratório (HAIR, 2005). Isso estava supondo que eles tinham uma consistência interna, algo unia os seus itens, mas, exatamente o quê?

Afinal, como explicar a existência de itens referentes às quatro dimensões em um único fator? Será que todos os ajustes anteriores realizados em torno do instrumento teriam sido insuficientes para torná-lo válido ou havia uma outra razão para explicar esse fenômeno?

Essas indagações geraram uma análise mais rigorosa e “profunda” sobre a composição dos itens do questionário considerando-se não só as dimensões de justiça organizacional com os seus componentes norteadores e princípios citados anteriormente (ver Quadro XVI), mas também, os princípios de diversidade que lhes eram subjacentes, uma vez que os itens do instrumento faziam referência a práticas de diversidade. Por princípios entendem-se o ponto de partida e o fundamento de um processo qualquer (ABBAGNANO, 1982, p.760).

Nesse momento da pesquisa, tornou-se necessário considerar os seis princípios de diversidade utilizados no instrumento, sendo eles: o da valorização da diversidade, o da dissolução das diferenças, o da meritocracia e o das explicações oferecidas pelas organizações sobre a sua existência com base em uma causa social, em uma causa estratégica e com base em uma causa legal (ver referencial teórico pp.37-47).

Com isso, o Quadro XXXIV foi elaborado para contemplar não só as quatro dimensões de justiça organizacional, seguidas dos seus componentes norteadores, dos seus princípios de justiça e da caracterização desses princípios, mas também, os componentes norteadores e os princípios de diversidade utilizados nos itens formulados. Em seguida será feita uma apresentação de cada um deles.

Dimensões de justiça	Componente norteador	Princípio de justiça	Caracterização dos princípios de justiça	Componente norteador aplicado à diversidade	Princípio de justiça / princípios da diversidade	Caracterização dos princípios de diversidade
Distributiva	Recompensas	Equidade	As recompensas são distribuídas de acordo com as contribuições recebidas. DEUTSCH , (1975), LEVENTHAL,(1976)	Concessões oferecidas à diversidade (oportunidades, privilégios e condições especiais)	<b>Equidade</b> Meritocracia	As concessões devem ser baseadas no critério da meritocracia KONRAD e LINNEHAN, 1995
		Igualdade	As recompensas devem gerar um destino comum para todos os indivíduos. LERNER, (1975); SCHWINGER,(1980)		<b>Igualdade de oportunidade</b> Valorização das diferenças	As concessões devem gerar as mesmas oportunidades para todos os indivíduos COX, 1991; THOMAS, 1990
		Necessidade	As recompensas devem reduzir o sofrimento dos que não conseguem satisfazer suas necessidades por si mesmos (sejam as básicas, as intelectuais e as emocionais) DEUTSCH 1985)		<b>Igualdade de resultado</b> Dissolução das diferenças	As concessões só devem existir mediante o que o sujeito pode agregar ou oferecer a organização KONRAD e LINNEHAN, 1995
Processual	Procedimentos e tomadas de decisão	Adoção de critérios de imparcialidade	Os processos e decisões devem adotar regras imparciais, neutras, consistentes e empregar-se de cuidados contra viés. LEVENTHAL,(1980)	Procedimentos adotados em prol da diversidade	<b>Imparcialidade</b> Dissolução das diferenças	Os processos devem adotar regras neutras e imparciais em relação aos indivíduos GLAZER, 1988
		Controle de voz	Os processos e decisões devem ouvir e valorizar as expressões dos indivíduos TYLER, RASINSKI E SPODICK, (1985)		<b>Controle de voz</b> Valorização das diferenças	Os processos e devem considerar e valorizar as expressões e opiniões dos diferentes indivíduos ao que lhes dizem respeito THOMAS e ELY,1996



<b>Dimensões de justiça</b>	<b>Componente norteador</b>	<b>Princípio de justiça</b>	<b>Caracterização dos princípios de justiça</b>	<b>Componente norteador aplicado à diversidade</b>	<b>Princípio de justiça / princípios da diversidade</b>	<b>Caracterização dos princípios de diversidade</b>
Interacional	Relação Interpessoal	Direitos dos empregados	O tratamento deve contemplar a preocupação com os direitos dos empregados. BIES e MOAG,(1985)	Concessões oferecidas à diversidade	<b>Direitos iguais</b> Dissolução das diferenças	Os indivíduos devem ser tratados sob a concessão de direitos iguais KANDOLA e FULLERTON, 1994
					<b>Direitos diferentes</b> Valorização das diferenças	Os indivíduos devem ser tratados sob a concessão de direitos diferentes BONNEY e REINACH, 1993; GREGSON e LOWE, 1994, BOND e PYLE, 1998
Informacional	Explicações sobre as decisões tomadas	Justificativa	Focaliza-se no princípio de que explicações – justificativas ou desculpas - devam se oferecidas aos indivíduos BIES e MOAG, (1986); SHAPIRO, (1991)	Explicações sobre as decisões tomadas em prol da diversidade	<b>Justificativa</b> Causa Social	As práticas de diversidade devem existir em prol de um destino comum para todos - causa social COPELAND, 1988; GREENSLADE, 1991
		Desculpa			<b>Desculpa</b> Causa legal	As práticas de diversidade devem existir para atender as determinações legais
					<b>Justificativa</b> Causa Estratégica	As práticas de diversidade devem existir em prol dos negócios da empresa KANDOLA e FULLERTON, 1994

Quadro XXXIV: Componentes norteadores, princípios de justiça e de diversidade aplicados na versão final do instrumento de percepção de justiça diante de práticas de diversidade.

Fonte: elaborada pela autora

Na literatura, a distribuição de recursos ou concessões à diversidade não é concebida de uma única forma, há quem defenda o princípio da meritocracia, de que elas só devam existir mediante o que o sujeito pode agregar ou oferecer a organização

em termos de resultado, não importando quem ele é (KONRAD e LINNEHAN, 1995), ou ainda, sob o princípio da dissolução das diferenças onde prevalece a idéia de que todos devem receber as mesmas oportunidades e serem tratados da mesma forma (KANDOLA e FULLERTON, 1994). Mas, há quem entenda que as concessões devam ser diferenciadas de modo a valorizar a diversidade, por considerar que as oportunidades oferecidas pela sociedade não são as mesmas para todos os grupos (COX, 1991; THOMAS, 1990). E há ainda, quem defenda a idéia de que as concessões devam existir para valorizar os grupos de indivíduos que não conseguem sozinhos suprir suas necessidades, sejam biológicas, intelectuais ou emocionais (LERNER, 1975; SCHWINGER, 1980).

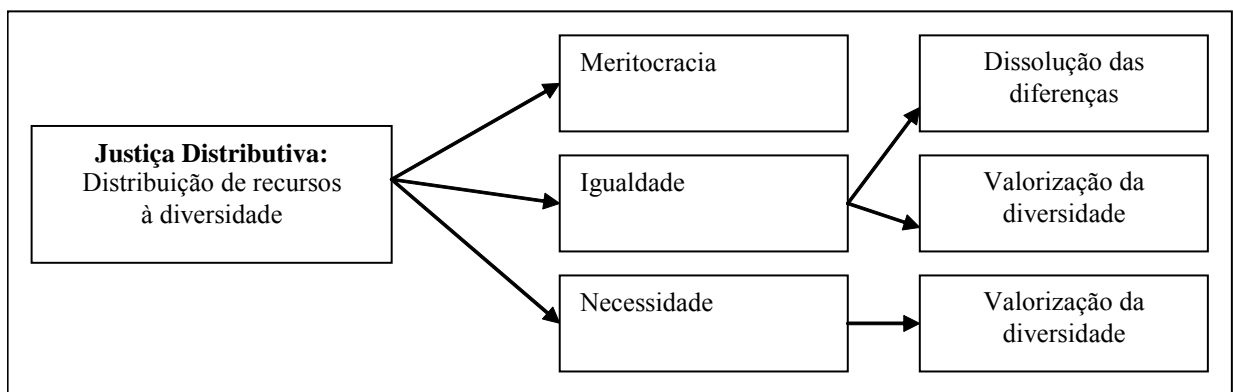


Figura XVIII: Dimensões de justiça distributiva aplicada à diversidade

Os procedimentos adotados em prol da diversidade também não são vistos na literatura sob um mesmo ângulo. Há quem defenda o defenda sob o princípio da imparcialidade, sem viés, sob o véu da ignorância do grupo de identificação - “*identity-blind*” (GLAZER, 1988), e há quem o defenda sob o princípio de controle de voz, ou seja, que defende a idéia de que é necessário ouvir, valorizar e aprender com as expressões dos mais diversos indivíduos em meio aos procedimentos e decisões adotados (THOMAS e ELY, 1996).

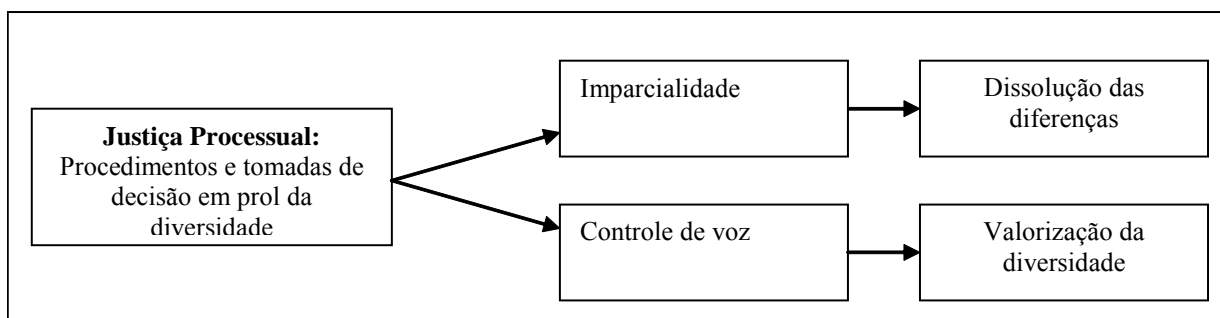


Figura XIX: Dimensão de justiça processual aplicada à diversidade

A relação interpessoal estabelecida entre os agentes organizacionais e os seus subordinados no que diz respeito à maneira de lidar com a diversidade também é vista sob perspectivas diferentes. Há quem defenda o princípio de dissolver as diferenças de direitos entre os indivíduos, por acreditar que eles são os mesmos (ELLIS e SONNENFERLD, 1994; KANDOLA e FULLERTON, 1994), e há quem defenda a valorização de direitos diferenciados para os grupos sociais menos privilegiados socialmente (BONNEY e REINACH, 1993; GREGSON e LOWE, 1994, BOND e PYLE, 1998).

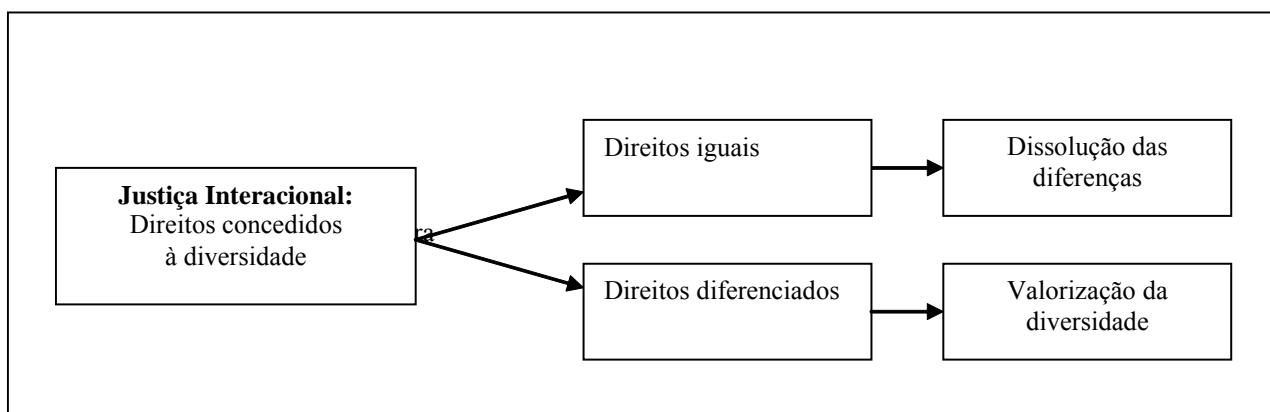


Figura XX: Dimensão de justiça interacional aplicada à diversidade

Sobre as explicações que os agentes organizacionais dão aos seus subordinados diante dos procedimentos e das decisões tomadas em prol da diversidade há quem as conceba sob o princípio da causa social, ou seja, de que elas devam existir para equalizar as diferenças entre os grupos sociais (COPELAND, 1988; GREENSLADE,

1991), há quem as conceba sob o princípio da causa legal (ver em CARREL, MANN e SIGLER, 2006) e há quem as defenda sob o princípio da estratégia, ou seja, de que elas devem existir em prol dos negócios da organização (KANDOLA e FULLERTON, 1994).

Quando aplicadas à diversidade, as quatro dimensões de justiça organizacional se desmembraram em outras onze dimensões que contemplam a percepção de justiça e a diversidade ao mesmo tempo:

1. Justiça distributiva (equidade) sob o princípio da meritocracia: sob essa dimensão, sobressai a crença de que as concessões oferecidas pelas práticas de diversidade (oportunidades, privilégios ou condições especiais) são baseadas no critério da meritocracia, ou seja, no desempenho individual.
2. Justiça distributiva (igualdade) sob o princípio da valorização da diversidade: sob essa dimensão, sobressai a crença de que as concessões oferecidas pelas práticas de diversidade (oportunidades, privilégios ou condições especiais) devam ser direcionadas aos grupos menos favorecidos na sociedade para haver oportunidades de um destino comum aos demais (igualdade de resultado).
3. Justiça distributiva (igualdade) sob o princípio da dissolução das diferenças: sob essa dimensão, sobressai a crença de que as concessões oferecidas pelas práticas de diversidade (oportunidades, privilégios ou condições especiais) devam ser comuns a todos independente de serem mulheres, negros ou pessoas com deficiência (igualdade de oportunidade).
4. Justiça distributiva (necessidade) sob o princípio da valorização da diversidade: sob essa dimensão, sobressai a crença de que as concessões oferecidas pelas práticas de diversidade (oportunidades, privilégios ou condições especiais) devem ampliar as oportunidades dos grupos sociais que não conseguem suprir por si mesmo suas necessidades (fisiológicas intelectuais e emocionais).
5. Justiça processual sob o princípio da valorização da diversidade: sob essa dimensão, sobressai a crença de que as práticas de diversidade são justas quando dão o direito de voz aos indivíduos, isto é, quando valorizam suas opiniões e expressões diante dos procedimentos e tomadas de decisão que lhes dizem respeito.

6. Justiça processual sob o princípio da dissolução das diferenças: sob essa dimensão, sobressai a crença de que as práticas de diversidade são justas quando os procedimentos que lhes são inerentes são imparciais em relação aos indivíduos.
7. Justiça interacional sob o princípio da valorização da diversidade: sob essa dimensão, sobressai a crença de que as práticas de diversidade são justas quando contemplam um tratamento diferenciado para os indivíduos.
8. Justiça interacional sob o princípio da dissolução das diferenças: sob essa dimensão, sobressai a crença de que as práticas de diversidade são justas quando contemplam um tratamento igual para os indivíduos.
9. Justiça processual sob o princípio da dissolução das diferenças: sob essa dimensão, sobressai a crença de que as práticas de diversidade são justas quando são justificadas em prol de uma causa social.
10. Justiça processual sob o princípio da dissolução das diferenças: sob essa dimensão, sobressai a crença de que as práticas de diversidade são justas quando são justificadas em prol de uma causa legal.
11. Justiça processual sob o princípio da dissolução das diferenças: sob essa dimensão, sobressai a crença de que as práticas de diversidade são justas quando são justificadas em prol de uma causa estratégica.

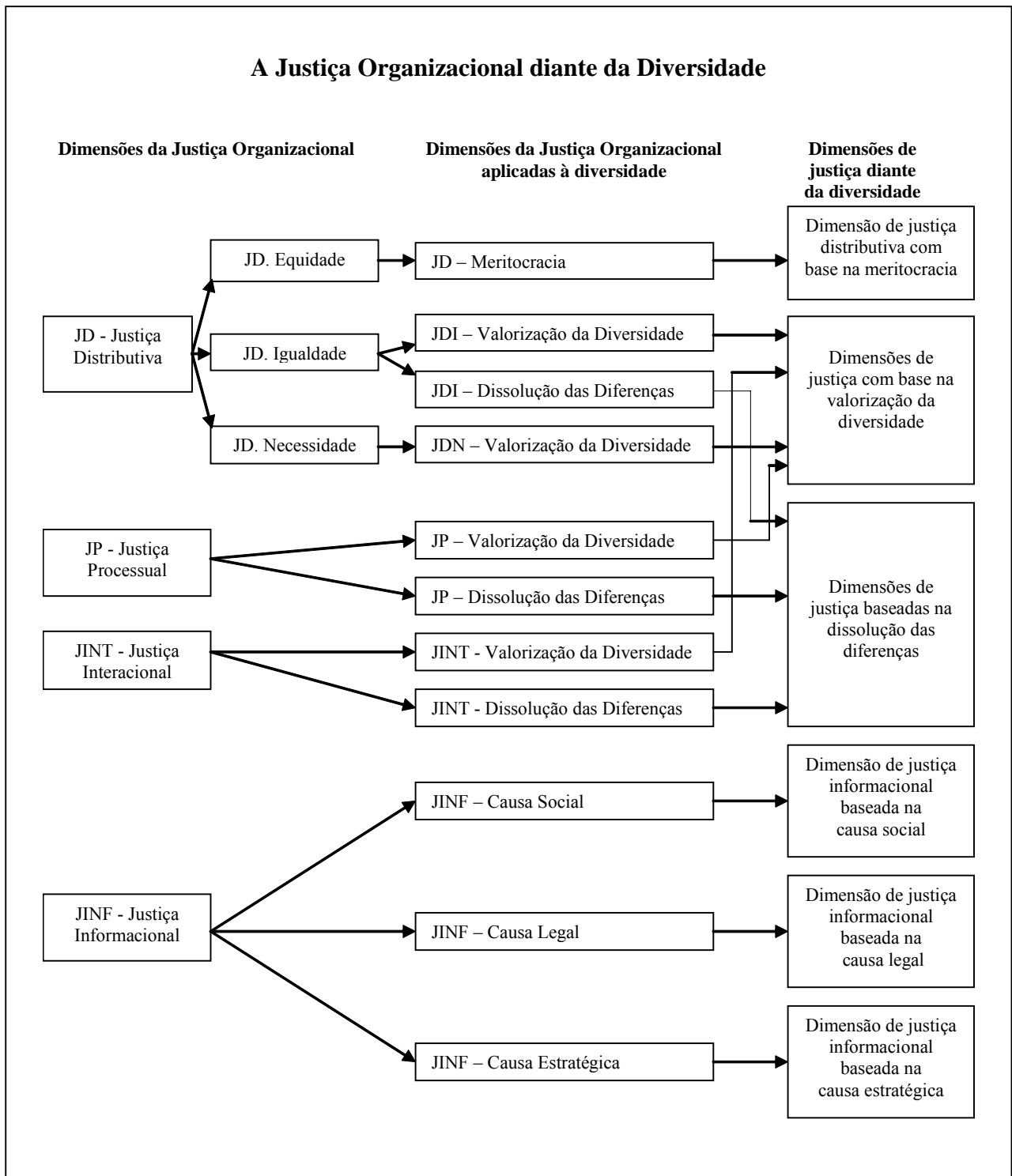


Figura XXI: As dimensões de justiça organizacional aplicadas à diversidade

Analisar intensamente os itens do instrumento sob os princípios da diversidade ajudou a perceber que eles poderiam estar se agrupando pelas seis possíveis dimensões de justiça organizacional diante à diversidade. Após essa análise, o passo seguinte foi realizar uma nova análise fatorial a fim de verificar esse possível agrupamento, e o resultado obtido foi positivo para quatro das seis dimensões cogitadas. O quinto fator não contemplado foi o referente à dimensão de justiça com base na valorização da diversidade para as pessoas com deficiência (ver QuadroXXXV).

Matriz Padrão<sup>a</sup>

As práticas de diversidade são justas quando:	Fator				
	1	2	3	4	5
4 -... ampliam oportunidades de contratação de pessoas negras (D.I.) - VALORIZAÇÃO DAS DIFERENÇAS	,849				
10 -... ampliam as oportunidades de representatividade das mulheres em cargos gerenciais e de direção (D.I.)- VALORIZAÇÃO DAS DIFERENÇAS	,787				
16 -... ampliam as oportunidades de representatividade das pessoas negras nas diferentes áreas da empresas (D.I.) - VALORIZAÇÃO DAS DIFERENÇAS	,733				
5 -... contemplam a participação das mulheres na elaboração de procedimentos que lhes afetam direta ou indiretamente (P.) - VALORIZAÇÃO DAS DIFERENÇAS	,690				
23 -... contemplam procedimentos que considerem as reivindicações das pessoas negras (P.) - VALORIZAÇÃO DAS DIFERENÇAS	,550				
2 -... oferecem comitês que apóiam o desenvolvimento de carreira das mulheres de acordo com as suas necessidades (D.N.) - VALORIZAÇÃO DAS DIFERENÇAS	,510				
8 -... oferecem as mesmas condições de desenvolvimento de carreira para os indivíduos independente de serem mulheres, negros ou pessoas com deficiência (D.I.) - DISSOLUÇÃO DAS DIFERENÇAS				,804	
3 -... estimulam os gestores a se relacionarem com seus subordinados valorizando a igualdade entre mulheres, negros, pessoas com deficiência e os demais indivíduos (INT) - DISSOLUÇÃO DAS DIFERENÇAS				,707	
6 -... recompensam os indivíduos exclusivamente pelo seu desempenho na função independente de serem mulheres, negros ou pessoas com deficiência (D.E.) - DISSOLUÇÃO DAS DIFERENÇAS				,665	
17 -... contemplam procedimentos imparciais em relação aos indivíduos, sejam eles mulheres, negros ou pessoas com deficiência (P.) -DISSOLUÇÃO DAS DIFERENÇAS				,501	
13 -... dão informações aos indivíduos de que elas existem para dar oportunidades iguais a todos (INF) - DISSOLUÇÃO DAS DIFERENÇAS				,491	
9 -... estimulam os gestores a se relacionarem com seus subordinados valorizando a igualdade entre as pessoas negras e as não negras (INT) - DISSOLUÇÃO DAS DIFERENÇAS				,483	
28 -... ampliam benefícios para a formação profissional das pessoas com deficiência (D.I) - VALORIZAÇÃO DAS DIFERENÇAS			,908		
29 -... contemplam procedimentos que acatem as opiniões das pessoas com deficiência sobre o que lhes dizem respeito (P) - VALORIZAÇÃO DAS DIFERENÇAS			,701		
26 -... oferecem vagas às pessoas com deficiência de acordo com as suas necessidades (D.N.) - VALORIZAÇÃO DAS DIFERENÇAS			,486		
19 -... dão informações aos indivíduos de que elas existem porque são importantes para os negócios (INF) - ESTRATÉGIA				,885	
25 -... dão informações aos indivíduos de que elas existem porque fazem parte da missão da empresa. (INF) - ESTRATÉGIA				,529	
24 -... recompensam as mulheres proporcionalmente às responsabilidades que assumem na empresa. (D. E)- MERITOCRACIA					,780
18 -... recompensam as pessoas com deficiência proporcionalmente aos resultados que apresentam. (D. E)- MERITOCRACIA					,458

Método de Extração: Principal Axis Factoring.

Método de RotaçãoPromax with Kaiser Normalization.

a. Rotação convergiu em 6 iterações.

Quadro XXXV: As dimensões de justiça organizacional diante da diversidade

Esse fato gerou não só uma nova análise e interpretação dos fatores obtidos em torno do questionário de percepção de justiça, como também modificou a concepção sobre a utilização das dimensões de justiça organizacional diante da diversidade apresentada no esquema conceitual proposto no problema de pesquisa.

(d) Análise e interpretação dos fatores obtidos a partir dos princípios de diversidade

- O fator 1 ficou representado pelas dimensões de justiça organizacional que são embasadas pelo princípio da valorização da diversidade. Os seus seis itens refletem a idéia de que os grupos de pessoas negras e de mulheres não têm as mesmas oportunidades no contexto organizacional que as pessoas não negras, e os homens têm, por isso, as distribuições de recursos e procedimentos não podem ser os mesmos. Sob esse critério, as pessoas negras devem ter mais oportunidades na contratação, as mulheres devem usufruir de comitês que apóiem seu desenvolvimento profissional, e para ambos os grupos, devem existir oportunidades de mais representatividade em cargos gerenciais. Em sendo assim, as práticas de diversidade são consideradas justas.
- O fator 2 ficou representado pelas dimensões de justiça organizacional que são embasadas pelo princípio da dissolução das diferenças. Os seis itens que o constituem refletem a idéia de que os diferentes grupos sociais em estudo (grupos de mulheres, de pessoas negras e pessoas com deficiência) têm as mesmas oportunidades no contexto organizacional em relação aos demais, por isso, é justo que as diferenças entre eles não sejam consideradas em práticas que contemplem distribuição de recursos (concessões), procedimentos, tipos de interações a serem estabelecidas e justificativas em prol da diversidade.
- O fator 3 ficou representado pelas dimensões de justiça organizacional que são embasadas pelo princípio da valorização da diversidade, mas no que diz respeito a pessoas com deficiência. Os seus três itens refletem idéias de que é justo esses indivíduos usufruírem de práticas que ampliem seu desenvolvimento educacional, terem direito de voz sobre o que lhes diz respeito e a vagas de acordo com suas necessidades. Ao falar do princípio de valorização da diversidade separando as pessoas com deficiência dos grupos



de mulheres e de pessoas negras, esse fator revela que esse princípio é relativo às necessidades específicas do grupo de quem se está falando.

- O fator 4 ficou representado pela dimensão de justiça organizacional (a informacional). Eles são embasados na idéia de que as práticas de diversidade são justas quando existem em prol da estratégia da empresa. Na literatura, essa justificativa em prol da diversidade é apontada como sendo uma das mais eficazes para que os indivíduos aceitem as práticas que lhes são decorrentes. A lógica para isso é que ao fazer parte da estratégia da organização, essas práticas geram ganhos que não serão exclusivos de uns, mas serão benefícios de todos.
- O fator 5 também ficou representado por dois itens que representam uma única dimensão de justiça organizacional (a distributiva baseada na equidade). Eles refletem a idéia de que as práticas de diversidade são justas quando oferecem concessões com base no desempenho, seja para as mulheres ou para as pessoas com deficiência. O fator pressupõe que usufruir de um recurso (benefício ou concessão) no contexto organizacional deva ser de responsabilidade meramente individual.

#### (e) As dimensões de justiça organizacional diante da diversidade

O resultado da análise fatorial anteriormente descrita revelando o agrupamento dos itens por meio dos princípios da diversidade acrescentou à pesquisa a descoberta de que a percepção de justiça dos indivíduos diante da diversidade não consegue ser explicada pelas dimensões de justiça organizacional presentes na literatura, porque elas não explicitam por si mesmas as diferentes concepções de diversidade.

Essa descoberta ocasionou uma reformulação no esquema conceitual do problema de pesquisa quanto à definição das variáveis independentes. Antes, elas eram referentes a quatro dimensões de justiça organizacional (distributiva, processual, interacional e informacional), depois desse fato, elas passaram a ser referentes a dimensões de justiça que emergiram diante da diversidade (ver Figura XXII).



## 2º Esquema Conceitual de Pesquisa

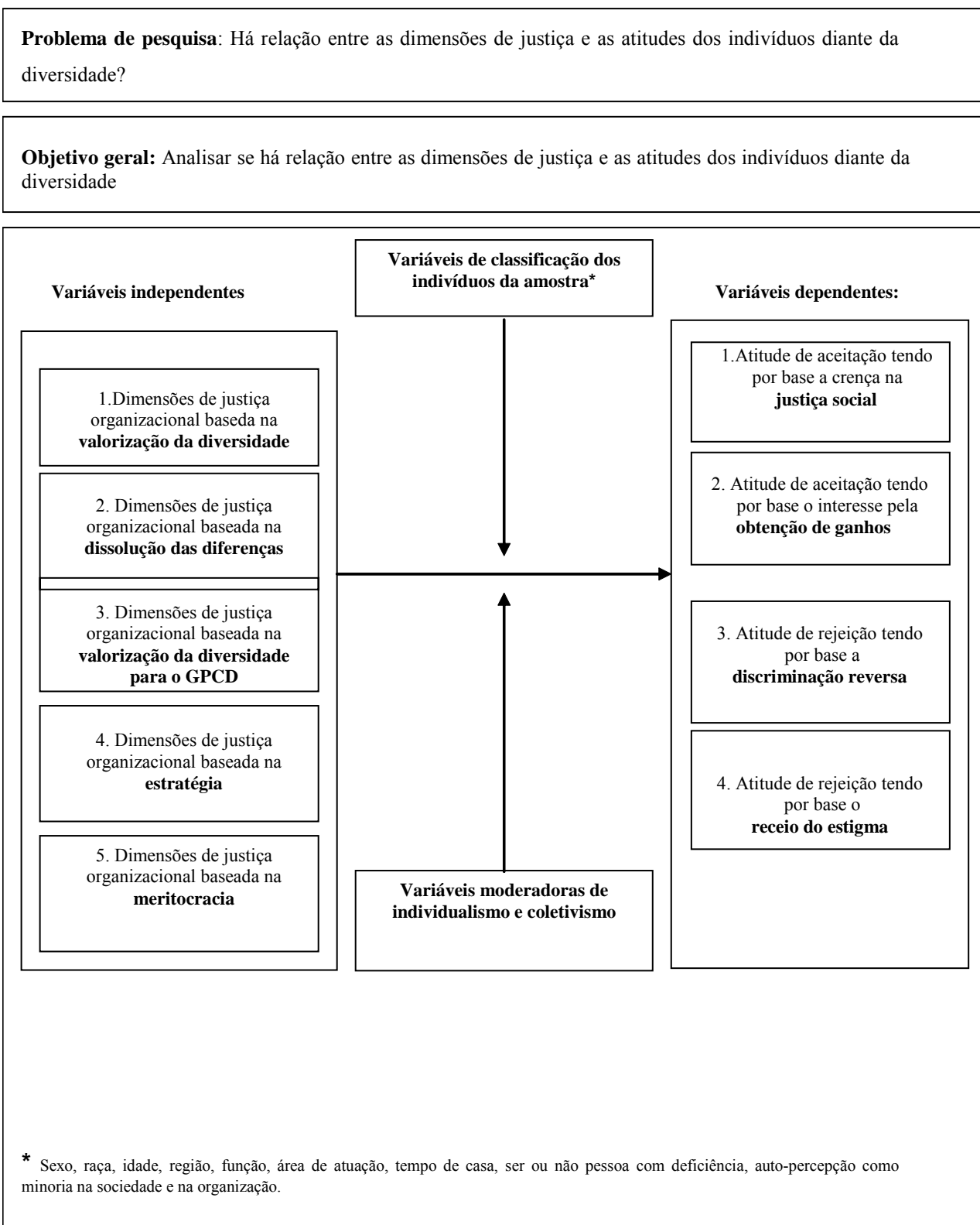


Figura XXII: Segundo esquema conceitual de pesquisa

## (f) Considerações finais sobre a verificação da validade

Após todas as etapas de verificação da validade anteriormente descritas, pode-se dizer que a escala apresentou indicadores psicométricos adequados. Os resultados da análise fatorial do instrumento apontaram a existência de cinco fatores. Esses foram agrupados em torno dos princípios de diversidade subjacentes às dimensões de justiça em estudo, uma lógica diferente da prevista na definição do problema de pesquisa. Os fatores obtiveram índice de consistência interna entre 0,641 e 0,843, e o percentual de variância explicada do instrumento foi de 65,09%, índices considerados satisfatórios para considerar a escala válida (HAIR, 2005).

## 6.5.3 A validação final da escala de valores

## (a) Quanto à verificação do construto

Para essa verificação foram analisados os seguintes pressupostos:

- **Matriz de correlação:** por meio da correlação de ordem de ranqueamento de Spearman foi verificada a existência de 28 correlações entre as variáveis dentre as 36 possíveis, o que representa 78% de correlações existentes na matriz, sendo que 36% tiveram  $p < 0,001$  e 11% foram maiores que 0,30 (ver Quadro XXXV)

	1	2	3	4	5	6
1- Coletivismo	1					
2 -Individualismo	-,450(**)	1				
3 -Coletivismo	,196(**)	-,133(**)	1			
4 - Coletivismo	,268(**)	-,222(**)	,157(**)	1		
5 -Coletivismo	,229(**)	-,173(**)	,168(**)	,420(**)	1	
6 - Coletivismo	,103(*)	-,162(**)	0,079	,410(**)	,395(**)	1

\*\* Correlação é significativa no nível de 0.01 level (2-tailed).

\* Correlação é significativa no nível de 0.05 level (2-tailed).

Quadro XXXVI: Matriz de correlação de ordem de ranqueamento de Spearman para as variáveis de valores

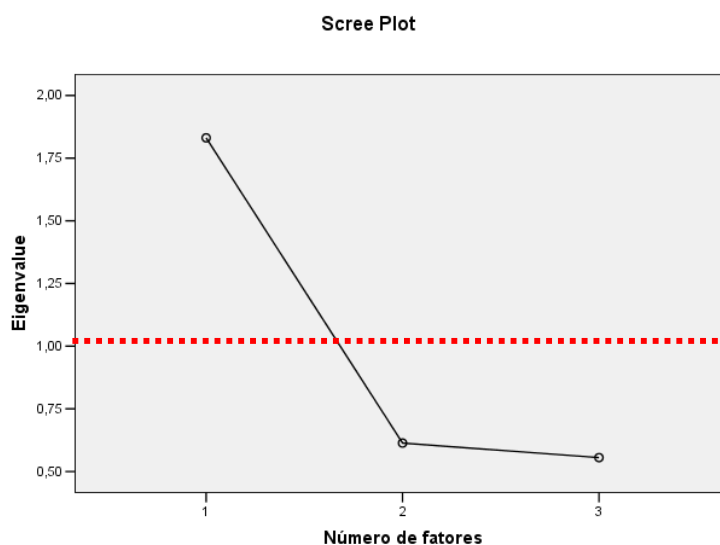
- **Medida de adequação da amostra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO):** O teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin teve em sua primeira rodada o valor de 0,717 indicando que o banco de dados era adequado para esse tratamento estatístico.
- **Teste de esfericidade de Bartlett** - O teste de esfericidade de Bartlett também foi significativo (qui-quadrado aproximado = 316,72;  $p < 0,01$ ).
- **Matriz da anti-imagem:** indicou coeficientes de correlação satisfatórios entre 0,675 e 0,825.

Embora alguns indicadores e critérios anteriormente mencionados tenham apresentado valores não muito altos, especialmente o valor do KMO, pôde-se considerá-los satisfatórios para a análise fatorial (HAIR, 2005).

(b) Quanto à verificação do número de fatores obtidos da análise fatorial.

A verificação do número de fatores desse instrumento foi realizada por meio da verificação do scree plot, do modelo fatorial (*Principal Axis Factoring*) e da análise paralela.

- Após duas rodadas fatoriais, o scree plot apontou a existência de um único fator, confirmando os resultados obtidos no pré-teste..



#### **Matriz Fatorial**

a 1 fator foi extraído. 8 interações requeridas.

Gráfico XVI – Scree plot para a extração de fatores do instrumento de valores

- A análise paralela (HORN,1965) indicou a existência de dois fatores.

Tabela XXVII: *Eigenvalues* da amostra real

Factor	Initial Eigenvalues			Rotation
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	2,217	36,955	36,955	1,463
2	1,084	18,060	55,015	1,135
3	,886	14,775	69,790	
4	,707	11,776	81,566	
5	,556	9,263	90,828	
6	,550	9,172	100,000	

Tabela XXIX: Comparação de *Eigenvalues* entre a amostra real e paralela

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

- a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Análise Real Eigenvalues Iniciais	Análise Paralela Eigenvalues Iniciais
% de Variância	% de Variância
36,955	18,846
18,060	18,039
14,775	16,962
11,776	16,362
9,263	15,587
9,172	14,205

Tabela XXVIII: *Eigenvalues* da amostra paralela

Factor	Initial Eigenvalues			Rotation
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	1,131	18,846	18,846	,244
2	1,082	18,039	36,885	,229
3	1,018	16,962	53,846	,180
4	,982	16,362	70,208	
5	,935	15,587	85,795	
6	,852	14,205	100,000	

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

- a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Desse modo, o número de fatores da escala ficou definido por um único fator.

- De acordo com o resultado do modelo fatorial adotado, no caso, o *Principal Axis Factoring* um único fator também foi obtido, conforme descrição abaixo:

**Total de variância explicada**

Factor	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,831	61,032	61,032
2	,614	20,451	81,483
3	,556	18,517	100,000

Método de extração: Principal Axis Factoring.

Quadro XXXVI: Matriz fatorial exploratória da escala de valores

(c) Quanto à rotação e a interpretação dos fatores.

A extração dos fatores apontados pelo *Principal Axis Factoring* foi realizada pela rotação Promax com carga fatorial acima de 0,45. Após a realização de três rodadas, houve a eliminação de três itens ficando a escala com apenas 3 itens.

O único fator obtido foi agrupado com três itens, apresentou um *alpha* de *Crombach* de 0,843 e percentual de variância explicada de 28,79%. Esses faziam referência ao grau de importância que as pessoas atribuem a si mesmo e aos outros quando buscam atingir metas e objetivos.

## **6.6 Análise descritiva das dimensões de atitudes, de percepção de justiça diante das práticas de diversidade e de valores de individualismo e coletivismo**

As medidas de tendência central possibilitam aos pesquisadores sintetizar e condensar informações para melhor compreendê-las, principalmente no que diz respeito à frequência e distribuição das mesmas (HAIR, 2005). Desenvolvê-la possibilitará atender a dois dos objetivos específicos da pesquisa: 1. Identificar as atitudes predominantes dos indivíduos e 2. Identificar a percepção de justiça predominante dos indivíduos.

### 6.6.1 A predominância de atitudes dos indivíduos diante da diversidade

A média foi adotada como medida central para verificar a predominância de respostas dos sujeitos diante de cada um dos itens que compõem as dimensões de atitudes em estudo (Ver Quadro XXXVII).

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
2 - Deve haver práticas de diversidade que reservem vagas para pessoas negras.	412	1	6	2,49	1,459
3 - As pessoas com deficiência não têm as mesmas oportunidades que as demais no desenvolvimento de carreira.	412	1	6	4,08	1,386
4 - As práticas de diversidade são discriminatórias quando privilegiam a contratação de pessoas negras.	412	1	6	4,39	1,441
5 - Deve haver práticas de diversidade que reservem vagas para mulheres.	412	1	6	2,58	1,411
7 - As pessoas negras não têm as mesmas oportunidades que as não negras na contratação.	412	1	6	3,16	1,491
8 - As pessoas negras não têm as mesmas oportunidades que as não negras no desenvolvimento de carreira	412	1	6	2,98	1,451
9 - As práticas de diversidade são discriminatórias quando privilegiam a contratação de mulheres.	412	1	6	4,01	1,490
10 - As pessoas negras quando recebem condições especiais para o desenvolvimento de carreira são consideradas como menos competentes.	412	1	6	3,43	1,529
11 - As mulheres quando recebem condições especiais para o desenvolvimento de carreira são consideradas como menos competentes.	412	1	6	3,40	1,528
12 - As pessoas com deficiência quando recebem condições especiais para o desenvolvimento de carreira são consideradas como menos competentes.	412	1	6	3,16	1,416
13 - As práticas de diversidade são discriminatórias quando criam condições favoráveis para o desenvolvimento de carreira para as mulheres.	412	1	6	3,86	1,444
14 - Deve haver práticas de diversidade que criem condições favoráveis para o desenvolvimento de carreira para as pessoas negras.	412	1	6	2,75	1,385
15 - As pessoas com deficiência não têm as mesmas oportunidades que as demais na contratação.	412	1	6	4,09	1,434
16 - As pessoas negras quando favorecidas no processo de contratação são consideradas como menos capazes.	412	1	6	3,37	1,527
17 - Deve haver práticas de diversidade que criem condições favoráveis para o desenvolvimento de carreira para as mulheres.	412	1	6	3,22	1,468
19 - As pessoas negras não têm as mesmas oportunidades que as não negras no desenvolvimento de carreira.	412	1	6	3,08	1,468
20 - As práticas de diversidade são discriminatórias quando criam condições favoráveis para o desenvolvimento de carreira para as pessoas negras.	412	1	6	3,92	1,500
Valid N (listwise)	412				

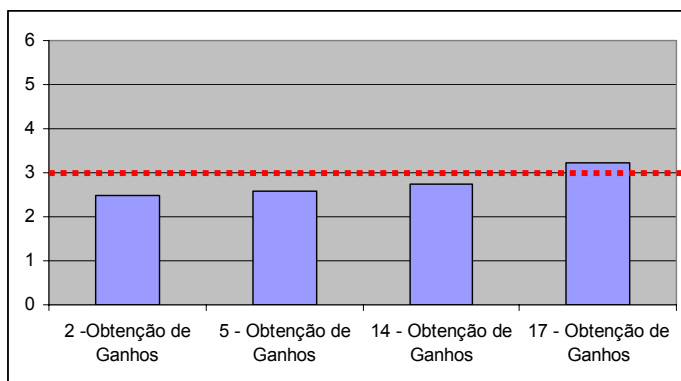
Quadro XXXVII: Média de respostas dos indivíduos aos itens da escala de atitudes

O passo seguinte foi verificar o posicionamento de concordância ou discordância dos indivíduos em relação aos itens que compõem as quatro dimensões de atitudes, tomando por base a escala Likert de seis pontos adotadas no questionário (1 - discordo totalmente e 6 - concordo totalmente). Com isso, foi possível identificar a média de atitudes manifestas, se de aceitação ou de rejeição.



As atitudes diante da diversidade baseadas na obtenção de ganhos:

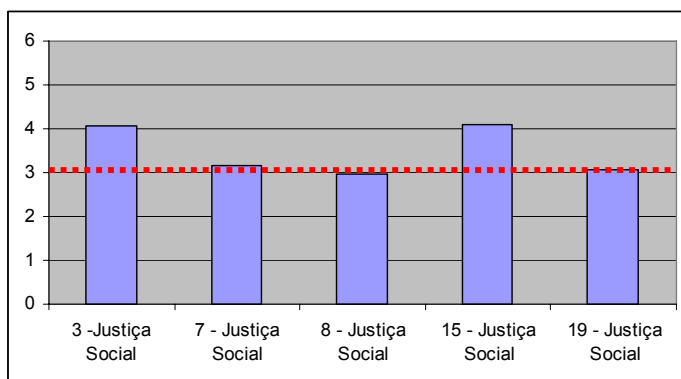
Gráfico XVII: Grau de Concordância/Discordância  
(Obtenção de ganhos)



Há uma predominância de rejeição parcial aos itens que afirmam que as práticas de diversidade devem reservar vagas para as pessoas negras e mulheres (itens 2 e 5), bem como, criar condições favoráveis para o desenvolvimento de carreira desses grupos (itens 14 e 17).

b) As atitudes diante da diversidade baseadas na justiça social:

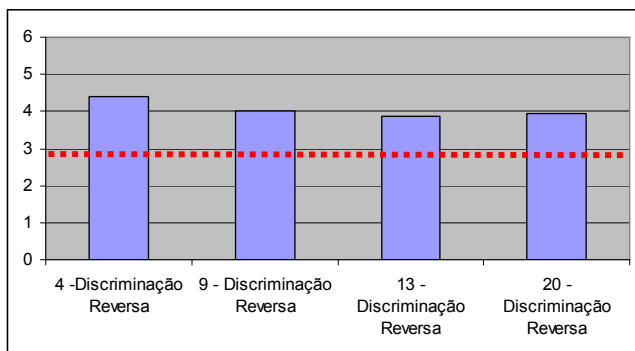
Gráfico XVIII: Grau e Concordância/Discordância  
(Justiça social)



Há uma predominância de aceitação aos itens que afirmam que as pessoas com deficiência não têm as mesmas oportunidades que as demais na contratação e no desenvolvimento de carreira (itens 3 e 15) e de rejeição parcial aos itens que afirmam que as práticas de diversidade devem oferecer oportunidades de contratação e desenvolvimento de carreira para as pessoas negras (itens 7, 8 e 19).

c) As atitudes diante da diversidade baseadas na discriminação reversa

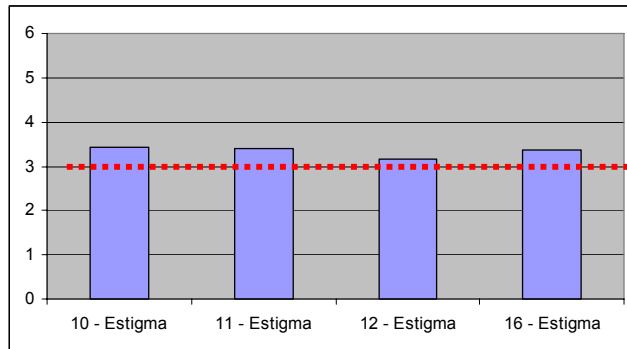
Gráfico XIX: Grau e Concordância/Discordância  
(Discriminação Reversa)



Há uma predominância de aceitação em relação às assertivas que afirmam que as práticas de diversidade são discriminatórias quando privilegiam a contratação de pessoas negras e mulheres (itens 4 e 9) e uma aceitação parcial quando os itens se referem a contratação e apoio ao desenvolvimento de carreira desses mesmos grupos sociais (itens 13 e 20).

## d) As atitudes diante da diversidade baseadas no estigma

Gráfico XX: Grau e Concordância/Discordância (Estigma)



Há uma predominância de rejeição parcial em relação aos itens que afirmam que as mulheres, as pessoas negras e as pessoas com deficiência são consideradas menos competentes e qualificadas quando são beneficiadas pelas práticas de diversidade.

Pelos dados obtidos das respostas dos sujeitos, tem-se que:

- A média de respostas dos indivíduos aos itens referentes às quatro dimensões de atitudes concentra-se em sua maioria na faixa de rejeição ou aceitação parcial em relação a diversidade. Isso pressupõe que não há por parte deles um posicionamento mais contundente a respeito do assunto.
- O único posicionamento claro de aceitação á diversidade e embasado em crenças inerentes à dimensão da justiça social em relação às pessoas com deficiência.
- O único posicionamento claro de rejeição á diversidade é embasado em crenças inerentes à dimensão da discriminação reversa em relação às concessões que as pessoas negras e mulheres recebem no processo de contratação.

### 6.6.2 A predominância de percepção de justiça diante de práticas de diversidade

O Quadro XXXVIII apresenta a média de respostas dos sujeitos diante dos itens que compõem as dimensões de percepção de justiça em estudo. Com isso, foi possível identificar a predominância desse tipo de percepção.

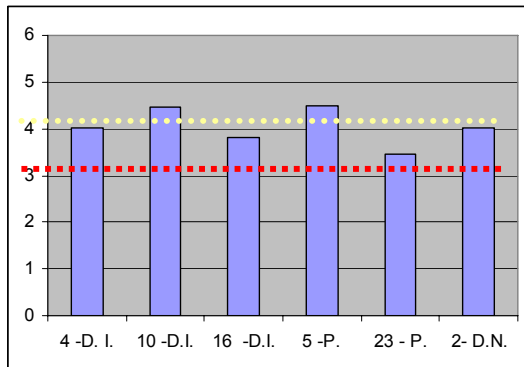
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
2- ... oferecem comitês que apóiam o desenvolvimento de carreira das mulheres de acordo com as suas necessidades.	412	1	6	4,03	1,345
3 -estimulam os gestores a se relacionarem com seus subordinados valorizando a igualdade entre mulheres, negros, pessoas com deficiência e os demais indivíduos.	412	1	6	5,31	,923
4 -ampliam oportunidades de contratação de pessoas negras.	412	1	6	4,02	1,398
5 -contemplam a participação das mulheres na elaboração de procedimentos que lhes afetam direta ou indiretamente	412	1	6	4,49	1,189
6 -recompensam os indivíduos exclusivamente pelo seu desempenho na função independente de serem mulheres, negros ou pessoas com deficiência.	412	1	6	5,47	,992
8 - oferecem as mesmas condições de desenvolvimento de carreira para os indivíduos independente de serem mulheres, negros ou pessoas com deficiência	412	1	6	5,56	,893
9 -estimulam os gestores a se relacionarem com seus subordinados valorizando a igualdade entre as pessoas negras e as não negras	412	1	6	5,10	1,209
10 -ampliam as oportunidades de representatividade das mulheres em cargos gerenciais e de direção.	412	1	6	4,47	1,348
13 -dão informações aos indivíduos de que elas existem para dar oportunidades iguais a todos.	412	1	6	5,06	1,112
16 -ampliam as oportunidades de representatividade das pessoas negras nas diferentes áreas da empresas.	412	1	6	3,81	1,519
17 -contemplam procedimentos imparciais em relação aos indivíduos, sejam eles mulheres, negros ou pessoas com deficiência.	412	1	6	5,09	1,264
18 -recompensam as pessoas com deficiência proporcionalmente aos resultados que apresentam.	412	1	6	4,16	1,458
19 -dão informações aos indivíduos de que elas existem porque são importantes para os negócios.	412	1	6	4,19	1,546
23 - ampliam as oportunidades de ascensão das pessoas com deficiência em diferentes áreas.	412	1	6	3,45	1,404
24 -recompensam as mulheres proporcionalmente às responsabilidades que assumem na empresa	412	1	6	4,50	1,357
25 - dão informações aos indivíduos de que elas existem porque fazem parte da missão da empresa.	412	1	6	4,40	1,459
26 -oferecem vagas às pessoas com deficiência de acordo com as suas necessidades.	412	1	6	4,31	1,346
28 -... ampliam benefícios para a formação profissional das pessoas com deficiência.	412	1	6	4,63	1,248
29 - contemplam procedimentos que acatem as opiniões das pessoas com deficiência sobre o que lhes dizem respeito.	412	1	6	4,68	1,137
Valid N (listwise)	412				

Quadro XXXVIII: Média de respostas dos indivíduos aos itens da escala de percepção de justiça

Como na análise anterior, o passo seguinte foi verificar o grau de concordância ou discordância dos indivíduos em relação aos itens que compõem as cinco dimensões de justiça aplicadas à diversidade, tomando por base a escala Likert de seis pontos adotadas no questionário (1 - discordo totalmente e 6 - concordo totalmente) a fim de identificar os tipos de atitudes manifestas, se de aceitação ou de rejeição.

a) A percepção de justiça diante das práticas de diversidade com base na valorização da diversidade

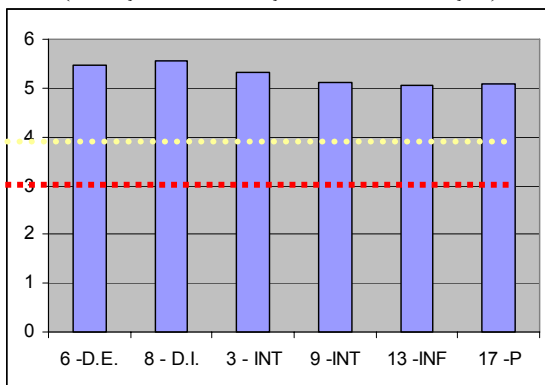
Gráfico XXI: Grau e Concordância/Discordância  
(Justiça - Valorização da diversidade)



Há uma predominância em considerar as práticas de diversidade justas quando elas ampliam as oportunidades de representatividade das mulheres em cargos de comando e quando contemplam a participação das mesmas em procedimentos que lhes dizem respeito (itens 10 e 5).

b) A percepção de justiça diante das práticas de diversidade com base na dissolução das diferenças

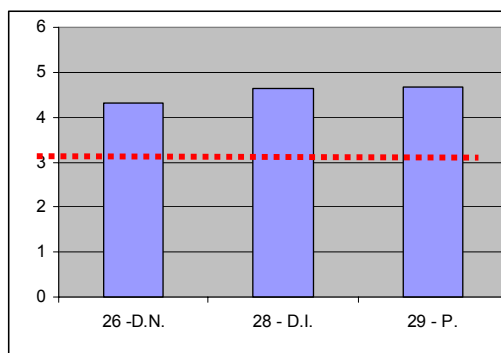
Gráfico XXII: Grau e Concordância/Discordância  
(Justiça – Dissolução das Diferenças)



Há uma predominância total em considerar as práticas de diversidade justas quando as diferenças entre os indivíduos não são consideradas no desenvolvimento de carreira, nos relacionamentos, na distribuição de recursos e nos procedimentos adotados. Sob esse fator tem-se que elas devem existir para dar oportunidades iguais para todos, indistintamente (itens 6, 8, 3, 9, 13 e 17).

c) A percepção de justiça diante das práticas de diversidade com base na valorização das diferenças com foco no grupo de pessoas com deficiência.

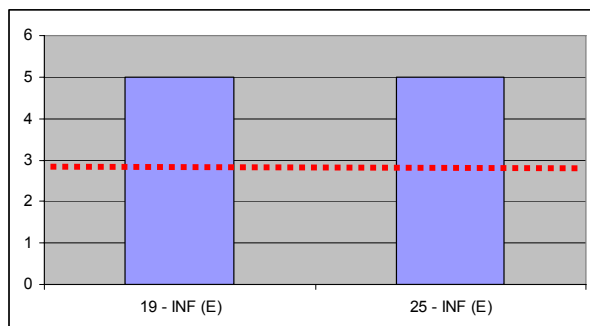
Gráfico XXIII: Grau e  
Concordância/Discordância  
(Justiça – Valorização da Diversidade GPCD)



Há uma predominância em considerar as práticas de diversidade justas quando oferecem vagas, quando ampliam benefícios para formação profissional e quando dão voz para as pessoas com deficiência (itens 26, 28 e 29).

d) A percepção de justiça diante das práticas de diversidade com base na estratégia

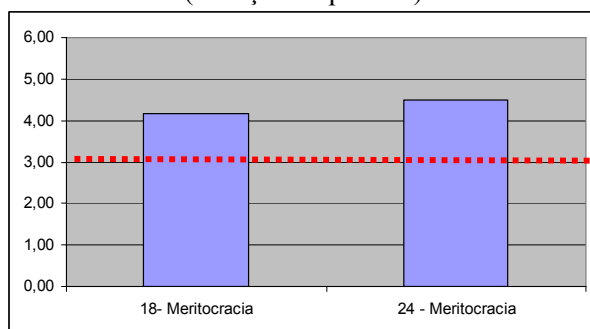
Gráfico XXIV: Grau e Concordância/Discordância  
(Justiça – Estratégia)



Há uma predominância em considerar as práticas de diversidade justas quando são justificadas pela estratégia da organização (itens 19 e 25).

e) A percepção de justiça diante das práticas de diversidade com base na equidade

Gráfico XXV: Grau e Concordância/Discordância  
(Justiça – Equidade)



Há uma predominância em considerar as práticas de diversidade justas quando recompensam as mulheres e as pessoas com deficiência com base no desempenho (itens 19 e 25).

Pelos dados obtidos, tem-se que:

- A maioria das respostas dos sujeitos perante cada um dos itens que compõem as cinco dimensões de percepção de justiça tende a ser de concordância, o que significa dizer que, na média, os sujeitos consideram que as práticas de diversidade são justas sob diferentes perspectivas.
- As práticas de diversidade que foram avaliadas com um maior nível de concordância quanto a serem consideradas justas foram as voltadas para a dissolução das diferenças.
- As práticas de diversidade que foram avaliadas com um menor nível de concordância quanto a serem consideradas justas foram as voltadas para a meritocracia e para a valorização da diversidade.

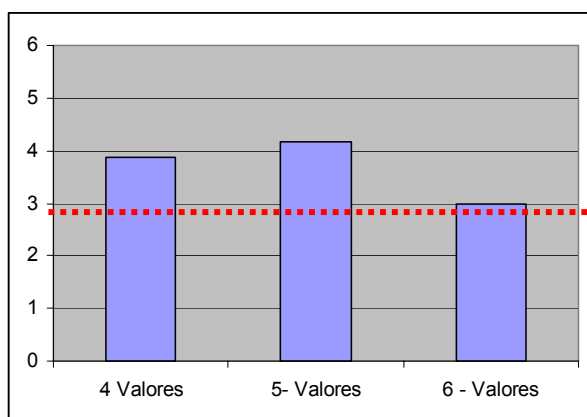
- As práticas de diversidade que foram avaliadas sob um grau de concordância parcial referem-se àquelas que ampliam as oportunidades de representatividade das pessoas negras e das pessoas com deficiência nas diferentes áreas da empresa, o que significa dizer que, embora os sujeitos concordem, eles não estão bem certos disso.

### 6.6.3 A predominância de valores de individualismo e de coletivismo dos indivíduos

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
4 - Os indivíduos só devem perseguir suas metas pessoais após considerar o bem-estar do grupo.	412	1	6	3,88	1,309
5 -Os gestores devem encorajar a lealdade do grupo mesmo se isso prejudicar metas individuais.	412	1	6	4,17	1,235
6 - Espera-se que os indivíduos desistam de suas metas pessoais a fim de beneficiar o sucesso do grupo.	412	1	6	3,00	1,335
Valid N (listwise)	412				

Quadro XXXIX: Média de respostas dos indivíduos aos itens da escala de valores

Gráfico XXVI: Grau e Concordância/Discordância (Valores)



Há uma predominância de que os indivíduos concordem que os gestores devam encorajar a lealdade do grupo mesmo se isso prejudicar metas individuais (item 5). Porém, há uma concordância parcial de que os sujeitos devam perseguir suas metas pessoais após considerar o bem-estar do grupo (item 4), bem como, uma discordância parcial de que os indivíduos desistam de suas metas pessoais a fim de beneficiar o sucesso do grupo (item 6).

Considerando-se que a escala de valores em estudo mensura o individualismo pela não concordância com os itens e o coletivismo pela concordância, os dados obtidos revelam que:

- Das médias de respostas obtidas dos três itens referentes a valores, uma revela grau de concordância parcial (coletivismo) e a outra de discordância parcial (individualismo), o que significa dizer que os sujeitos não têm uma posição muito clara sobre o assunto.
- O item avaliado com um maior nível de concordância faz referência ao coletivismo no sentido de considerar importante a lealdade ao grupo, mesmo que isso prejudique metas individuais.

## **6.7 Análise inferencial**

A análise inferencial nessa pesquisa compreenderá três seções para analisar estatisticamente os dados da amostra a fim de checar as oito hipóteses levantadas no problema de pesquisa. A primeira irá comparar as atitudes e as percepções de justiça dos indivíduos diante da diversidade; a segunda irá analisar o grau de relação entre as variáveis em estudo (dependentes e independentes) e a terceira analisará o efeito moderador de uma variável (valores individualismo e coletivismo) na relação entre a variável dependente com as independentes.

### **6.7.1 A comparação das atitudes e da percepção de justiça dos indivíduos diante da diversidade**

Os procedimentos estatísticos desta subseção irão checar as quatro primeiras hipóteses levantadas em torno do problema de pesquisa. A comparação das atitudes e da percepção de justiça dos indivíduos diante da diversidade será realizada mediante a análise das suas respectivas dimensões (fatores).

As variáveis dependentes e independentes da amostra não apresentaram uma distribuição normal, por isso os testes utilizados para esse fim foram os não paramétricos.

Para verificar as hipóteses que contemplam duas variáveis de classificação, foi utilizado o Teste de Mann-Whitney e para verificar as hipóteses que contemplam mais de duas variáveis de classificação foi utilizado o Teste de Kruskal Wallis, ambos disponíveis no programa SPSS (versão 13).

#### 6.7.1.1 Verificação da primeira hipótese

**H<sub>1</sub>:** Há diferença de atitudes dos indivíduos diante da diversidade considerando-se as empresas pesquisadas: a Empresa I e a Empresa II;

Para verificar as diferenças de atitudes dos indivíduos considerando-se a variável empresa, foi realizado o Teste de Mann-Whitney. Como resultado, ele apresentou dados significativos em relação a três dimensões de atitudes: estigma, obtenção de ganhos e discriminação reversa.

Tabela XXXI: As diferenças das dimensões de atitudes entre indivíduos das empresas I e II

Variável	Teste Estatístico Utilizado	Estigma	Justiça Social	Obtenção de Ganhos	Discriminação Reversa
Empresa	Mann-Whitney U	<b>,001</b>	,212	<b>,039</b>	<b>,000</b>

Quando  $p < 0,05$  rejeita-se a hipótese nula

Com o objetivo de verificar em qual das três dimensões as atitudes dos indivíduos da Empresa I e da Empresa II mais diferiram, e também, com o objetivo de saber no que elas diferiram, foi realizado o teste do Qui-quadrado, também disponível no SPSS (versão 13). O Quadro XXXVI apresenta somente os dados significativos em relação às diferenças de atitudes encontradas, os demais dados não serão apresentados. O grau de significância adotado foi o de  $p < 0,05$ .



<b>Empresa</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Chi-Square</b>
<b>Itens</b>		
5 Deve haver práticas de diversidade que reservem vagas para mulheres	Obtenção de Ganhos	<b>,002</b>
9 As práticas de diversidade são discriminatórias quando privilegiam a contratação de mulheres.	Discriminação Reversa	<b>,046</b>
13 As práticas de diversidade são discriminatórias quando criam condições favoráveis para o desenvolvimento de carreira para as mulheres.	Discriminação Reversa	<b>,013</b>
10 As pessoas negras quando recebem condições especiais para o desenvolvimento de carreira são consideradas como menos competentes.	Estigma	<b>,013</b>
11. As mulheres quando recebem condições especiais para o desenvolvimento de carreira são consideradas menos competentes	Estigma	<b>,046</b>

Quando  $p < 0,05$  rejeita-se a hipótese nula

Quadro XL: As diferenças de atitudes entre os indivíduos das empresas I e II considerando-se os itens da escala

A partir dos dados obtidos do Qui-quadrado, tem-se que:

- A dimensão de atitudes baseada na discriminação reversa foi a que mais apresentou diferença entre os indivíduos da Empresa I e da Empresa II.
- Dos cinco itens que apresentaram diferenças de atitudes entre os indivíduos, quatro têm em comum a referência que fazem às mulheres.

A fim de identificar no que as empresas se diferenciam foi analisada a tabela de ranqueamento de dados do Mann – Whitney.

Tabela XXXII: Ranqueamento das diferenças de dimensões de atitudes entre os indivíduos das empresas I e II

	<b>Empresa</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Soma</b>
Estigma	1 -Indústria	155	230,87	35.785,50
	2 - Banco	257	191,80	49.292,50
	<b>Total</b>	<b>412</b>		
Justiça Social	1 -Indústria	155	215,92	33.467,50
	2 - Banco	257	200,82	51.610,50
	<b>Total</b>	<b>412</b>		
Obtenção de Ganhos	1 -Indústria	155	190,92	29.592,50
	2 - Banco	257	215,90	55.485,50
	<b>Total</b>	<b>412</b>		
Discriminação Reversa	1 -Indústria	155	233,56	36.201,50
	2 - Banco	257	190,18	48.876,50
	<b>Total</b>	<b>412</b>		

Considerando-se os dados da Tabela XXXII tem-se que:

- A média de indivíduos pertencentes à Empresa I apresenta mais atitudes de rejeição à diversidade por receio ao estigma do que a Empresa II.
- A média de indivíduos pertencentes à Empresa II apresenta mais atitudes de aceitação à diversidade com base na obtenção de ganhos do que a Empresa I.
- A média de indivíduos pertencentes à Empresa I apresenta mais atitudes de rejeição à diversidade com base na discriminação reversa do que a Empresa II.

Em suma, os testes estatísticos realizados confirmaram parcialmente a primeira hipótese ( $H_1$ ) de que as atitudes dos indivíduos diante da diversidade são diferentes na Empresa I e na Empresa II para as dimensões de estigma, obtenção de ganhos e discriminação reversa.

#### 6.7.1.2 Verificação da segunda hipótese

**H<sub>2</sub>:** Há diferença de atitudes dos indivíduos diante da diversidade considerando-se o sexo, a raça, a idade, a função que ocupam na empresa, o tempo de casa, o ser ou não ser uma pessoa com deficiência, a autopercepção como minoria na sociedade e na organização, bem como, a região do país em que esses indivíduos residem e trabalham.

Para verificar as diferenças de atitudes dos indivíduos diante da diversidade considerando-se as variáveis de classificação contempladas na segunda hipótese foram realizados os Testes de Mann-Whitney e o de Kruskal Wallis. Como resultado, eles apresentaram dados significativos em relação às quatro dimensões de atitudes: estigma, obtenção de ganhos e discriminação reversa.

A Tabela XXXIII apresenta somente os dados significativos em relação às diferenças de atitudes encontradas, os demais dados não serão apresentados. O grau de significância adotado foi de  $p < 0,05$ .

Tabela XXXIII: Diferenças das dimensões de atitudes dos indivíduos considerando-se as variáveis: sexo, a raça, região, função, área, auto-percepção como minoria na organização

Variáveis de classificação dos indivíduos	Teste Estatístico Utilizado	Estigma	Justiça Social	Obtenção de Ganhos	Discriminação Reversa
a) Sexo	Mann-Whitney	,095	<b>,042</b>	<b>,015</b>	,201
b) Raça	Kruskal Wallis	,378	<b>,033</b>	<b>,049</b>	,192
c) Região	Kruskal Wallis	,741	,565	<b>,047</b>	,278
d) Função	Kruskal Wallis	,404	,854	<b>,017</b>	<b>,005</b>
e) Área	Kruskal Wallis	,130	,338	,067	<b>,003</b>
f) Autopercepção como minoria na organização	Mann-Whitney	<b>,015</b>	<b>,005</b>	,445	,471

Quando  $p < 0,05$  rejeita-se a hipótese nula

Os dados obtidos dos testes de Mann-Whitney e de Kruskal Wallis revelaram-se significativos diante das quatro dimensões de atitudes ao considerar as seguintes variáveis de classificação: sexo, raça, região, função, área e autopercepção como minoria na organização. Comparando as quatro dimensões, a de obtenção de ganhos foi a que mais gerou diferenças de atitudes entre os indivíduos.

Na intenção de verificar se há diferenças de atitudes dos indivíduos considerando-se os itens da escala a partir das variáveis que não foram significativas nos testes realizados (idade, tempo de casa, o ser ou não ser uma pessoa com deficiência, autopercepção como minoria na sociedade) e também com o objetivo de identificar os itens da escala que mais geraram as diferenças de atitudes dos indivíduos diante da diversidade foi realizado o teste do Qui-quadrado.

O Quadro XLI apresenta somente os dados significativos referentes às diferenças de atitudes dos indivíduos diante da diversidade encontradas no itens da escala, considerando-se as variáveis (idade, tempo de casa, ser ou não ser pessoa com deficiência e autopercepção como minoria na sociedade). O grau de significância adotado foi de  $p < 0,05$ .

Itens:	a) idade	Tempo de casa	Ser pessoa com deficiência	Autopercepção como minoria na sociedade
2 Deve haver práticas de diversidade que reservem vagas para pessoas negras.	,002			
7 As pessoas negras não têm as mesmas oportunidades que as não negras na contratação.		,045		,001
8 As pessoas negras não têm as mesmas oportunidades que as não negras no desenvolvimento de carreira				,000
14 Deve haver práticas de diversidade que criem condições favoráveis para o desenvolvimento de carreira para as pessoas negras.		,043		
19 As pessoas negras não têm as mesmas oportunidades que as não negras no desenvolvimento de carreira.			,027	

Quadro XLI: Diferenças de atitudes entre os indivíduos considerando-se os itens da escala a partir das variáveis: idade, tempo de casa, ser ou não ser pessoa com deficiência e autopercepção como minoria na sociedade

Embora as dimensões de atitudes não tenham contemplado as variáveis: idade, tempo de casa, ser ou não ser pessoa com deficiência e autopercepção como significativas para falar das diferenças de atitudes dos indivíduos diante da diversidade, o teste do qui-quadrado revelou que ao considerar os itens da escala essas variáveis são significativas.

O Quadro XLII apresenta em que itens da escala os dados foram significativos diante das variáveis contempladas pelos testes de Mann Whitney e Kruskal Wallis (sexo, raça, região, função, área e auto-percepção como minoria na organização). Os dados apresentados referem-se somente aos considerados significativos, os demais não serão apresentados. O grau de significância adotado foi de  $p < 0,05$ .

Itens	a) Sexo	b) Raça	c) Região	d) Função	e) Área	f) Autopercepção como minoria na organização
2 Deve haver práticas de diversidade que reservem vagas para pessoas negras.	,002	,040				
3 As pessoas com deficiência não têm as mesmas oportunidades que as demais no desenvolvimento de carreira.						,028
5 Deve haver práticas de diversidade que reservem vagas para mulheres.			,013			
7 As pessoas negras não têm as mesmas oportunidades que as não negras na contratação.			,011			,002
8 As pessoas negras não têm as mesmas oportunidades que as não negras no desenvolvimento de carreira						,002
9 As práticas de diversidade são discriminatórias quando privilegiam a contratação de mulheres.		,014				,048
10 As pessoas negras quando recebem condições especiais para o desenvolvimento de carreira são consideradas como menos competentes.	,000	,010				
11. As mulheres quando recebem condições especiais para o desenvolvimento de carreira são consideradas como menos competentes.		,004				
12 As pessoas com deficiência quando recebem condições especiais para o desenvolvimento de carreira são consideradas como menos competentes.	,000	,019				
13 As práticas de diversidade são discriminatórias quando criam condições favoráveis para o desenvolvimento de carreira para as mulheres.		,023		,003		
14 Deve haver práticas de diversidade que criem condições favoráveis para o desenvolvimento de carreira para as pessoas negras.	,003		0,12			
15 As pessoas com deficiência não têm as mesmas oportunidades que as demais na contratação.				,028		
17 Deve haver práticas de diversidade que criem condições favoráveis para o desenvolvimento de carreira para as mulheres.	,001					
19 As pessoas negras não têm as mesmas oportunidades que as não negras no desenvolvimento de carreira.						,037
20 As práticas de diversidade são discriminatórias quando criam condições favoráveis para o desenvolvimento de carreira para as pessoas negras.					,049	,002

Quando  $p < 0,05$  rejeita-se a hipótese nula

Quadro XLII: Diferenças de atitudes dos indivíduos considerando-se os itens da escala a partir das variáveis: sexo, a raça, região, função, área, autopercepção como minoria na organização

Considerando-se os dados obtidos do Qui-quadrado, tem-se que:

- As três variáveis que mais contribuíram para as diferenças de atitudes entre os sujeitos foi a de sexo, raça e autopercepção como minoria na organização.

Considerando-se a existência de diferenças significativas das atitudes entre os indivíduos, o passo seguinte foi analisar em que elas se diferenciam. Os resultados do teste de Mann-Whitney revelaram dados significativos de diferenças de atitudes entre os indivíduos diante das dimensões de justiça social e obtenção de ganhos tendo por base a variável sexo. A fim de compreender em que essas diferenças se constituem, foi verificada a Tabela XXXIV de ranqueamento dos dados da amostra tendo como base a média como medida de tendência central.

Tabela XXXIV: Ranqueamento das diferenças das dimensões de atitudes dos indivíduos por sexo

	Sexo	N	Média	Soma
Estigma	Feminino	295	200,34	59.099,00
	Masculino	117	222,04	25.979,00
	Total	412		
Justiça Social	Feminino	295	198,99	58.703,00
	Masculino	117	225,43	26.375,00
	Total	412		
Obtenção de Ganhos	Feminino	295	197,55	58.276,00
	Masculino	117	229,08	26.802,00
	Total	412		
Discriminação Reversa	Feminino	295	211,22	62.311,00
	Masculino	117	194,59	22.767,00
	Total	412		

Ao observar a Tabela XXXIV, percebe-se que:

- A média de indivíduos do sexo masculino da amostra apresenta mais atitudes de aceitação à diversidade (seja com base na justiça social ou na obtenção de ganhos) do que a média de indivíduos do sexo feminino.

Ao considerar a variável raça, os resultados do teste de Kruskal-Wallis revelaram dados significativos de diferenças de atitudes entre os indivíduos diante da dimensão de obtenção de ganhos. A fim de compreender em que essas diferenças se constituem, foi verificada a Tabela XXXV de ranqueamento dos dados da amostra tendo como base a média como medida de tendência central.

Tabela XXXV: Ranqueamento das diferenças das dimensões de atitudes dos indivíduos por raça

	Raça	N	Média
Estigma	Branco	349	206,75
	Negra	45	218,32
	Amarela	18	172,11
	Total	412	
Justiça Social	Branco	349	204,92
	Negra	45	239,28
	Amarela	18	155,11
	Total	412	
Obtenção de Ganhos	Branco	349	203,65
	Negra	45	242,92
	Amarela	18	170,67
	Total	412	
Discriminação Reversa	Branco	349	210,97
	Negra	45	184,61
	Amarela	18	174,61
	Total	412	

Ao observar a Tabela XXXV, percebe-se que:

- A média de indivíduos da raça negra apresenta mais atitudes de aceitação à diversidade (com base na justiça social e na obtenção de ganhos) do que a média de indivíduos das outras raças.

Ao considerar a variável região, os resultados do teste de Kruskal-Wallis revelaram dados significativos de diferenças de atitudes entre os indivíduos diante da dimensão de obtenção de ganhos. A fim de compreender em que essas diferenças se constituem, foi verificada a Tabela XXXVI de ranqueamento dos dados da amostra tendo como base a média como medida de tendência central.

Tabela XXXVI: Ranqueamento das diferenças das dimensões de atitudes dos indivíduos por região

	Local empresa	N	Média
Estigma	Região Norte	23	217,39
	Região Nordeste	65	207,67
	Região Centro-Oeste	14	246,57
	Região Sul	33	205,23
	Região Sudeste	277	203,45
	Total	412	
Justiça Social	Região Norte	23	202,83
	Região Nordeste	65	225,68
	Região Centro-Oeste	14	175,43
	Região Sul	33	212,41
	Região Sudeste	277	203,17
	Total	412	
Obtenção de Ganhos	Região Norte	23	166,30
	Região Nordeste	65	241,75
	Região Centro-Oeste	14	196,57
	Região Sul	33	220,68
	Região Sudeste	277	200,38
	Total	412	
Discriminação Reversa	Região Norte	23	250,13
	Região Nordeste	65	195,18
	Região Centro-Oeste	14	230,93
	Região Sul	33	187,68
	Região Sudeste	277	206,54
	Total	412	

Ao observar a Tabela XXXVI, tem-se que:

- A média de indivíduos da região nordeste apresenta mais atitudes de aceitação à diversidade (com base na obtenção de ganhos) do que as demais regiões.

Ao considerar a variável função os resultados do teste de Kruskal-Wallis revelaram dados significativos de diferenças de atitudes entre os indivíduos diante das dimensões de obtenção de ganhos e discriminação reversa. A fim de compreender em que essas diferenças se constituem, foi verificada a Tabela XXXVII de ranqueamento dos dados da amostra tendo como base a média como medida de tendência central.



Tabela XXXVII: Ranqueamento das diferenças das dimensões de atitudes dos indivíduos por função.

	Função	N	Média
Estigma	Diretor/Superintendente	31	221,00
	Gerente	181	214,72
	Supervisor/Coordenador	39	205,83
	Cargos sem a atribuição de liderança/comando	161	194,63
	Total	412	
Justiça Social	Diretor/Superintendente	31	188,74
	Gerente	181	207,52
	Supervisor/Coordenador	39	211,35
	Cargos sem a atribuição de liderança/comando	161	207,60
	Total	412	
Obtenção de Ganhos	Diretor/Superintendente	31	195,26
	Gerente	181	199,26
	Supervisor/Coordenador	39	165,63
	Cargos sem a atribuição de liderança/comando	161	226,71
	Total	412	
Discriminação Reversa	Diretor/Superintendente	31	214,94
	Gerente	181	217,09
	Supervisor/Coordenador	39	248,73
	Cargos sem a atribuição de liderança/comando	161	182,74
	Total	412	

Ao observar a Tabela XXXVII tem-se que:

- A média de indivíduos pertencentes aos cargos sem a atribuição de liderança/comando apresenta mais atitudes de aceitação à diversidade (com base na obtenção de ganhos) do que os cargos de liderança.
- A média de indivíduos pertencentes aos cargos de supervisor e coordenador é a que apresenta mais atitudes de rejeição à diversidade (com base na discriminação reversa) do que os demais cargos.

Ao considerar a variável área, os resultados do teste de Kruskal-Wallis revelaram dados significativos de diferenças de atitudes entre os indivíduos diante da dimensão de discriminação reversa. A fim de compreender em que essas diferenças se constituem, foi verificada a Tabela XXXVIII de ranqueamento dos dados da amostra tendo como base a média como medida de tendência central.

Tabela XXXVIII: Ranqueamento das diferenças das dimensões de atitudes dos indivíduos por área

	Área	N	Média
Estigma	Administrativa	97	189,16
	Vendas	51	215,22
	Compras	13	182,73
	Financeira	67	208,24
	Crédito	21	172,52
	I & T	23	228,48
	Produção	20	236,85
	Logística	4	325,75
	Recursos Humanos	24	216,08
	Marketing	18	251,72
	Jurídica	12	251,25
	Outras	62	189,94
	Total	412	
Justiça Social	Administrativa	97	200,30
	Vendas	51	222,71
	Compras	13	202,73
	Financeira	67	216,90
	Crédito	21	143,38
	I & T	23	179,65
	Produção	20	238,35
	Logística	4	253,75
	Recursos Humanos	24	198,29
	Marketing	18	235,61
	Jurídica	12	222,25
	Outras	62	202,11
	Total	412	
Obtenção de Ganhos	Administrativa	97	221,26
	Vendas	51	211,94
	Compras	13	157,65
	Financeira	67	203,75
	Crédito	21	184,95
	I & T	23	131,43
	Produção	20	206,85
	Logística	4	220,75
	Recursos Humanos	24	191,88
	Marketing	18	210,39
	Jurídica	12	178,00
	Outras	62	236,31
	Total	412	
Discriminação Reversa	Administrativa	97	186,83
	Vendas	51	186,47
	Compras	13	208,50
	Financeira	67	209,66
	Crédito	21	181,14
	I & T	23	273,57
	Produção	20	273,60
	Logística	4	258,00
	Recursos Humanos	24	212,67
	Marketing	18	239,17
	Jurídica	12	278,83
	Outras	62	182,79
	Total	412	

Ao observar a Tabela XXXVIII, tem-se que:

- A média de indivíduos pertencentes à área jurídica apresenta mais atitudes de rejeição à diversidade (com base na discriminação reversa) do que as demais áreas, seguida das áreas de produção e I & T.

Ao considerar a variável auto-percepção como minoria na organização, os resultados do teste de Mann-Whitney revelaram dados significativos de diferenças de atitudes entre os indivíduos diante das dimensões baseadas no estigma e na justiça social. A fim de verificar em que essas diferenças se constituem, foi verificada a Tabela XXXIX de ranqueamento dos dados da amostra tendo como base a média como medida de tendência central.

Tabela XXXIX: Ranqueamento das diferenças das dimensões de atitudes dos indivíduos por auto-percepção como minoria na organização

	Grupo Min Org	N	Média	Soma
Estigma	Grupo MIn Org	75	236,71	17753,5
	Não Grupo MIn Org.	337	199,78	67324,5
	Total	412		
Justiça Social	Grupo MIn Org	75	241,70	18127,5
	Não Grupo MIn Org.	337	198,67	66950,5
	Total	412		
Obtenção de Ganhos	Grupo MIn Org	75	215,99	16199,5
	Não Grupo MIn Org.	337	204,39	68878,5
	Total	412		
Discriminação Reversa	Grupo MIn Org	75	215,47	16160,5
	Não Grupo MIn Org.	337	204,50	68917,5
	Total	412		

Ao observar a Tabela XXXIX, tem-se que:

- A média de indivíduos pertencentes ao grupo que se autopercebe como minoria na organização apresenta mais atitudes de aceitação à diversidade (com base na justiça social) do que o grupo que se auto-percebe como não minoritário, porém esse mesmo grupo apresenta um receio ao estigma que faz com que adotem uma atitude de rejeição às práticas de diversidade maior do que a dos grupos de indivíduos não minoritários.

Em suma, os dados dos testes estatísticos de Mann Whitey e Kruskall Wallis confirmaram parcialmente a segunda hipótese (H<sub>2</sub>) de que existem diferenças de

atitudes dos indivíduos ao considerar as variáveis: sexo, raça, região, função, área e autopercepção como minoria na organização para as quatro dimensões de estigma, justiça social, obtenção de ganhos e discriminação reversa.

### 6.7.1.3 Verificação da terceira hipótese

**H<sub>3</sub>:** Há diferença de percepção de justiça dos indivíduos diante da diversidade entre as diferentes empresas pesquisadas - Empresa I e Empresa II;

Para verificar as diferenças de percepção de justiça dos indivíduos diante das práticas de diversidade, considerando-se a variável empresa, foi realizado o teste de Mann-Whitney. Como resultado, ele apresentou dados significativos em relação a duas dimensões de justiça: a da equidade e a da valorização da diversidade focada nas pessoas com deficiência (ver Tabela XL). O nível de significância adotado foi o de  $p < 0,05$ .

Tabela XL: As diferenças das dimensões de percepção de justiça dos indivíduos da empresa I e II

Variável	Teste estatístico utilizado	Valorização da diversidade	Dissolução das diferenças	Equidade	Valorização da diversidade GPCD	Estratégia
<b>Empresa</b>	Mann-Whitney Asymp. Sig. (2-tailed)	,086	,068	<b>,011</b>	<b>,026</b>	,059

Quando  $p < 0,05$  rejeita-se a hipótese nula

Com o objetivo de verificar em qual das duas dimensões as percepções de justiça dos indivíduos da Empresa I e da Empresa II mais diferiram, e também, com o objetivo de saber no que elas diferiram foi realizado o teste do Qui-quadrado, também disponível no SPSS (versão 13). O Quadro XLIII apresenta somente os dados significativos em relação às diferenças de percepção encontradas, os demais dados não serão apresentados. O grau de significância adotado foi de  $p < 0,05$ .

<b>Empresa</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Chi-Square</b>
<b>Itens</b>		
17. As práticas de diversidade são consideradas justas quando contemplam procedimentos imparciais em relação aos indivíduos, sejam eles mulheres, negros ou pessoas com deficiência.	Dissolução das diferenças	<b>,032</b>
28. As práticas de diversidade são consideradas justas quando ampliam benefícios para a formação profissional das pessoas com deficiência.	Valorização da Diversidade (GPCD)	<b>,035</b>

Quando  $p < 0,05$  rejeita-se a hipótese nula

Quadro XLIII: Diferenças de percepção de justiça diante das práticas de diversidade entre os indivíduos das empresas (1) e (2) considerando-se os itens da escala.

Os resultados obtidos do Qui-quadrado confirmaram a diferença de percepção de justiça diante das práticas de diversidade entre os indivíduos da Empresa I e da Empresa II no que diz respeito à valorização da diversidade com foco nas pessoas com deficiência (item referente aos benefícios oferecidos às pessoas com deficiência no que diz respeito à formação profissional) e apresentaram uma diferença de atitudes entre os indivíduos no que diz respeito à adoção da imparcialidade dos procedimentos em prol da diversidade (esse item é inerente à dimensão de justiça baseada na dissolução das diferenças que mostrou-se não significativa pelo teste de Mann Whitney) Quanto aos itens referentes as outras dimensões de justiça o teste confirmou não haver diferença de percepção entre os indivíduos.

Considerando-se a existência de diferenças significativas de percepção de justiça entre os indivíduos, o passo seguinte foi analisar no que esses indivíduos se diferenciam. Os resultados do teste de Mann-Whitney revelaram dados significativos de diferenças de atitudes entre os indivíduos diante das dimensões baseadas na equidade e na valorização da diversidade com foco nas pessoas com deficiência tendo como base a variável autopercepção como minoria na organização. A fim de verificar em que essas diferenças se constituem foi verificada a Tabela XLI de ranqueamento dos dados da amostra tendo como base a média como medida de tendência central.

Tabela XLI: Ranqueamento das diferenças de dimensões de percepção de justiça dos indivíduos por empresa

	Empresa	N	Média	Soma
Valorização da diversidade	1 - Indústria	155	193,52	29995
	2 - Banco	257	214,33	55083
	Total	412		
Dissolução das diferenças	1 - Indústria	155	220,26	34141
	2 - Banco	257	198,20	50937
	Total	412		
Equidade	1 - Indústria	155	225,60	34968
	2 - Banco	257	194,98	50110
	Total	412		
Valorização do GPCD	1 - Indústria	155	189,64	29394
	2 - Banco	257	216,67	55684
	Total	412		
Estratégia	1 - Indústria	155	220,78	34221
	2 - Banco	257	197,89	50857
	Total	412		

Observando-se a Tabela XLI, tem-se que:

- A média de indivíduos pertencentes à Empresa I percebe que as práticas de diversidade são consideradas mais justas quando baseadas na equidade do que a Empresa II;
- A média de indivíduos pertencentes à Empresa II percebe que as práticas de diversidade são consideradas mais justas quando baseadas na valorização da diversidade com foco na pessoa com deficiência do que na Empresa I;

Dessa forma, ao considerar a variável empresa, os dados dos testes estatísticos realizados confirmaram parcialmente a terceira hipótese ( $H_3$ ) de que existe diferença de percepção de justiça entre os indivíduos da Empresa I e da Empresa II para as dimensões de percepção de justiça baseada na equidade e na valorização da diversidade com foco nas pessoas com deficiência. Considerando-se os itens da escala, a hipótese é confirmada com relação a um item referente à dimensão baseada na valorização da diversidade com foco na valorização da diversidade e a um item referente à dissolução das diferenças.

#### 6.7.1.4 Verificação da quarta hipótese

**H<sub>4</sub>:** Há diferença de percepção de justiça dos indivíduos diante da diversidade, considerando-se o sexo, a raça, a idade, a função que ocupam na empresa, o tempo de casa, o ser ou não uma pessoa com deficiência, a autopercepção como minoria na sociedade e na organização, bem como, a região do país em que esses indivíduos residem e trabalham.

Para verificar as diferenças de percepção de justiça dos indivíduos diante das práticas de diversidade considerando-se as variáveis de classificação contempladas na quarta hipótese foram realizados os Testes de Mann-Whitney e o de Kruskal Wallis. Como resultado, eles apresentaram dados significativos em relação às quatro dimensões de atitudes: estigma, obtenção de ganhos e discriminação reversa.

A Tabela XLII apresenta somente os dados significativos em relação às diferenças de percepção de justiça encontradas, os demais dados não serão apresentados. O grau de significância adotado foi de  $p < 0,05$ .

Tabela XLII: Diferenças das dimensões de percepção de justiça dos indivíduos diante das práticas de diversidade considerando-se as variáveis: sexo, idade, raça, função e autopercepção como minoria na sociedade

Variável	Teste estatístico utilizado	Valorização da diversidade	Dissolução das diferenças	Valorização da diversidade GPCD	Estratégia	Meritocracia
Sexo	Mann-Whitney	,000				
Idade	Kruskal Wallis	,045				
Raça	Kruskal Wallis				,030	
Função	Kruskal Wallis		,005	,033		
Auto-percepção como minoria na sociedade	Mann-Whitney			,027		

Quando  $p < 0,05$  rejeita-se a hipótese nula

Os dados obtidos dos testes de Mann-Whitney e de Kruskal Wallis revelaram-se significativos diante de quatro dimensões de percepção de justiça diante da diversidade: valorização da diversidade, dissolução das diferenças, valorização da diversidade com foco nas pessoas com deficiência e estratégia ao considerar as seguintes variáveis de classificação: sexo, idade, raça, função e auto-percepção como minoria na sociedade. Comparando as quatro dimensões de percepção de justiça em que foram encontrados dados significativos, a baseada na valorização da diversidade e a na dissolução das diferenças foram a que mais geraram diferenças de percepção entre os indivíduos. A dimensão de percepção de justiça baseada na meritocracia não revelou diferenças entre os indivíduos.

O Quadro XLIV apresenta os dados significativos referentes às diferenças de percepção de justiça dos indivíduos encontradas nos itens da escala considerando-se as variáveis contempladas nos testes de Mann Whitney e Kruskall Wallis (autopercepção como minoria na organização e região). O grau de significância adotado foi de  $p < 0,05$ .

Itens	Autopercepção como minoria na organização	Região
6. Recompensam os indivíduos exclusivamente pelo seu desempenho na função independente de serem mulheres, negros ou pessoas com deficiência.		<b>,011</b>
3. Estimulam os gestores a se relacionarem com seus subordinados valorizando a igualdade entre mulheres, negros, pessoas com deficiência e os demais indivíduos.	<b>,034</b>	
17. Contemplam procedimentos imparciais em relação aos indivíduos, sejam eles mulheres, negros ou pessoas com deficiência.	<b>,024</b>	

Quadro XL: Diferenças de percepção de justiça dos indivíduos diante da diversidade considerando-se os itens da escala a partir das variáveis: autopercepção como minoria na organização e região

Os dados obtidos do Qui-quadrado revelam diferenças entre os indivíduos considerando-se os itens da escala para as variáveis que não foram contempladas nos testes de Mann Whitney e Kruskall Wallis (ser ou não pessoa com deficiência, autopercepção como minoria na sociedade e região). No entanto, ele confirmou que não



há diferença de percepção de justiça entre os indivíduos diante das variáveis: ser ou não ser pessoa com deficiência, tempo de casa e área.

O Quadro XLV apresenta em quais itens da escala os dados foram significativos diante das variáveis contempladas pelos testes de Mann Whitney e Kruskal Wallis (sexo, idade, raça, função, área e auto percepção como minoria na sociedade). Os dados apresentados referem-se somente aos considerados significativos, os demais não serão apresentados. O grau de significância adotado foi de  $p < 0,05$ .

Itens	Sexo	Idade	Função	Auto percepção como minoria na sociedade
2.... oferecem comitês que apóiam o desenvolvimento de carreira das mulheres de acordo com as suas necessidades.	,002			
10... ampliam as oportunidades de representatividade das mulheres em cargos gerenciais e de direção.	,000			
16... ampliam as oportunidades de representatividade das pessoas negras nas diferentes áreas da empresas.	,000			
23... contemplam procedimentos que considerem as reivindicações das pessoas negras.	,003	,038		
26... oferecem vagas às pessoas com deficiência de acordo com as suas necessidades.	,001			
28... ampliam benefícios para a formação profissional das pessoas com deficiência.				,037
29... contemplam procedimentos que acatem as opiniões das pessoas com deficiência sobre o que lhes dizem respeito.				,002
3... estimulam os gestores a se relacionarem com seus subordinados valorizando a igualdade entre mulheres, negros, pessoas com deficiência e os demais indivíduos.				,028
6... recompensam os indivíduos exclusivamente pelo seu desempenho na função independente de serem mulheres, negros ou pessoas com deficiência.				,002
8... oferecem as mesmas condições de desenvolvimento de carreira para os indivíduos independente de serem mulheres, negros ou pessoas com deficiência.				,002
9... estimulam os gestores a se relacionarem com seus subordinados valorizando a igualdade entre as pessoas negras e as não negras.				,048
17... contemplam procedimentos imparciais em relação aos indivíduos, sejam eles mulheres, negros ou pessoas com deficiência.		,006	,003	
24... recompensam as mulheres proporcionalmente às responsabilidades que assumem na empresa.			,028	

Quando  $p < 0,05$  rejeita-se a hipótese nula

Quadro XLV: Diferenças de percepção de justiça dos indivíduos diante da diversidade considerando-se os itens da escala a partir das variáveis: sexo, idade, função e auto-percepção como minoria na sociedade

Os dados obtidos do Qui-quadrado confirmam as diferenças de percepção de justiça dos indivíduos diante das dimensões de percepção de justiça diante das práticas de diversidade baseadas na valorização da diversidade e na dissolução das diferenças. Além disso, revela diferenças entre os indivíduos no que diz respeito à meritocracia e apresenta dados que revelam que:

- As dimensões de percepção de justiça de valorização da diversidade e valorização da diversidade (GPCD) foram as que mais geraram diferenças de percepção de justiça entre os grupos em estudo.
- As duas variáveis que mais contribuíram para as diferenças de atitudes entre os sujeitos foi a de autopercepção como minoria na sociedade e a referente ao sexo, resultado semelhante ao obtido na avaliação das atitudes;
- Os itens do questionário que mais geraram diferenças de atitudes entre os sujeitos foi o item 17 o qual defende a idéia de que as práticas de diversidade são justas quando contemplam procedimentos imparciais em relação aos indivíduos, sejam eles mulheres, negros ou pessoas com deficiência e o item 3 que contempla procedimentos que considerem as reivindicações das pessoas negras.

Considerando-se a existência de diferenças significativas de percepção de justiça entre os indivíduos, o passo seguinte foi analisar em que esses indivíduos se diferenciam. Os resultados do teste de Mann-Whitney revelaram dados significativos de diferenças de percepção de justiça entre os indivíduos diante das dimensões baseadas na equidade e na valorização da diversidade com foco nas pessoas com deficiência diante da variável sexo. A fim de verificar em que essas diferenças se constituem foi verificada a Tabela XLIII de ranqueamento dos dados da amostra tendo como base a média como medida de tendência central.

Tabela XLIII: Ranqueamento das diferenças de dimensões de percepção de justiça dos indivíduos por sexo

	Sexo	N	Média	Soma
Valorização da diversidade	Feminino	295	193,35	57039
	Masculino	117	239,65	28039
	Total	412		
Dissolução das diferenças	Feminino	295	205,51	60624
	Masculino	117	209,01	24454
	Total	412		
Equidade	Feminino	295	205,07	60496
	Masculino	117	210,10	24582
	Total	412		
Valorização do GPCD	Feminino	295	201,70	59501
	Masculino	117	218,61	25577
	Total	412		
Estratégia	Feminino	295	209,19	61710
	Masculino	117	199,73	23368
	Total	412		

Observando-se a Tabela XLIII, tem-se que:

- A média de indivíduos do sexo masculino é maior do que a do sexo feminino em afirmar que as práticas de diversidade são justas quando baseadas na valorização da diversidade.

Ao considerar a variável idade os resultados do teste de Kruskal-Wallis revelaram dados significativos de diferenças de percepção de justiça entre os indivíduos diante das dimensões baseadas na valorização da diversidade. A fim de verificar em que essas diferenças se constituem foi verificada a Tabela XLIV de ranqueamento dos dados da amostra tendo como base a média como medida de tendência central.

Tabela XLIV: Ranqueamento das diferenças de dimensões de percepção de justiça por idade

	Idade	N	Média
Valorização da diversidade	18-20	7	176,57
	21-30	76	195,19
	31-49	275	202,24
	50 anos ou mais	54	247,97
	Total	412	
Dissolução das diferenças	18-20	7	197,14
	21-30	76	210,95
	31-49	275	204,69
	50 anos ou mais	54	210,66
	Total	412	
Equidade	18-20	7	156,00
	21-30	76	213,24
	31-49	275	200,67
	50 anos ou mais	54	233,25
	Total	412	
Valorização do GPCD	18-20	7	220,29
	21-30	76	209,68
	31-49	275	201,11
	50 anos ou mais	54	227,68
	Total	412	
Estratégia	18-20	7	204,14
	21-30	76	203,72
	31-49	275	208,43
	50 anos ou mais	54	200,90
	Total	412	

Observando-se a Tabela XLIV, tem-se que:

- A média de indivíduos com faixa etária de 50 anos ou mais é maior do que a das outras faixas etárias ao afirmar que as práticas de diversidade são justas quando baseadas na valorização da diversidade.

Ao considerar a variável raça os resultados do teste de Kruskal-Wallis revelaram dados significativos de diferenças de percepção de justiça entre os indivíduos diante da dimensão baseada na estratégia. A fim de verificar em que essas diferenças se constituem foi verificada a Tabela XLV de ranqueamento dos dados da amostra tendo como base a média como medida de tendência central.

Tabela XLV: Ranqueamento das diferenças de dimensões de percepção de justiça dos indivíduos por raça

	Raça	N	Média
Valorização da diversidade	Branco	349	202,09
	Negra	45	239,88
	Amarela	18	208,50
	Total	412	
Dissolução das diferenças	Branco	349	205,41
	Negra	45	211,70
	Amarela	18	214,56
	Total	412	
Equidade	Branco	349	203,65
	Negra	45	219,86
	Amarela	18	228,39
	Total	412	
Valorização do GPCD	Branco	349	201,30
	Negra	45	244,66
	Amarela	18	211,89
	Total	412	
Estratégia	Branco	349	200,08
	Negra	45	236,12
	Amarela	18	257,00
	Total	412	

Observando-se a Tabela XLV, tem-se que:

- A média de indivíduos pertencentes à raça amarela é maior do que a das outras raças ao afirmar que as práticas de diversidade são justas quando baseadas na estratégia.

Ao considerar a variável função os resultados do teste de Kruskal-Wallis revelaram dados significativos de diferenças de percepção de justiça entre os indivíduos diante das dimensões baseadas na dissolução das diferenças e na valorização da diversidade com foco nas pessoas com deficiência. A fim de verificar em que essas diferenças se constituem foi verificada a Tabela.XLVI de ranqueamento dos dados da amostra tendo como base a média como medida de tendência central.

Tabela XLVI: Ranqueamento das diferenças de percepção de justiça dos indivíduos por função

	Função	N	Média
Valorização da diversidade	Diretor/Superintendente	31	212,77
	Gerente	181	200,24
	Supervisor/Coordenador	39	184,24
	Cargos sem a atribuição	161	217,72
	Total	412	
Dissolução das diferenças	Diretor/Superintendente	31	263,58
	Gerente	181	215,01
	Supervisor/Coordenador	39	206,63
	Cargos sem a atribuição	161	185,92
	Total	412	
Equidade	Diretor/Superintendente	31	221,19
	Gerente	181	209,78
	Supervisor/Coordenador	39	212,58
	Cargos sem a atribuição	161	198,51
	Diretor/Superintendente	412	
Valorização do GPCD	Diretor/Superintendente	31	242,81
	Gerente	181	195,80
	Supervisor/Coordenador	39	175,53
	Cargos sem a atribuição	161	219,05
	Total	412	
Estratégia	Diretor/Superintendente	31	233,16
	Gerente	181	212,66
	Supervisor/Coordenador	39	219,29
	Cargos sem a atribuição	161	191,34
	Total	412	

Observando-se a Tabela XLVI, tem-se que:

- A média de indivíduos pertencentes à função de diretor/superintendente é maior do que a das outras raças ao afirmar que as práticas de diversidade são justas quando baseadas na dissolução das diferenças e na valorização da diversidade com foco nas pessoas com deficiência.

Ao considerar a variável autopercepção como minoria na sociedade os resultados do teste de Mann-Whitney revelaram dados significativos de diferenças de percepção de justiça entre os indivíduos diante da dimensão baseada na valorização da diversidade com foco nas pessoas com deficiência. A fim de verificar em que essas diferenças se constituem foi verificada a Tabela LVII de ranqueamento dos dados da amostra tendo como base a média como medida de tendência central.

Tabela XLVII: Ranqueamento das diferenças de dimensões de percepção de justiça dos indivíduos por autopercepção como minoria na sociedade

	Grupo Social MIn.	N	Média
Valorização da diversidade	Grupo minoritário	64	205,23
	Não minoritário	348	206,73
	Total	412	
Dissolução das diferenças	Grupo minoritário	64	199,92
	Não minoritário	348	207,71
	Total	412	
Equidade	Grupo minoritário	64	183,69
	Não minoritário	348	210,70
	Total	412	
Valorização do GPCD	Grupo minoritário	64	176,23
	Não minoritário	348	212,07
	Total	412	
Estratégia	Grupo minoritário	64	204,09
	Não minoritário	348	206,94
	Total	412	

- A média de indivíduos que se percebem como minoria na sociedade é maior do que a média do que não se percebem como minoria ao afirmar que as práticas de diversidade são justas quando baseadas na valorização da diversidade com foco nas pessoas com deficiência.

Em suma, os dados dos testes estatísticos realizados confirmaram parcialmente a quarta hipótese (H<sub>4</sub>) ao considerar as variáveis: sexo, idade, raça, função, área e autopercepção como minoria na sociedade.

### 6.7.2 A análise de correlação entre variáveis

A análise de correlação é considerada uma estatística descritiva, mas representa o primeiro passo para a estatística inferencial, pois indica o grau com que duas ou mais variáveis estão relacionadas entre si (SHENSKI, 2000).

Para esta pesquisa foi utilizado o modelo de correlação de ordem de ranqueamento de Spearman, ou rho de Spearman (ver Tabela XLVIII). Esse é o modelo adequado quando se utiliza na pesquisa uma escala ordinal e quando as variáveis não possuem uma distribuição normal. O coeficiente de correlação utilizado nesse modelo

resulta em um índice mais baixo, mas é considerado uma estatística mais conservadora. A hipótese nula é a de que não existe relação entre as variáveis.

#### 6.7.2.1 Verificação da quinta hipótese

**H<sub>5</sub>:** Há correlação entre as dimensões de atitudes diante da diversidade e as dimensões de valores de individualismo e de coletivismo.

Tabela XLVIII: Matriz de intercorrelação entre as dimensões de atitudes diante da diversidade e a dimensão de valores

	Y1	Y2	Y3	Y4	X6
Y1: Estigma	1				
Y2: Justiça Social	,388(**)	1			
Y3: Obtenção de Ganhos	-0,076	,441(**)	1		
Y4: Discriminação Reversa	,636(**)	,100(*)	-,508(**)	1	
X6: Valores	0,023	-0,048	0,049	-0,024	1

\*\* Correlação é significativa no nível de 0.01 level (2-tailed).

\* Correlação é significativa no nível de 0.05 level (2-tailed).

Pelos dados obtidos, aceita-se a hipótese nula de que não há nenhuma associação presente, coerente e sistemática entre as dimensões de atitudes e a dimensão de valores de individualismo e de coletivismo.

#### 6.7.2.2 Verificação da sexta hipótese

**H<sub>6</sub>:** Há relação entre as dimensões de justiça organizacional diante da diversidade e as dimensões de valores de individualismo e de coletivismo;



Tabela XLIX: Matriz de intercorrelação entre as dimensões de percepção de justiça diante das práticas de diversidade e a dimensão de valores

Variáveis	Y1	Y2	Y3	Y4	X1	X2	X3	X4	X5
<b>Y1: Estigma</b>	1,000								
<b>Y2: Justiça Social</b>	0,388 **	1,000							
<b>Y3: Obtenção de Ganhos</b>	-0,076	0,441 **	1,000						
<b>Y4: Discriminação Reversa</b>	0,636 **	0,100 *	-0,508 **	1,000					
<b>X1: Valorização da diversidade</b>	-0,142 **	0,138 **	0,393 **	-0,379 **	1,000				
<b>X2: Dissolução das diferenças</b>	0,077	-0,043	-0,110 *	0,157 **	0,257 **	1,000			
<b>X3: Equidade</b>	0,008	-0,025	0,069	-0,036	0,439 **	0,384 **	1,000		
<b>X4: Valorização do GPCD</b>	-0,099 *	0,003	0,222 **	-0,232 **	0,640 **	0,400 **	0,574 **	1,000	
<b>X5: Estratégia</b>	0,039	-0,044	-0,038	0,031	0,217 **	0,379 **	0,506 **	0,356 **	1,000

\*\*Correlação é significativa no nível de 0.01

\* Correlação é significativa no nível de 0.05

Os dados revelam que existe uma leve correlação (HAIR *et al.*, 2005, p.312) entre as dimensões de percepção de justiça (baseada na valorização da diversidade e a baseada na valorização da diversidade com foco na pessoa com deficiência) e a dimensão de valores de individualismo e coletivismo. Com isso, confirma-se parcialmente a hipótese (H<sub>6</sub>).

### 6.7.2.3 Verificação da sétima hipótese

**H<sub>7</sub>:** Há relação entre as dimensões de justiça e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade;

Para calcular a relação existente entre as dimensões de justiça e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade foi verificado inicialmente o grau de correlação existente entre as variáveis. Novamente o modelo de análise de correlação de Spearman foi o utilizado, com nível de significância de 0,01 e 0,05 (ver Tabela L).

Tabela L: Matriz de intercorrelação entre as dimensões de percepção de justiça diante das práticas de diversidade e as dimensões de atitudes diante da diversidade

	Y1	Y2	Y3	Y4	X1	X2	X3	X4	X5
Y1: Estigma	1								
Y2: Justiça Social	,388(**)	1							
Y3: Obtenção de Ganhos	-0,076	,441(**)	1						
Y4: Discriminação Reversa	,636(**)	,100(*)	-,508(**)	1					
X1: Valorização da diversidade	-,142(**)	,138(**)	,393(**)	-,379(**)	1				
X2: Dissolução das diferenças	0,077	-0,043	-,110(*)	,157(**)	,257(**)	1			
X3: Equidade	0,008	-0,025	0,069	-0,036	,439(**)	,384(**)	1		
X4: Valorização do GPCD	-,099(*)	0,003	,222(**)	-,232(**)	,640(**)	,400(**)	,574(**)	1	
X5: Estratégia	0,039	-0,044	-0,038	0,031	,217(**)	,379(**)	,506(**)	,356(**)	1

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Pelos dados obtidos, verifica-se a existência de pequenas correlações, mas definidas, entre as variáveis, a saber:

- A percepção de justiça baseada na valorização da diversidade é a dimensão que se correlaciona com todas as atitudes, apresentando, inclusive, correlações quase moderadas com as atitudes baseadas na discriminação reversa e com a obtenção de ganhos ( $p < 0,01$ );
- A percepção de justiça baseada na valorização da diversidade (GPCD) apresenta pequenas, mas definidas correlações com as atitudes baseadas na discriminação reversa e com as atitudes baseadas na obtenção de ganhos ( $p < 0,01$ ). E apresenta leve correlação com as atitudes baseadas no estigma ( $p < 0,05$ );
- A percepção de justiça baseada na dissolução das diferenças apresenta leves correlações com as atitudes baseadas na discriminação reversa ( $p < 0,01$ ) e com a obtenção de ganhos ( $p < 0,05$ ).

### 6.7.3 A análise de regressão

O segundo procedimento adotado para verificar a sétima hipótese foi a análise de regressão múltipla, uma técnica estatística que pode ser utilizada para analisar a relação entre uma única variável dependente e as variáveis independentes (HAIR, 2005). Nesta pesquisa ela será utilizada para verificar se existe uma relação entre cada uma das

variáveis que compõem as quatro dimensões de atitudes diante da diversidade: estigma, justiça social, discriminação reversa e obtenção de ganhos (variáveis dependente) com cada uma das cinco variáveis que compõem as dimensões de percepção de justiça sobre as práticas de diversidade (variáveis independentes).

Para a análise de regressão ser confiável é necessário adotar dois procedimentos: (a) verificar se os dados da amostra atendem as quatro suposições necessárias para a utilização desse modelo estatístico e (b) adotar um critério para a análise dos resultados por meio do poder estatístico (HAIR, 2005).

#### (a) A verificação das suposições para a realização da análise de regressão

As suposições em análise de regressão múltipla se aplicam mais diretamente ao exame da variável estatística e da sua relação com a variável dependente. Desse modo, essas suposições devem ocorrer depois que o modelo de regressão tenha sido estimado. Elas compreendem a realização dos seguintes procedimentos:

- **Multicolinearidade:** Em um modelo de regressão pressupõe-se que as variáveis independentes tenham valores independentes, ou seja, que elas não sejam relacionadas com qualquer outra previsão ou sejam seqüenciadas por qualquer outra variável (HAIR, 2005b). Ela é examinada por meio dos testes de tolerância e FIV. A tolerância é a quantidade de variância em uma variável independente que não é explicada pelas outras variáveis independentes. Pequenos valores para a tolerância indicam problemas de colinearidade. O valor mínimo para ela é normalmente de 0,10. O FIV mede o quanto a variância dos coeficientes de regressão está afetada por problemas de multicolinearidade. Um valor máximo aceitável para o FIV é de 5,0 (HAIR, 2005a).
- **Linearidade:** Relação que representa o grau em que a variável dependente é associada às variáveis independentes. Ela é examinada por meio de gráficos de dispersão.
- **Variância constante dos termos de erro:** Consiste em verificar se há variâncias desiguais (heteroscedasticidade). O diagnóstico é feito pelo gráfico de resíduos (estudentizados) versus os valores dependentes previstos. Se não

houver resíduos acima de 3 ou abaixo de -3, não haverá outliers multivariados (HAIR, 200b).

- **Normalidade da distribuição dos termos de erro:** O diagnóstico mais simples para o conjunto de variáveis independentes na equação é um histograma de resíduos, com uma verificação visual para uma distribuição que se aproxima da normal.

(b) A definição do poder estatístico para a análise dos dados

Para que a interpretação do resultado da explicação da variável dependente pelas independentes seja significativa em um nível de 0,001 ou de 0,005, é necessário que essa explicação seja compatível com o seu poder estatístico. Esse é determinado pelo tamanho da amostra e pelo número de variáveis independentes a serem utilizadas no modelo (HAIR, 2005b).

- **O poder estatístico sob a probabilidade de 0,80:** Nesta pesquisa, a amostra tem 412 indivíduos e cinco variáveis independentes. Para que o coeficiente de determinação do modelo de regressão ( $R^2$ ) tenha o poder estatístico de 0,80 ele deverá detectar valores maiores ou iguais a 3 ou 4 para serem considerados estatisticamente significantes sob um nível de significância de 0,001 ou 0,005 (HAIR, 2005b, p.148).

Tendo em vista as considerações sobre o modelo de regressão anteriormente expostas, a análise dos dados seguirá a partir de cada uma das variáveis dependentes: estigma, justiça social, discriminação reversa e obtenção de ganhos. O método utilizado para estimar os resultados será o *Enter*.

### 6.7.3.1 A análise da variável dependente: estigma

Tabela LI: ANOVA para o modelo de regressão para as atitudes dos indivíduos baseadas no estigma usando as dimensões de percepção de justiça diante das práticas de diversidade como variáveis independentes

Modelo	Soma de quadrados	df	Média <sup>2</sup>	F	Sig.
1	Regressão	18,092	5	3,618	,002 <sup>a</sup>
	Resíduo	378,389	406	,932	
	Total	396,481	411		

a. Indicadores: (Constante), as cinco dimensões de percepção de justiça diante das práticas de diversidade (valorização da diversidade, dissolução das diferenças, valorização do GPCD, estratégia e equidade)

b. Variável dependente: Estigma

Examinando-se a Tabela LI verifica-se que o modelo de regressão é estatisticamente significativo (razão F = 3,882; nível de probabilidade de 0,002). Ou seja, há relação entre as variáveis.

Tabela LII: Resumo do modelo de regressão para as atitudes dos indivíduos baseadas no estigma usando as dimensões de percepção de justiça diante das práticas de diversidade como variáveis independentes

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R ajustado
1	,214 <sup>a</sup>	,046	,034

a. Indicadores: (Constant), Estratégia, Valorização da diversidade, Dissolução das diferenças, Equidade, Valorização do GPCD

b. Variável dependente: Estigma

Os dados obtidos de R<sup>2</sup> revelam que o modelo explica 4% da variação ocorrida na variável dependente estigma pelas variáveis independentes contempladas. Mediante o poder estatístico de 0,80 e do nível de significância de 0,05, pode-se dizer que há uma relação entre as variáveis, porém o modelo apresenta uma capacidade de explicação muito pequena sobre a variável dependente estigma.

A Tabela LIII de coeficientes padronizados revela que a percepção de justiça baseada na valorização da diversidade é um indicador da atitude baseada no estigma com um coeficiente beta de -0,169 (probabilidade de 0,009). A percepção baseada na dissolução das diferenças também é significativo (0,003), tem um coeficiente beta de 0,171. Equidade, valorização da diversidade focada na pessoa com deficiência e

estratégia não estão significativamente relacionadas com a atitude baseada no estigma. Deste modo, a percepção de justiça baseada na valorização da diversidade e a percepção de justiça baseada na dissolução das diferenças são as variáveis independentes que explicam significativamente o estigma.

Tabela LIII: Coeficientes beta para a regressão das dimensões de percepção de justiça diante das práticas de diversidade considerando-se a variável dependente estigma

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatística de colinearidade		
	B	Std. Error	Beta			Tolerância	VIF	
1	(Constante)	-4,2E-018	,048		1,000			
	Valorização da diversidade	-,177	,067	-,169	-2,622	,009	,565	1,769
	Dissolução das diferenças	,183	,060	,171	3,040	,003	,742	1,348
	Equidade	,006	,074	,005	,081	,936	,545	1,834
	Valorização do GPCD	-,046	,077	-,043	-,593	,553	,448	2,231
	Estratégia	,020	,064	,017	,304	,761	,729	1,372

A confiabilidade dos resultados obtidos pressupõe que os dados da amostra tenham sido adequados às suposições do modelo de regressão.

- **Quanto à multicolinearidade:** Os testes estatísticos de colinearidade apresentados na Tabela... revelam que os índices referentes ao Fator de Inflação de Variância – FIV e os de Tolerância não apresentam problemas de multicolinearidade no modelo.
- **Linearidade:** Relação que representa o grau em que a variável dependente é associada e às variáveis independentes Ela foi examinada por meio da elaboração do diagrama de dispersão da variável estigma com cada uma das cinco dimensões de percepção de justiça (ver Anexo III). Pelos resultados obtidos nenhum padrão não-linear foi apresentado.
- **Homogeneidade das variâncias:** Um dos procedimentos utilizado para verificar a homogeneidade das variâncias é verificar o diagrama de dispersão dos resíduos (estudentizados) versus os valores dependentes previstos (HAIR, 200b). Ao verificar o diagrama de dispersão dos resíduos (estudentizados) versus os valores dependentes previstos da variável dependente estigma, nota-se que ele não apresenta nenhum resíduo abaixo de -3 e alguns poucos resíduos acima de 3, que sugere pontos extremos. Mas, no todo, a maioria dos pontos está concentrada ao meio, e dessa forma, confirma-se a homogeneidade das variâncias.

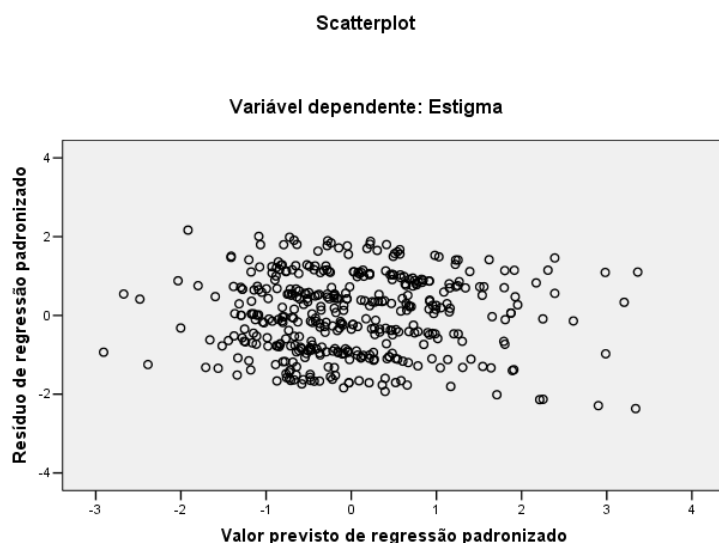


Gráfico XXVII: Diagrama de dispersão de resíduos estudentizados versus valores previstos da variável estigma.

- **Normalidade da distribuição dos termos de erro:** pelo histograma de resíduos percebe-se que a distribuição que se aproxima da normal.

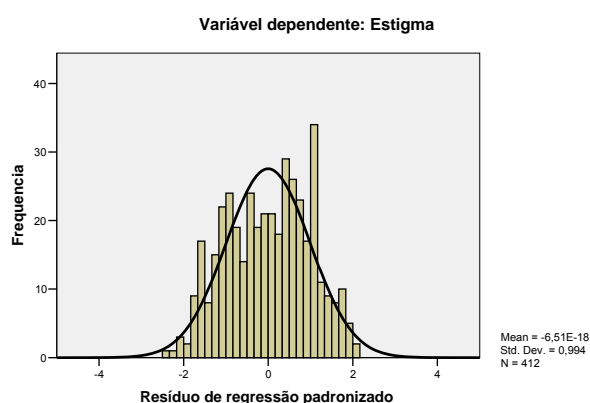


Gráfico XXVIII: Histograma da variável estigma

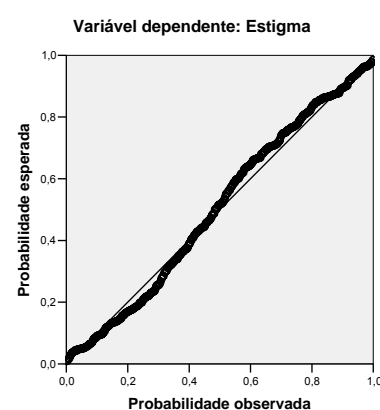


Gráfico XXIX.: Probabilidade normal de resíduos

Examinando-se as informações mostradas em todos os testes e gráficos que verificam a adequação dos dados ao modelo de regressão, conclui-se que ele não apresenta problemas visivelmente significativos que possam indicar que as suposições de regressão múltipla foram violadas.

Tendo em vista que os dados da amostra estão de acordo com as suposições do modelo de regressão, pode-se dizer que o modelo de regressão confirma parcialmente a hipótese (**H<sub>7</sub>**) ao explicar 4% da variação da variável dependente estigma pelas dimensões de percepção de justiça baseada na valorização da diversidade e na dissolução das diferenças.

### 6.7.3.2 A análise da variável dependente: justiça social

Tabela LIV: ANOVA para o modelo de regressão para as atitudes dos indivíduos baseada na justiça social usando as dimensões de percepção de justiça diante das práticas de diversidade como variáveis independentes

Modelo		Soma dos quadrados	df	<sup>2</sup> Média	F	Sig.
1	Regression	9,756	5	1,951	2,206	,053 <sup>a</sup>
	Residual	359,147	406	,885		
	Total	368,903	411			

a. Indicadores: (Constant), Estratégia, Valorização da diversidade, Dissolução das diferenças, Equidade, Valorização do GPCD

b. Variável dependente Justiça Social

Examinando-se a Tabela LIV, verifica-se que o modelo de regressão não é estatisticamente significativo (razão F = 2,206 nível de probabilidade de 0,053), ou seja, não há relação entre as variáveis.

Tabela LV: Resumo do modelo de regressão para as atitudes dos indivíduos baseadas no estigma usando as dimensões de percepção de justiça diante das práticas de diversidade como variáveis independentes

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,163 <sup>a</sup>	,026	,014	,94000000

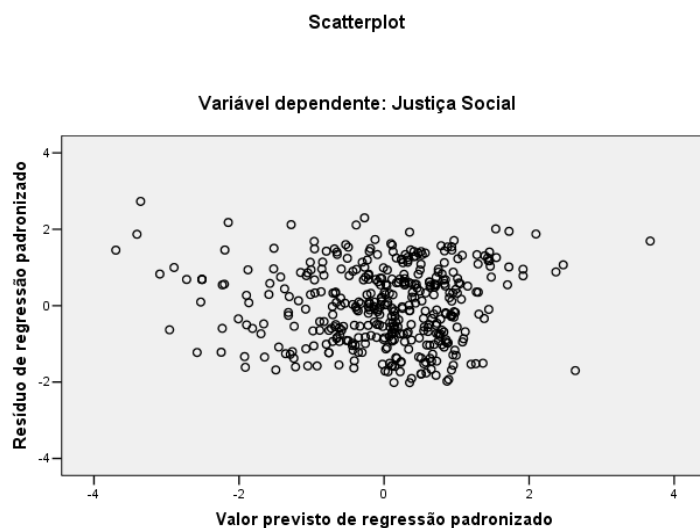
a. Indicadores: (Constant), Estratégia, Valorização da diversidade, Dissolução das diferenças, Equidade, Valorização do GPCD

Os dados obtidos de R<sup>2</sup> revelam que o modelo explica somente 2% da variação ocorrida na variável dependente justiça social pelas variáveis independentes contempladas. Mediante o poder estatístico de 0,80 e do nível de significância de 0,05, pode-se dizer que não há uma relação entre as variáveis.



A confiabilidade dos resultados obtidos pressupõe que os dados da amostra tenham sido adequados às suposições do modelo de regressão.

- **Quanto à multicolinearidade:** os testes estatísticos de colinearidade apresentados na Tabela... revelam que os índices referentes ao Fator de Inflação de Variância – FIV e os de Tolerância não apresentam problemas de multicolinearidade no modelo.
- **Linearidade:** relação que representa o grau em que a variável dependente é associada e às variáveis independentes. Ela foi examinada por meio da elaboração do diagrama de dispersão da variável justiça social com cada uma das cinco dimensões de percepção de justiça (ver Anexo IV). Pelos resultados obtidos nenhum padrão não-linear foi apresentado.
- **Homogeneidade das variâncias:** Ao verificar o diagrama de dispersão dos resíduos (estudentizados) versus os valores dependentes previstos da variável dependente, estigma nota-se que ele apresenta poucos resíduos abaixo de -3 e alguns poucos resíduos acima de 3, o que sugere alguns pontos extremos. Mas ao todo, a maioria dos pontos está concentrada ao meio, e dessa forma, confirma-se a homogeneidade das variâncias.



- **Normalidade da distribuição dos termos de erro:** pelo histograma de resíduos percebe-se que a distribuição que se aproxima da normal.

Gráfico XXX: Diagrama de dispersão de resíduos studentizados versus valores previstos da variável justiça social

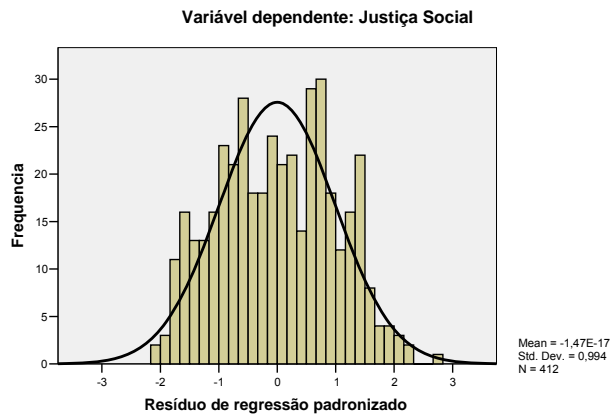


Gráfico XXXI: Histograma da variável justiça social

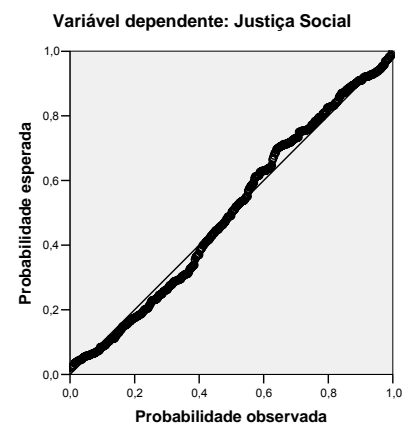


Gráfico XXXII: Probabilidade normal de resíduos da variável justiça social

Tendo em vista que os dados da amostra estão de acordo com as suposições do modelo de regressão, pode-se dizer que, o resultado de  $R^2$  é insignificante para explicar a variação da variável dependente atitude com base na justiça social pelas variáveis independentes que compõem as dimensões de percepção de justiça. Com isso, tem-se que os resultados do modelo não confirmam a hipótese sete ( $H_7$ ).

### 6.7.3.3 Análise da variável dependente: obtenção de ganhos

Tabela LVI: ANOVA para o modelo de regressão para as atitudes dos indivíduos baseada na obtenção de ganhos usando as dimensões de percepção de justiça diante das práticas de diversidade como variáveis independentes

Modelo		Soma dos quadrados	df	Média <sup>2</sup>	F	Sig.
1	Regression	76,714	5	15,343	24,318	,000 <sup>a</sup>
	Residual	256,160	406	,631		
	Total	332,873	411			

a. Indicadores: (Constant), Estratégia, Valorização da diversidade, Dissolução das diferenças, Equidade, Valorização do GPCD

b. Variável dependente: Obtenção de Ganhos

Examinando-se a Tabela LVI, verifica-se que o modelo de regressão é estatisticamente significativo (razão F = 24,318; nível de probabilidade de 0,000), ou seja, há relação entre as variáveis.

Tabela LVII: Resumo do modelo de regressão para as atitudes dos indivíduos baseadas no estigma usando as dimensões de percepção de justiça diante das práticas de diversidade como variáveis independentes

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R ajustado	Erro padrão de estimativa
1	,480 <sup>a</sup>	,230	,221	,79431412

a. Indicadores: (Constant), Estratégia, Valorização da diversidade, Dissolução das diferenças, Equidade, Valorização do GPCD

Mediante o poder estatístico de 0,80 e do nível de significância de 0,05, os dados obtidos de R<sup>2</sup> revelam que o modelo explica 23% da variação ocorrida na variável dependente obtenção de ganhos pelas variáveis independentes contempladas.

A Tabela LVIII de coeficientes padronizados revela que a percepção de justiça baseada na valorização da diversidade é um indicador da atitude baseada na obtenção de ganhos com um coeficiente beta de 0,445 (probabilidade de 0,000). A percepção baseada na dissolução das diferenças também é significativa (0,000) e tem um coeficiente beta de -0,264. Equidade, valorização da diversidade focada na pessoa com deficiência e estratégia não estão significativamente relacionadas com a atitude baseada na obtenção de ganhos. Deste modo, a percepção de justiça baseada na valorização da diversidade e a percepção de justiça baseada na dissolução das diferenças são as variáveis independentes que explicam significativamente a atitude baseada na obtenção de ganhos.

Tabela LVIII: Coeficientes beta para a regressão das dimensões de percepção de justiça diante das práticas de diversidade considerando-se a variável dependente estigma

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatística de colinearidade	
		B	Std. Error	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	8,35E-017	,039		,000	1,000		
	Valorização da diversidade	,426	,055	,445	7,679	,000	,565	1,769
	Dissolução das diferenças	-,260	,050	-,264	-5,231	,000	,742	1,348
	Equidade	-,050	,061	-,048	-,815	,415	,545	1,834
	Valorização do GPCD	,100	,064	,102	1,576	,116	,448	2,231
	Estratégia	,012	,053	,012	,234	,815	,729	1,372

A confiabilidade dos resultados obtidos pressupõe que os dados da amostra tenham sido adequados às suposições do modelo de regressão.

- **Quanto à multicolinearidade:** Os testes estatísticos de colinearidade apresentados na Tabela LVIII revelam que os índices referentes ao Fator de Inflação de Variância – FIV e os de Tolerância não apresentam problemas de multicolinearidade no modelo.
- **Linearidade:** Relação que representa o grau em que a variável dependente é associada e às variáveis independentes. Ela foi examinada por meio da elaboração do diagrama de dispersão da variável obtenção de ganhos com cada uma das cinco dimensões de percepção de justiça (ver Anexo V). Pelos resultados obtidos nenhum padrão não-linear foi apresentado.
- **Homogeneidade das variâncias:** Um dos procedimentos utilizados para verificar a homogeneidade das variâncias é verificar o diagrama de dispersão dos resíduos (estudentizados) versus os valores dependentes previstos (HAIR, 200b). Ao verificar o diagrama de dispersão dos resíduos (estudentizados) versus os valores dependentes previstos da variável dependente estigma, nota-se que ele apresenta uns quatro resíduos abaixo de -3 e nenhum resíduos acima de 3, o que sugere a existência de pontos extremos. Mas no todo, a maioria dos pontos está concentrada ao meio, e dessa forma, confirma-se a homogeneidade das variâncias.

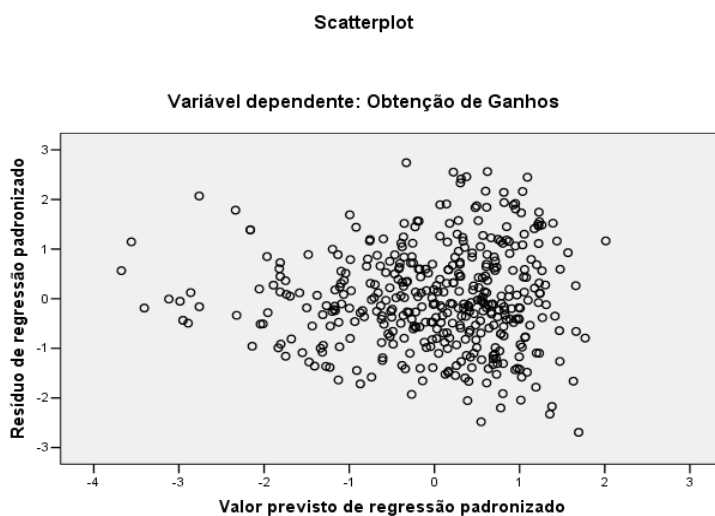


Gráfico XXXIII: Diagrama de dispersão de resíduos studentizados versus valores previstos da variável estigma

- **Normalidade da distribuição dos termos de erro:** pelo histograma de resíduos percebe-se que a distribuição que se aproxima da normal.

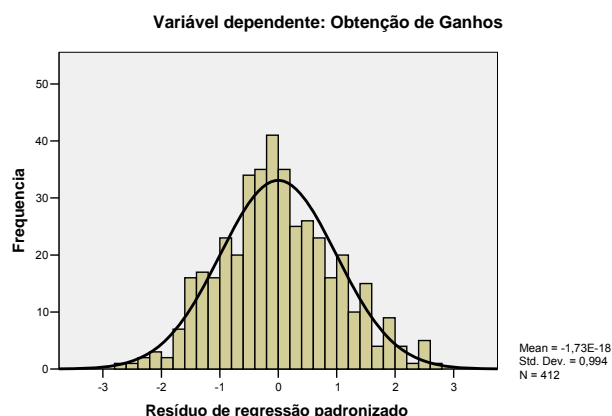


Gráfico XXXIV: Histograma da variável obtenção de ganhos

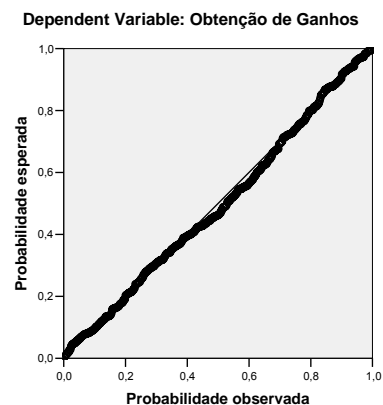


Gráfico XXXV: Probabilidade normal de resíduos da variável obtenção de ganhos

Examinando-se as informações mostradas em todos os testes e gráficos, verifica-se a adequação dos dados da amostra ao modelo de regressão e conclui-se, então, que não há problemas visivelmente significativos que possam indicar que as suposições de regressão múltipla foram violadas.

Tendo em vista que os dados da amostra estão de acordo com as suposições do modelo de regressão, pode-se dizer que, o modelo de regressão confirma parcialmente a hipótese (**H<sub>7</sub>**) ao explicar 23% da variação da variável dependente atitude com base na obtenção de ganhos pelas dimensões de percepção de justiça baseada na valorização da diversidade e na dissolução das diferenças.

## 6.7.3.4 A análise da variável dependente: discriminação reversa

Tabela LIX: ANOVA para o modelo de regressão para as atitudes dos indivíduos baseada na discriminação reversa usando as dimensões de percepção de justiça diante das práticas de diversidade como variáveis independentes

Modelo		Soma dos quadrados	df	Média <sup>2</sup>	F	Sig.
1	Regression	80,150	5	16,030	26,039	,000 <sup>a</sup>
	Residual	249,941	406	,616		
	Total	330,090	411			

a. Indicadores: (Constant), Estratégia, Valorização da diversidade, Dissolução das diferenças, Equidade, Valorização do GPCD

b. Variável dependente: Discriminação Reversa

Examinando-se a Tabela LIX, verifica-se que o modelo de regressão é estatisticamente significativo (razão F = 26,039; nível de probabilidade de 0,000). Ou seja, há relação entre as variáveis .

Tabela LX: Resumo do modelo de regressão para as atitudes dos indivíduos baseadas no estigma usando as dimensões de percepção de justiça diante das práticas de diversidade como variáveis independentes

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,493 <sup>a</sup>	,243	,233	,78461281

a. Indicadores: (Constant), Estratégia, Valorização da diversidade, Dissolução das diferenças, Equidade, Valorização do GPCD

Mediante o poder estatístico de 0,80 e do nível de significância de 0,05 os dados obtidos de R<sup>2</sup> revelam que o modelo explica 24% da variação ocorrida na variável dependente discriminação reversa pelas variáveis independentes contempladas.

A Tabela LXI de coeficientes padronizados revela que a percepção de justiça baseada na valorização da diversidade é um indicador da atitude baseada na obtenção de ganhos com um coeficiente beta de -0,421 (probabilidade de 0,000). A percepção baseada na dissolução das diferenças também é significativa (0,000) e tem um coeficiente beta de 0,314, assim como, valorização da diversidade focada na pessoa com deficiência que tem beta -0,145 (probabilidade de 0,025). Equidade e estratégia não estão significativamente relacionadas com a atitude baseada na discriminação reversa

Deste modo, a percepção de justiça baseada na valorização da diversidade, na dissolução das diferenças e na valorização da diversidade focada nas pessoas com deficiência são as variáveis independentes que explicam significativamente a atitude baseada na discriminação reversa.

Tabela LXI: Coeficientes beta para a regressão das dimensões de percepção de justiça diante das práticas de diversidade considerando-se a variável dependente discriminação reversa

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatística de colinearidade	
		B	Std. Error	Beta			Tolerância	FIV
1	(Constante)	7,32E-017	,039		,000	1,000		
	Valorização da diversidade	-,401	,055	-,421	-7,324	,000	,565	1,769
	Dissolução das diferenças	,307	,049	,314	6,260	,000	,742	1,348
	Equidade	,067	,060	,065	1,114	,266	,545	1,834
	Valorização do GPCD	-,141	,063	-,145	-2,246	,025	,448	2,231
	Estratégia	-,006	,052	-,006	-,114	,909	,729	1,372

A confiabilidade dos resultados obtidos pressupõe que os dados da amostra tenham sido adequados às suposições do modelo de regressão.

- **Quanto à multicolinearidade:** os testes estatísticos de colinearidade apresentados na Tabela LXI revelam que os índices referentes ao Fator de Inflação de Variância – FIV e os de Tolerância não apresentam problemas de multicolinearidade no modelo.
- **Linearidade:** relação que representa o grau em que a variável dependente é associada e às variáveis independentes. Ela foi examinada por meio da elaboração do diagrama de dispersão da variável discriminação reversa com cada uma das cinco dimensões de percepção de justiça (ver Anexo VI). Pelos resultados obtidos nenhum padrão não-linear foi apresentado.
- **Homogeneidade das variâncias:** Ao verificar o diagrama de dispersão dos resíduos (estudentizados) versus os valores dependentes previstos da variável dependente estigma, nota-se que ele apresenta uns quatro resíduos acima de +3 e nenhum resíduos abaixo de -3, o que sugere a existência de pontos extremos. Mas, no todo, a maioria dos pontos está concentrada ao meio, e dessa forma, confirma-se a homogeneidade das variâncias.

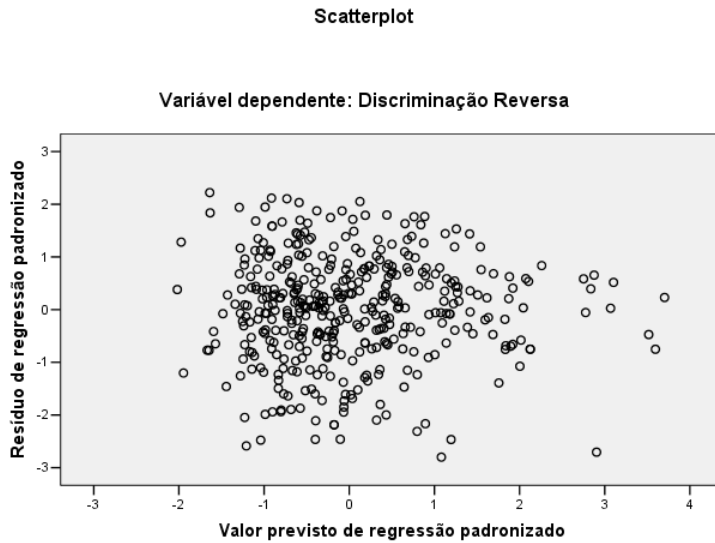


Gráfico XXXVI: Diagrama de dispersão de resíduos estudantizados versus valores previstos da variável discriminação reversa

- **Normalidade da distribuição dos termos de erro:** pelo histograma de resíduos percebe-se que a distribuição que se aproxima da normal.

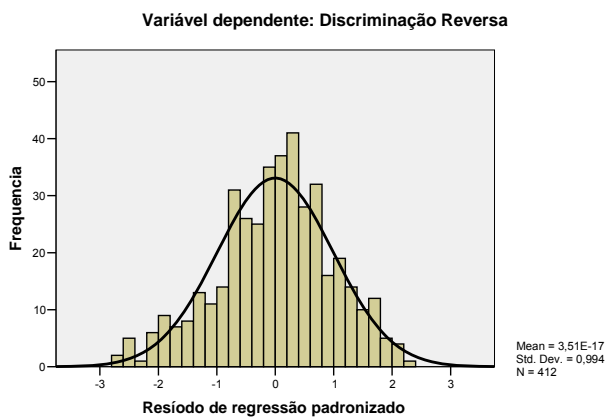


Gráfico XXXVII: Histograma da variável discriminação reversa

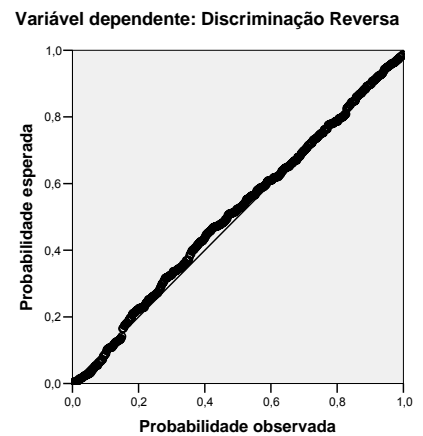


Gráfico XXXVIII: Probabilidade normal de resíduos da variável discriminação reversa

Examinando-se as informações mostradas em todos os testes e gráficos, verifica-se a adequação dos dados da amostra ao modelo de regressão e conclui-se então que não há problemas visivelmente significativos que possam indicar que as suposições de regressão múltipla foram violadas.



Tendo em vista que os dados da amostra estão de acordo com as suposições do modelo de regressão, pode-se dizer que o modelo de regressão confirma parcialmente a hipótese (**H<sub>7</sub>**) ao explicar 24% da variação da variável dependente atitude com base na discriminação reversa pelas dimensões de percepção de justiça baseada na valorização da diversidade, na dissolução das diferenças e na valorização da diversidade com foco nas pessoas com deficiência.

#### 6.7.3.5 Verificação da oitava hipótese

**H<sub>8</sub>**: As dimensões de valores de individualismo e de coletivismo moderam a relação entre as dimensões de justiça organizacional e as dimensões de atitudes diante da diversidade.

Conforme Hair (2005), o efeito moderador em um modelo de regressão ocorre quando uma segunda variável independente, muda à forma da relação entre uma outra variável independente e a dependente. Isso também é conhecido como um efeito de interação. O termo moderador é uma variável composta formada pela multiplicação de  $X_1$  pelo moderador, o qual entra na equação de regressão. Nesta pesquisa, a relação moderada é representada como:

$$Y = b_0 + bX_1 + bX_2 + bX_1X_2$$

Onde  $b_0$  = intercepto

$b_1X_1$  = efeito linear de  $X_1$

$b_2X_2$  = efeito linear de  $X_2$

$b_3X_1X_2$  = efeito moderador de  $X_2$  sobre  $X_1$ .

Para determinar se o efeito moderador é significativo estima-se a equação original (não moderada) e então estima-se a relação moderada. Se a variação em  $R^2$  é estatisticamente significativa, então um efeito moderador se faz presente. Nesse caso, apenas o efeito incremental é avaliado, não as variáveis individuais.

Ao adotar o modelo de representação de efeito de moderação em cada uma das dimensões de percepção de justiça diante das variáveis dependentes, os dados revelaram que apenas três relações apresentaram um valor de F no modelo (2) com  $p < 0,05$ , sendo elas a de percepção da justiça baseada na valorização da diversidade e justiça social, a percepção de justiça baseada na valorização da diversidade com foco nas pessoas com deficiência e justiça social e a percepção de justiça baseada na dissolução das diferenças e discriminação reversa. A interpretação dos dados será feita a seguir.

#### 6.7.3.5.1 A moderação entre valorização da diversidade e justiça Social

Tabela LXII: Modelo de regressão múltipla entre percepção de justiça baseada na valorização da diversidade e atitudes baseadas na justiça social sob a moderação dos valores de individualismo e coletivismo

Resumo do modelo									
Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudanças				
					Mudança R <sup>2</sup>	Mudança F	df1	df2	Mudança Sig. F
1	,127 <sup>a</sup>	,016	,011	,94197380	,016	3,376	2	409	,035
2	,160 <sup>b</sup>	,026	,019	,93856378	,009	3,977	1	408	,047

a. Indicadores: (Constant), Valorização da Diversidade, Valores

b. Indicadores: (Constant), Valorização da Diversidade, Valores, MOD\_VDValEscore

Pelos dados obtidos percebe-se que houve uma mudança no valor de  $R^2$  de 0,011 do modelo (1) para 0,019 no modelo (2) diante de um valor de F significativo ( $p < 0,05$ ). Porém, o valor de  $R^2$  não tem o poder de explicação condizente ao valor mínimo de 4% a um nível de significância de 0,05, conforme estabelecido anteriormente.

De acordo com os dados obtidos, pode-se dizer que o modelo de representação de efeito de moderador aceita a hipótese nula revelando que os valores de individualismo e coletivismo não moderam a relação entre a dimensão de justiça baseada na valorização da diversidade e a atitude baseada na justiça social.

## 6.7.3.5.2 A moderação entre valorização da diversidade (GPCD) e justiça social

Tabela LXIII: Modelo de regressão múltipla entre percepção de justiça baseada na valorização da diversidade com foco nas pessoas com deficiência e a dimensão de atitudes baseadas na justiça social sob a moderação dos valores de individualismo e coletivismo

Resumo do modelo									
Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão de estimativa	Estatísticas de Mudanças				
					Mudança R <sup>2</sup>	Mudança F	df1	df2	Mudança Sig. F
1	,036 <sup>a</sup>	,001	-,004	,94908775	,001	,271	2	409	,763
2	,135 <sup>b</sup>	,018	,011	,94223926	,017	6,967	1	408	,009

a. Indicadores: (Constant), Valorização da Diversidade GPCD, Valores

b. Indicadores: (Constant), Valorização da Diversidade GPCD, Valores, MOD\_VDPCDValEscore

Pelos dados obtidos percebe-se que houve uma mudança no valor de R<sup>2</sup> de -0,04 do modelo (1) para 0,011 no modelo (2) diante de um valor de F significativo ( $p < 0,05$ ). Porém, o valor de R<sup>2</sup> não tem o poder de explicação condizente ao valor mínimo de 4% a um nível de significância de 0,05 conforme estabelecido anteriormente.

De acordo com os dados obtidos pode-se dizer que não há efeito moderador dos valores de individualismo e coletivismo na relação entre a dimensão de justiça baseada na valorização da diversidade e a atitude baseada na justiça social, portanto, o modelo aceita a hipótese nula e rejeita a hipótese (H8).

## 6.7.3.5.3 A moderação entre dissolução das diferenças e discriminação reversa

Tabela LXIV: Modelo de regressão múltipla entre percepção de justiça baseada na dissolução das diferenças e a dimensão de atitudes baseadas na discriminação reversa sob a moderação dos valores de individualismo e coletivismo

Resumo do modelo									
Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão de estimativa	Estatísticas de Mudanças				
					Mudança de R <sup>2</sup>	Mudança de F	df1	df2	Mudança Sig. F
1	,152 <sup>a</sup>	,023	,018	,88792138	,023	4,841	2	409	,008
2	,184 <sup>b</sup>	,034	,027	,88413821	,011	4,508	1	408	,034

a. Indicadores: (Constant), Dissolução, Valores

b. Indicadores: (Constant), Dissolução, Valores, MOD\_DISSOLValEscore

Pelos dados obtidos, percebe-se que houve uma mudança no valor de  $R^2$  de 0,018 do modelo (1) para 0,034 no modelo (2) diante de um valor de F significativo ( $p < 0,05$ ). Porém, o valor de  $R^2$  não tem o poder de explicação condizente ao valor mínimo de 4% a um nível de significância de 0,05, conforme estabelecido anteriormente.

De acordo com os dados obtidos pode-se dizer que não há efeito moderador dos valores de individualismo e coletivismo na relação entre a dimensão de justiça baseada na valorização da diversidade e a atitude baseada na justiça social, portanto, o modelo rejeita a hipótese (H8).

## 7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esse trabalho teve como objetivo geral analisar a relação entre as dimensões da justiça organizacional e as dimensões de atitudes dos indivíduos diante da diversidade. A intenção nessa análise foi a de tentar responder a seguinte questão: há relação entre as dimensões de justiça organizacional e as dimensões de atitudes dos indivíduos diante da diversidade?

O primeiro objetivo visou conhecer as concepções, as atitudes e as percepções de justiça dos indivíduos sobre a diversidade e sobre as práticas de diversidade no ambiente organizacional. O mesmo foi atingido a partir dos resultados obtidos em uma pesquisa qualitativa.

No que se refere às concepções atribuídas a práticas de diversidade, percebeu-se que há, entre os sujeitos entrevistados, uma carência de conhecimento e uma falta de consenso sobre o que sejam essas práticas. Cotas, programas de conscientização e de integração, tratamento dado às diferenças e atividades desenvolvidas para dar oportunidades aos grupos sociais minoritários foram exemplos utilizados para defini-las. Porém, ao ordenar, codificar e sistematizar os conteúdos expressos pelos mesmos, duas categorias emergiram para explicar a forma como eles apreendem o assunto. A primeira dessas categorias associa práticas de diversidade às atividades voltadas para valorizar as diferenças entre os indivíduos a partir das características dos grupos sociais a que pertencem. Na literatura, essa abordagem recebe o nome de valorização da diversidade (COX, 1991; THOMAS, 1996). E a segunda categoria associa práticas de diversidade às atividades voltadas para valorizar as diferenças entre os indivíduos pelos aspectos que lhes são únicos, particulares e não com base no gênero ou nas características de algum outro grupo social. Essa abordagem recebe o nome de dissolução das diferenças (LIFF, 1997).

De acordo com esta pesquisa, há uma predominância de sujeitos que defendem a dissolução das diferenças sociais dos indivíduos como sendo a melhor forma de lidar com a diversidade. As falas seguintes espelham o que se pensa a respeito:

*... eu como deficiente, eu devo olhar, encarar as oportunidades da mesma forma de uma pessoa que não é deficiente, acho que tem que ser dessa forma.*  
(Depoimento de uma pessoa com deficiência)

*... eu acho que na organização todos devem ser vistos e tratados de forma igual...*

(Depoimento de uma pessoa negra)

No que diz respeito às atitudes dos indivíduos diante das concessões oferecidas pelas práticas de diversidade aos grupos de mulheres, de pessoas com deficiência e de pessoas negras, foi possível identificar não só as quatro dimensões de atitudes categorizadas e sistematizadas nesse estudo oriundas da literatura estrangeira (justiça social, discriminação reversa, estigma e obtenção de ganhos), como também outras dimensões até então não conhecidas pela pesquisadora.

Duas das quatro dimensões de atitudes sistematizadas nesta pesquisa foram manifestadas de forma unânime nas falas dos sujeitos entrevistados, sendo elas, as atitudes de rejeição baseadas no estigma e as baseadas na discriminação reversa. As atitudes de aceitação às concessões oferecidas à diversidade baseadas na justiça social e na obtenção de ganhos tiveram representatividade pequena nos conteúdos expressos.

Conforme Kelley e Michela (1980) o estigma pode minimizar o potencial dos indivíduos submetidos às práticas organizacionais. Mesmo que os indivíduos tenham competência, eles não serão “vistos” pelos outros sob esse prisma. Por outro lado, Heilman e Alcott (2001) ressaltam que o estigma de incompetência somente ocorre quando os grupos de minoria já possuem um estereótipo negativo, pois esse estigma não acontece com os estadunidenses descendentes de asiáticos. Conclusão semelhante foi obtida por Wilson (2006) com relação às atitudes baseadas na discriminação reversa. O autor descobriu que a rejeição às práticas de diversidade em prol das pessoas negras é decorrente de uma predisposição negativa anterior (preconceitos). Esses estudos sugerem que a manifestação das atitudes de rejeição às práticas de diversidade baseadas no receio ao estigma e na discriminação reversa têm raízes mais profundas, provavelmente de origem social. O depoimento a seguir revela esse aspecto:

*Eu acho que as pessoas que não são beneficiadas pelas práticas de diversidade entendem que essas diminuem oportunidades para elas, agora... eu acho que... vendo as práticas voltadas para o negro tem outros pontos a mais. Quando falo de cotas pra negros eu acho que está envolvendo um pouco a questão do preconceito... ele vem do preconceito... ele vem do fundo... vem de lá... ele vem...*

(Depoimento de uma pessoa negra sobre a rejeição às práticas de diversidade)

As atitudes diante das concessões oferecidas à diversidade baseadas na justiça social pressupõem o reconhecimento de que os grupos sociais não têm uma situação de igualdade de oportunidade (SINADIUS *et al.*, 1993) e por isso, devem ser favorecidos de acordo com os recursos que têm (BEATON e TOUGAS, 2001). Os resultados

obtidos dessa pesquisa revelaram que os grupos sociais em estudo (mulheres, pessoas negras e pessoas com deficiência) não foram reconhecidos em unanimidade pelos indivíduos entrevistados como grupos menos sub-representados em termos de oportunidades ou excluídos da sociedade. Houve quem discordasse de que esses grupos não têm as mesmas oportunidades que os demais. A manifestação das atitudes de aceitação à diversidade com base na justiça social só foram mais freqüentes com relação ao grupo de pessoas com deficiência.

As atitudes de aceitação baseadas na obtenção de ganhos foram manifestadas apenas por um sujeito (uma pessoa negra). Tougas, Beaton e Veilleux, (1991) ressaltam que é plausível que os indivíduos como membros de grupos minoritários adotem atitudes de aceitação a práticas visando a esses fins. Eles defendem que os sujeitos que adotam esse tipo de atitude acreditam que as práticas de diversidade se propõem a eliminar barreiras para o desenvolvimento de indivíduos que pertençam a grupos minoritários, bem como, desenvolver tratamentos diferenciados para aumentar a representação dos mesmos nas organizações. Em uma das falas dos entrevistados isso ficou bastante evidente.

*Ter cotas pra deficientes, pra negros é muito bom... muito bom. Por quê?... senão isso vai ficar girando em torno de uma elite, né... e vai acabar não dando espaço pra posições mais interessantes, dos salários mais interessantes... tem que haver negros e pessoas com deficiência dentro da organização, mas não pode ser só no nível baixo, no nível do staff operacional. Tem que ser no staff estratégico também, não é?... então, as cotas são boas... mas com critério, de modo que tenha negro, mas negros competentes... muitas vezes negros competentes são excluídos só porque são negros, então...*

(Depoimento de uma pessoa negra sobre as concessões de cotas para a diversidade)

Além das quatro atitudes citadas, os dados da pesquisa qualitativa revelaram mais outras quatro categorias de atitudes dos sujeitos diante das concessões oferecidas por práticas de diversidade aos grupos sociais em estudo (mulheres, pessoas negras e pessoas com deficiência). Três de rejeição e uma de aceitação. As de rejeição foram baseadas: (1) na idéia de que essas concessões não são da responsabilidade da empresa, (2) na idéia de que os benefícios oferecidos às pessoas só devem ser realizados com base no mérito e (3) na idéia de que todas as pessoas têm oportunidades iguais. A atitude de aceitação, por sua vez, foi baseada na idéia de que as pessoas acabam concedendo benefícios às minorias, porque isso é bem visto na sociedade – apologia.

A descoberta dessas atitudes ajuda a compreender que o posicionamento dos indivíduos diante das concessões oferecidas pelas práticas de diversidade manifesta-se por motivos, por crenças, e, provavelmente, por valores diferentes. Entre os sujeitos entrevistados na pesquisa qualitativa há mais atitudes de rejeição do que de aceitação às práticas de diversidade.

Conhecer as percepções de justiça sobre as práticas de diversidade compôs um dos objetivos da pesquisa, pois elas podem vir a explicar as atitudes anteriormente citadas. Por meio dos conteúdos obtidos da pesquisa qualitativa foi possível categorizar dois tipos de percepções de justiça. Para alguns dos sujeitos entrevistados uma prática de diversidade é considerada justa quando valoriza e reconhece as diferenças das pessoas considerando a identidade social das mesmas, ou seja, o grupo social ao qual pertencem. A fala abaixo reflete esse raciocínio.

*quando você fala de pessoas que já fizeram colégio no exterior, que já chegam falando dois idiomas, que chegam conhecendo computadores, informática essas coisas todas (respira fundo... )... essas pessoas saem na frente, a concorrência é desleal pra quem vem lá geralmente do bairro periférico, que estudou em colégio do Estado em que o professor só vinha uma duas vezes por semana, então essa concorrência chega desleal, quando chega numa dinâmica de uma empresa ...”*

(Depoimento de um dos sujeitos entrevistados)

Mas, para outros sujeitos que participaram das entrevistas, uma prática de diversidade será justa quando valorizar o indivíduo pelo que ele é, independentemente do grupo ao qual pertence.

*Uma prática de diversidade é injusta a partir do momento em que eu começo a priorizar você não pelo seu caráter, pela sua postura, mas sim por que você pertence a um determinado..., um determinado... grupo... acho que nesse momento não é correto, não é justo...*

(Depoimento de um dos entrevistados)

Conhecer as concepções, as atitudes e as percepções de justiça dos indivíduos diante da diversidade e das práticas de diversidade foi um objetivo alcançado neste trabalho que ajudou a compreender que, ao trabalhar com o tema diversidade, é importante considerar que não há um único princípio de justiça e nem um único significado atribuído às diferenças existentes entre os indivíduos. Isso foi fundamental para interpretar a análise inferencial das relações entre as variáveis em estudo.

O segundo objetivo da pesquisa foi verificar a manifestação das atitudes dos indivíduos diante de práticas de diversidade sistematizadas nesse trabalho (justiça



social, obtenção de ganhos, discriminação reversa e estigma). Esse objetivo foi alcançado mediante a análise descritiva dos dados obtidos da pesquisa quantitativa.

Mediante a análise da média de respostas dos indivíduos, foi possível saber que há entre eles uma predominância de atitudes de aceitação com base na justiça social voltadas apenas para as pessoas com deficiência, por acreditar que elas não têm as mesmas oportunidades que as demais na contratação e no desenvolvimento de carreira. E ainda, atitudes de rejeição com base discriminação reversa com relação à reserva de vagas para mulheres e para as pessoas negras na contratação.

A representatividade de respostas de concordância aos itens da escala de atitudes que fazem referência à obtenção de ganhos e ao estigma foram baixas. Embora seja necessário considerar que as discordâncias encontradas em relação a esses itens foram de natureza parcial, o que significa dizer que não há entre eles uma convicção sobre o assunto.

Os dados obtidos da pesquisa quantitativa referentes à predominância de atitudes dos indivíduos diante da diversidade confirmaram os obtidos na pesquisa qualitativa apresentados anteriormente, de que há mais atitudes de rejeição do que de aceitação, com exceção à dimensão de estigma. Os sujeitos entrevistados foram quase unânimes em afirmar que as pessoas beneficiadas por práticas de diversidade são estigmatizadas como incapazes, na pesquisa quantitativa a uma rejeição de isso seja uma verdade (embora haja uma incidência de rejeição parcial).

O terceiro objetivo dessa pesquisa foi identificar a percepção de justiça predominante dos indivíduos diante das práticas de diversidade. Ele também foi alcançado mediante a análise descritiva dos dados obtidos da pesquisa quantitativa. Pela média de respostas dos sujeitos com relação às cinco dimensões de percepção de justiça consideradas neste trabalho, foi possível perceber que a percepção de justiça que obteve predominância foi à voltada para a dissolução das diferenças de identidade social das pessoas.

Para Bond e Pyle (1998), as diferenças entre os indivíduos com base nas características pessoais são individualistas, pois não verificam as necessidades e limitações das categorias grupais, sejam elas decorrentes do gênero, da religião, da nacionalidade etc. Alguns estudos revelam que determinados grupos de indivíduos não têm as mesmas condições de desenvolvimento profissional que os grupos dominantes (BONNEY e REINACH, 1993; GREGSON e LOWE, 1994). Outros autores defendem que são as diferenças baseadas nas características dos grupos sociais que geram

competitividade para as organizações (COX, 1991; THOMAS, 1990). Dessa forma, coube perguntar: estariam as pessoas sendo mais individualistas ao valorizarem mais a dissolução das diferenças diante das práticas de diversidade? E em sendo mais individualistas, estariam as organizações perdendo competitividade? Entende-se que essas são questões que valeriam a pena levar adiante os estudos.

Os resultados de testes estatísticos para a verificação das hipóteses da pesquisa contribuíram para atender aos demais objetivos específicos cujas discussões sobre alguns dos dados considerados relevantes serão feitas a seguir.

1. Testes estatísticos foram realizados a fim de comprovar a primeira hipótese de que há diferenças de atitudes entre os indivíduos da Empresa I e da Empresa II. Ao comprovar parcialmente essa hipótese, os dados obtidos tornaram-se curiosos ao revelar que há diferenças significativas diante de três dimensões: estigma ( $p < 0,001$ ), discriminação reversa ( $p < 0,000$ ) e obtenção de ganhos ( $p < 0,039$ ). Chama atenção que o estigma e a discriminação reversa foram mais presentes na Empresa I, e a obtenção de ganhos esteja mais presente na Empresa II. Como entender essas diferenças de atitudes entre os indivíduos, uma vez que as atitudes de rejeição às concessões oferecidas à diversidade estão mais presentes na Empresa I que contém práticas formais de diversidade? E como entender que as atitudes de aceitação estão mais presentes na Empresa II que não contém práticas formais de diversidade? Um dado importante a considerar é que, dos cinco itens da escala que apresentaram diferenças de atitudes entre os indivíduos pertencentes às duas empresas, quatro fazem referência às concessões oferecidas às mulheres. Isso chamou atenção, porque na Empresa I há programas formais de diversidade com foco no desenvolvimento das mulheres.

2. Ao comprovarem parcialmente a segunda hipótese, os dados obtidos dos testes estatísticos continuaram a chamar atenção sobre a existência de diferenças de atitudes diante das concessões oferecidas pelas práticas de diversidade às mulheres, às pessoas negras e às pessoas com deficiência quando consideradas as variáveis sexo, raça, região, função, área e autopercepção como minoria na organização.

A variável sexo explica as diferenças de atitudes entre os indivíduos com base na dimensão de justiça social ( $p < 0,042$ ) e na obtenção de ganhos ( $p < 0,015$ ). Esses dados tornaram-se surpreendentes ao revelarem que a média de indivíduos do sexo masculino apresentou mais atitudes de aceitação da diversidade (seja com base na justiça social ou na obtenção de ganhos) do que a média de indivíduos do sexo feminino. Mas, quando

comparados por meio da variável empresa, os dados revelam que esse fenômeno só é significativo diante da dimensão de obtenção de ganhos ( $p < 0,015$ ) e que é mais presente na Empresa II.

As atitudes baseadas na obtenção de ganhos se fundamentam na crença de que é preciso eliminar barreiras para o desenvolvimento de indivíduos que pertençam a grupos minoritários a fim de aumentar a representação dos mesmos nas organizações (TOUGAS, BEATON e VEILLEUX, 1991). Será que as mulheres da Empresa II não reconhecem barreiras para seu desenvolvimento na organização, portanto, consideram desnecessárias as práticas de diversidade que tenham foco voltado para elas? Ou será isso uma atitude negação à realidade?

Andrade *et al.* (2002), ao realizarem estudos sobre o desenvolvimento de carreira de homens e mulheres no setor bancário descobriram na época que a hierarquia sexual ainda era imposta como mecanismo de diferenciação no âmbito organizacional a favor dos homens. Dessa forma, valeria a pena investigar um pouco mais o assunto para verificar se houve ou não uma mudança a esse respeito.

As pessoas que se percebem como minoria nas organizações, por sua vez, revelaram estar vivendo uma situação de conflito, pois, ao mesmo tempo em que apresentam atitudes de aceitação às práticas de diversidade com base na justiça social ( $p < 0,005$ ), elas revelam atitudes de rejeição às mesmas pelo receio ao estigma ( $p < 0,015$ ).

No cômputo geral há predominância de atitudes de rejeição dos indivíduos às concessões oferecidas pelas práticas de diversidade aos grupos sociais em estudo, a variável raça revela que as pessoas negras apresentam muito mais atitudes de aceitação com base na obtenção de ganhos ( $p < 0,038$ ) do que os indivíduos pertencentes às demais dimensões. O mesmo acontece com os indivíduos pertencentes à região Nordeste do país ( $p < 0,047$ ) e as pessoas que não pertencem a cargos de comando nas organizações ( $p < 0,017$ ).

Seria isso uma manifestação de atitudes para querer obter vantagem diante de uma situação, ou uma percepção de que, individualmente, a conquista por ascensão seria mais difícil do que por meio de seu grupo social (TOUGAS, BEATON e VEILLEUX, 1991)? Ao considerar os dados de representatividade dessas pessoas nas organizações apresentados pelo Instituto Ethos (2007), entende-se, neste trabalho, que a segunda alternativa reflete melhor a realidade social que essas pessoas vivenciam.

3. Ao comprovar a terceira hipótese de que há diferenças de percepção de justiça entre os indivíduos da Empresa I e a Empresa II, os dados obtidos revelaram dados importantes para a discussão sobre o sentido de justiça atribuído às práticas de diversidade pelas organizações pesquisadas. As diferenças de percepção de justiça diante das práticas de diversidade entre os indivíduos, considerando-se as empresas pesquisadas, foram significativas diante das dimensões de equidade e de valorização da diversidade com foco nas pessoas com deficiência.

Ao analisar o ranqueamento de médias de respostas dos indivíduos das duas empresas, tem-se que a percepção de justiça dos indivíduos da Empresa I sobre as práticas de diversidade é maior do que a média de indivíduos da Empresa II quando associada ao desempenho individual. Por outro lado, a média de percepção de justiça dos indivíduos da Empresa II sobre as práticas de diversidade é maior do que a média de indivíduos da Empresa I quando direcionada à valorização da diversidade com foco nas pessoas com deficiência.

A Teoria da Equidade defende o princípio de que todos têm o mesmo direito desde que seja proporcional aos esforços diante do desempenho realizado, ou seja, ao mérito. O mérito é usualmente baseado nas características presentes ou passadas dos indivíduos e não no futuro. Sob o princípio da equidade, o que se espera dos indivíduos é que eles sejam produtivos e não há muita preocupação com a interação entre eles (SABBAGH, 2001).

Dessa forma, entende-se que os sujeitos da Empresa I consideram como justas as práticas de diversidade que oferecem concessões aos indivíduos com base nos resultados que eles possam gerar. Trata-se de uma percepção de justiça com um sentido de justiça focado nos negócios da companhia. Já os indivíduos da Empresa II entendem que as práticas de diversidade serão tanto mais justas quanto mais forem focadas para as pessoas com deficiência. Isso talvez se explique pelo fato de a Empresa II só ter práticas de diversidade voltadas para as pessoas com deficiência, em razão da lei de cotas.

Em suma, a percepção de justiça diante da diversidade entre as duas empresas difere de sentido, e entende-se que elas apresentam limitações por associar a justiça a uma busca do sentido de equidade, ou ainda, a ações que buscam oferecer acesso e legitimidade aos grupos subrepresentados. Em nenhum dos casos, o sentido de justiça valoriza a diversidade pelo que ela pode ensinar (THOMAS e ELY, 1996). Para esses autores, somente quando as organizações ouvem, respeitam e aprendem com o que as

peessoas que compõem a diversidade têm a dizer é que podem prometer igual oportunidade para todos.

4. Ao comprovarem parcialmente a quarta hipótese da pesquisa, os dados da pesquisa reforçaram algumas inferências levantadas anteriormente sobre o posicionamento das mulheres diante das práticas de diversidade. Eles revelaram que a média de indivíduos do sexo masculino é maior do que a média de indivíduos do sexo feminino em aceitar que as práticas de diversidade são justas quando valorizam a diversidade a partir das diferenças dos grupos sociais. Por outro lado, a média de indivíduos do sexo feminino considera que essas práticas são justas quando direcionadas as dimensões da equidade e quando explicadas em razão da estratégia da empresa. Diante desses dados, abrem-se duas indagações de perspectivas diferentes: será que as mulheres estão adotando valores mais masculinos do que os homens nas organizações ao estarem mais preocupadas com os negócios da empresa do que com as pessoas? Ou, será que as mulheres estão refletindo o desejo de serem tratadas de forma “justa” de acordo com sua competência de modo a querer mostrar sua importância para a sobrevivência da organização? São perguntas que sugerem estudos posteriores para esclarecer melhor esse fenômeno.

Além da variável sexo, tornou-se relevante observar que as diferenças de percepção de justiça diante das práticas de diversidade tornaram-se significativas quando consideradas as variáveis de idade, raça, função e autopercepção como minoria na sociedade. Quanto à idade, é importante ressaltar que a percepção de justiça foi mais voltada para a valorização da diversidade ( $p < 0,045$ ) nos indivíduos com mais de 50 anos. Seria isso um reflexo de maturidade dos indivíduos quanto à atribuição do sentido de justiça em relação às práticas de diversidade? Essa seria uma discussão que também merece ser tratada.

Quanto a variável raça, as diferenças significativas de percepção de justiça entre os indivíduos tornaram-se evidentes diante dos dados que revelaram haver média maior de respostas de indivíduos da raça amarela (amarela + indígena) que consideram as práticas de diversidade justas quando voltadas para a estratégia. A segunda média maior foi a dos indivíduos representantes da raça negra. Esses dados também tornam visível haver preocupação em valorizar mais as diferenças entre as pessoas a partir do que elas podem desempenhar, ou seja, visando aos negócios da empresa, no lugar de questões de valorização dos indivíduos ou dos grupos sociais em si.

Diante da variável função, as pessoas que ocupam as posições de comando (diretoria e superintendência) revelaram preocupação em valorizar o indivíduo, mas desconsiderando a identidade social. Para esses indivíduos, a valorização da diversidade, considerando-se as diferenças dos grupos sociais só é justa quando focada nas pessoas com deficiência. Entende-se que para esses indivíduos todos devem ser concebidos e tratados sob o mesmo patamar de igualdade. Na pesquisa qualitativa alguns dos sujeitos entrevistados revelaram a crença de que as pessoas têm iguais oportunidades e condições para estar nas organizações. Dessa forma, eles não reconhecem a atitude de aceitação das concessões oferecidas pela diversidade aos grupos subrepresentados baseada na justiça social.

Os dados referentes à autopercepção como minoria na sociedade revelam que os indivíduos que se percebem como tal, entendem que é justo considerar as diferenças sociais dos indivíduos, mas, tomando-se por referência, apenas as pessoas com deficiência. O que se tem a observar é que, mais uma vez, essa preocupação está centralizada em apenas um dos grupos de identidade social. Isso faz com que as oportunidades no contexto organizacional sejam vistas apenas sob a responsabilidade individual. Isso não seria um problema se vivêssemos em um país onde as diferenças sociais não fossem significativas. Então, não seria “cruel” transferir essa responsabilidade apenas para o indivíduo?

5. A correlação entre as dimensões de atitudes diante da diversidade e as dimensões de valores de individualismo e de coletivismo não foi verificada nos testes realizados. Porém, na literatura estrangeira, há estudos que constataram a interação entre valores e atitudes dos indivíduos diante de práticas de diversidade (EDDY e BURKE, 2004; KEMMELMEIER, 2003). Mediante isso, há duas possibilidades para que essa hipótese não fosse corroborada. A primeira refere-se ao fato de haver uma limitação na estrutura da escala que mensurou os valores na pesquisa, e a outra possibilidade diz respeito à imprecisão das respostas emitidas dos sujeitos referente ao assunto.

A maioria das respostas dos indivíduos aos itens que compõem a escala de valores revelou-se imprecisa na medida em que se localizou na faixa de concordância e discordância parcial, dados que convergem aos obtidos por Hofstede sobre o Brasil (1980). O único item avaliado com um nível de concordância definido fez referência ao coletivismo. A maioria das atitudes dos indivíduos revelou-se desfavorável às concessões oferecidas à diversidade considerando-se as diferenças dos grupos sociais.

Então, não seria essa uma atitude focada no individualismo? Em sendo isso uma verdade, não houve mesmo como ter correlação entre as variáveis. Na hipótese de que isso tenha acontecido, vale a discussão sobre o porquê da imprecisão nas respostas dos sujeitos com relação aos valores que possuem. Será que os indivíduos não querem assumir a importância que dão a si mesmos e a pouca importância que dão aos outros? Será que no Brasil as pessoas querem manter uma imagem de que são solidárias, quando na verdade não é esse o caso? Isso são apenas conjecturas, mas valeria a pena investigá-las.

6. Os testes utilizados para verificar a correlação entre as dimensões de justiça organizacional diante da diversidade e as dimensões de valores de individualismo e de coletivismo revelaram que há leve correlação entre essas variáveis. Na literatura, há estudos que revelaram a existência da relação entre percepção de justiça e valores. Chen (1995) descobriu que os estadunidenses preferem à distribuição de recompensas/resultados baseados na equidade. Já Murphy-Berman *et al.* (1984) descobriram que a percepção de justiça baseada na necessidade prevalece na Índia onde as pessoas são mais favoráveis a distribuição de recompensas com base no coletivo.

Pelos dados obtidos da pesquisa, não é possível fazer uma afirmação sobre a preferência dos indivíduos quanto ao sistema de distribuição de recompensas ou concessões quando se consideram as práticas de diversidade. O que se pode dizer é que há uma pequena correlação da percepção de justiça sobre essas práticas no que diz respeito às dimensões de valorização da diversidade e valorização da diversidade com foco nas pessoas com deficiência. Talvez a argumentação anterior sobre valores também possa valer para a discussão desses resultados.

7. Os testes utilizados para verificar a relação entre as dimensões de justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade comprovaram parcialmente essa relação. Diante dos resultados obtidos foi possível descobrir que há três dimensões de percepção de justiça que não só se relacionam com as atitudes dos indivíduos diante das concessões oferecidas à diversidade, mas também explicam a variação das mesmas.

Dos dados obtidos torna-se importante levantar algumas discussões:

- A primeira está relacionada ao fato de que o modelo de regressão adotado somente explica a relação de três dimensões de percepção de justiça (a

baseada na valorização da diversidade, a baseada na dissolução das diferenças e a baseada na valorização da diversidade com foco nas pessoas com deficiência) com três das quatro dimensões de atitudes contempladas no estudo: estigma ( $r^2 = 0,046$ ;  $p < 0,05$ ), obtenção de ganhos ( $r^2 = 0,230$ ;  $p < 0,05$ ) e discriminação reversa ( $r^2 = 0,243$ ;  $p < 0,05$ ). Diante dessa constatação, algumas questões emergiram. Por que o modelo de regressão que se utiliza dessa percepção de justiça não explicou a variação de atitudes dos indivíduos baseada na justiça social? Como compreender que uma dimensão de percepção de justiça que valoriza as diferenças entre os grupos sociais não explica as variações de atitudes dos indivíduos baseadas na justiça social?

É importante ressaltar que os dados obtidos da pesquisa revelaram uma rejeição dos indivíduos a essa dimensão quando voltada às mulheres e as pessoas negras. Com relação às pessoas com deficiência apresentaram apenas uma aceitação parcial. Dessa forma, imagina-se que possa haver duas possibilidades para explicar a não relação entre as variáveis. A primeira é que não houve, na pesquisa, uma representatividade de respostas dos indivíduos com relação a essa dimensão. E a segunda possibilidade é de entender que a percepção de justiça dos indivíduos, baseada na valorização da diversidade, reconhece as diferenças sociais dos grupos sociais em estudo, mas não reconhecem a não igualdade de oportunidade entre eles. Neste trabalho acredita-se que essa última possibilidade retrate melhor a realidade, mas outros estudos serão necessários para comprovar que esse seja o caso.

- Sob o modelo de regressão adotado, a percepção de justiça baseada na valorização da diversidade explica as atitudes de aceitação dos indivíduos beneficiados diante das práticas de diversidade com base na obtenção de ganhos ( $\beta = 0,445$ ;  $p < 0,005$ ) e as atitudes de rejeição dos indivíduos não beneficiados com base no estigma ( $\beta = -0,169$ ;  $p < 0,005$ ) e na discriminação reversa ( $\beta = -0,421$ ;  $p < 0,005$ ). Porém, ele não explica as atitudes de aceitação dos indivíduos não beneficiados às práticas de diversidade com base na justiça social, uma vez que, neste trabalho, essa dimensão não foi reconhecida como uma dimensão que justifique a aceitação das práticas de diversidade. Isso sugere que para esses indivíduos há outras explicações que justificam a aceitação dessas práticas, no entanto, essa é uma discussão que precisa ser levada adiante para entender melhor esse fenômeno.



- Quanto à percepção de justiça baseada na dissolução das diferenças, o modelo de regressão adotado revela que essa variável explica as atitudes de rejeição dos indivíduos não beneficiados pelas práticas de diversidade com base no estigma ( $\beta = 0,171$ ;  $p < 0,005$ ) e na discriminação reversa ( $\beta = 0,314$ ;  $p < 0,005$ ) e as atitudes de aceitação dos indivíduos beneficiados baseadas na obtenção de ganhos ( $\beta = -0,264$ ;  $p < 0,05$ ). Porém, ele não explica também as atitudes de aceitação dos indivíduos não beneficiados às práticas de diversidade com base na justiça social.
- Quanto à percepção de justiça baseada na valorização da diversidade com foco nas pessoas com deficiência, o modelo de regressão adotado revela que essa variável explica apenas as atitudes de rejeição dos indivíduos não beneficiados pelas práticas de diversidade com base na discriminação reversa ( $\beta = -0,145$ ;  $p < 0,005$ ). Porém ele não explica as atitudes de aceitação desses indivíduos e nem as atitudes de rejeição e de aceitação dos indivíduos beneficiados por essas práticas.
- As dimensões de percepção de justiça baseada na equidade e na estratégia não se correlacionaram com nenhuma das dimensões de atitudes estudadas. O modelo de regressão também não revelou nenhum dado significativo de relação entre essas variáveis. Isso sugere que essas dimensões de justiça possam vir a ter relação com outras atitudes não contempladas nesse trabalho. Uma discussão sobre essa possibilidade merece ser tratada.

8. Os testes utilizados para verificar se valores de individualismo e de coletivismo moderam a relação entre as dimensões de justiça organizacional e as dimensões de atitudes diante da diversidade não comprovaram a hipótese oito.

No referencial teórico, alguns autores enfatizam que não há evidências de que a variável justiça organizacional estabeleça uma relação direta com outros construtos (NOVAKOWISK e CONLON, 2005; GILLILAND e STEINER, 2001; COLQUITT, 2001; COHEN-CHARASH, 2001; STARLLICKI, FOLGER e TESLUK, 1999; SHODA e MISCHEL, 1993). Para eles, desenvolver um estudo da justiça organizacional com outras variáveis implica adotar variáveis moderadoras, que podem ser tanto relacionadas a fatores ambientais quanto a fatores individuais. No entanto, neste estudo não foi possível corroborar nesse aspecto.

Alguns argumentos apresentados anteriormente para explicar a não relação dos valores de individualismo e coletivismo com as variáveis dependentes e independentes em estudo talvez possam explicar as razões de não ter havido a comprovação dessa hipótese. Mas, esse resultado pode refletir a realidade em estudo. Dessa forma, cabe discussão mais detalhada sobre o assunto e fica a sugestão para que estudos futuros possam validar essa possibilidade.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos com a pesquisa oferecem uma explicação significativa da relação existente entre três dimensões de atitudes dos indivíduos diante da diversidade (discriminação reversa, estigma e obtenção de ganhos) e três dimensões de percepção de justiça (valorização da diversidade, dissolução das diferenças e valorização da diversidade com foco nas pessoas com deficiência). Os resultados se tornam importantes porque auxiliam a ampliar estudos voltados à diversidade e a desenvolver modelos de gestão no ambiente organizacional. Porém, a não explicação dos mesmos sobre as atitudes de aceitação dos indivíduos às práticas de diversidade com base na justiça social ganhou relevância nestas considerações finais.

Nesta pesquisa, as atitudes predominantes dos indivíduos foi a de rejeição às concessões oferecidas pelas práticas de diversidade aos grupos de mulheres e de pessoas negras com base na discriminação reversa, embora tenha havido uma aceitação parcial das mesmas aos grupos de pessoas com deficiência. Essa atitude de rejeição defende o princípio da igualdade entre as pessoas e entre os grupos sociais que contradiz a busca pela justiça social.

Atitudes com base no escopo da justiça social são justificadas pela Teoria da Dominância Social que ressalta a existência de uma hierarquia de importância dos grupos sociais em determinada cultura. Quando orientados por essa perspectiva, os indivíduos exercem valores que reconhecem a não igualdade entre esses grupos e acabam aprovando concessões aos que estão na base da hierarquia (SINADIUS *et al.*, 1993).

Ao defender a igualdade entre as pessoas nas organizações, a atitude de rejeição baseada na discriminação reversa chama atenção ao final dessa pesquisa por perceber que ela não condiz com os dados sobre a composição demográfica da realidade empresarial brasileira.

A pesquisa sobre o perfil social, racial e de gênero realizada pelo Instituto Ethos (2007) com as quinhentas maiores empresas do Brasil, revela que a representatividade dos grupos sociais em estudo (o de mulheres, de pessoas negras e pessoas com deficiência) ainda é muito baixa quando comparada com a dos homens brancos. Além disso, há uma sub-representação desses grupos nas empresas. No quadro executivo, há apenas 11,5% de mulheres, 3,5% de pessoas negras (pretos e pardos) e 0,4% de pessoas

com deficiência. No nível gerencial, as mulheres tiveram perda de espaço e passaram a ocupar uma faixa de 24,6% contra 31% em 2005. As pessoas negras, nesse nível, hierárquico ocupam uma posição de 17% e as pessoas com deficiência 0,38%.

Considerando-se que as mulheres e os negros constituem respectivamente 51,3% e 44,7% da população brasileira<sup>7</sup>, nota-se uma sub-representação desses grupos nas empresas. Com isso, fica incoerente a defesa da igualdade entre as pessoas revelada nesta pesquisa. Se os dados que refletem a realidade afirmam que essa igualdade não existe, o que as pessoas querem defender ao ressaltá-la? O que significa essa igualdade no contexto organizacional?

Adams (1965), ao defender o princípio da equidade nas organizações, ressalta a importância de considerar o mérito como critério para recompensar as pessoas diante dos esforços depreendidos. Nesse sentido, prevalece o critério de avaliação dos resultados apresentados como sendo comum a todos, ou seja, a igualdade de resultados. Nada mal para quem têm as mesmas condições para oferecê-los. Mas, para quem não as têm, seria justo?

O que se supõe nesse trabalho é que a idéia de igualdade de resultados não é a mesma idéia de igualdade de oportunidade. Quando aplicadas à diversidade, a segunda diz respeito ao direito de todos terem as mesmas oportunidades para oferecer resultados similares (COX, 1991; THOMAS, 1990). Enquanto que a primeira faz menção apenas ao que o sujeito pode agregar ou oferecer a organização, desconsiderando os seus antecedentes (KONRAD e LINNEHAN, 1995). A defesa pela igualdade de resultados torna-se justa em uma empresa quando se tem uma população de indivíduos que estão sob o mesmo patamar de condições para oferecer resultados. Mas, em qual empresa isso acontece? Provavelmente nas mais homogêneas em termos de composição demográfica. No entanto, pelos dados anteriormente apresentados do Ethos percebe-se que esse não é o caso.

Considerando-se as colocações anteriores, supõe-se que a defesa pela igualdade de resultados torna-se injusta quando não se considera a igualdade de oportunidades entre as pessoas. No entanto, entender o que significa igualdade de oportunidade é um grande desafio que precisa ser abraçado. Nesta pesquisa, ficou evidente que ter igual oportunidade não significa para os indivíduos considerados *diversos* ter o mesmo nível social ou cultural dos considerados *não diversos*. Imagina-se que as esferas

---

<sup>7</sup> Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) 2006, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

educacionais, sociais e culturais são importantes para a agregação de valor ao indivíduo, porém elas não são as únicas que precisam ser consideradas para que realmente haja a igualdade de oportunidade. Imagina-se que as oportunidades são iguais para os indivíduos onde é possível romper com barreiras mais ocultas, ou ainda, mais “profundas” sobre o valor atribuído aos grupos sociais existentes na cultura do país. Uma das falas obtidas da pesquisa qualitativa reflete o que talvez muitos não queiram ver ou revelar:

*Eu já participei de um processo seletivo onde o RH me deu um parecer fantástico, porém quando eu fui conversar com o diretor da área... toda aquela empolgação que a empresa demonstrou desapareceu, né... talvez esqueceram de avisar um detalhe para ele.. que eu era negro... e eu fui eliminado (Depoimento de uma pessoa negra).*

Alves e Galeão-Silva (2004) ressaltam que não é possível empregar diretamente um programa de gestão da diversidade no país sem que ocorra uma climatização, devido à dificuldade histórica de identificar alguns grupos discriminados. Segundo esses autores, o mito da democracia racial brasileira dificulta em muito o reconhecimento da discriminação. Dessa forma, a gestão da diversidade precisa afirmar a própria existência da discriminação para se justificar, o que a coloca em tensão com a ideologia da democracia racial. Sem o reconhecimento da discriminação, não há como construir um discurso de igualdade de acesso ao trabalho.

Lima e Vala (2004) também ressaltam que as pessoas, diante das pressões da legislação anti-racista e dos princípios da igualdade e da liberdade apregoados pelas democracias liberais, começaram a expressar seu preconceito de uma forma mais sutil e velada. É nesse contexto que se começa a falar de “Novos Racismos” ou de “Novos Preconceitos”. Como argumenta Essed (1991), essas novas formas de preconceito e racismo, situam-se, sobretudo, ao nível das relações interpessoais.

Diante dos dados obtidos na pesquisa, pode-se inferir que, sob o discurso da igualdade, pode haver falta de clareza dos indivíduos sobre o assunto, mas pode haver também um discurso impiedoso que gera muita exclusão e faz com que as diferenças sociais no Brasil só aumentem. Para os que acreditam que a igualdade entre as pessoas depende apenas dos esforços individuais, as concessões oferecidas pelas organizações para criar oportunidades para a diversidade, serão vistas como desnecessárias. Isso se torna relevante, porque a alta frequência de indivíduos com esse pensamento, pode ser um grande entrave para o desenvolvimento de modelos de gestão de diversidade.

Dessa forma, entende-se que diante da pluralidade de diferenças existentes entre as pessoas no Brasil há muito que fazer para existência real na igualdade de oportunidade entre elas. Nesse sentido, as práticas organizacionais desenvolvidas em prol da diversidade têm muita importância como alternativas para diminuir a exclusão social e aumentar a valorização da identidade dos grupos subrepresentados. Então, em nome de todos os que já vivenciaram de algum modo a falta de oportunidade no ambiente organizacional, fica a expectativa para que as práticas organizacionais a favor da diversidade sejam muito bem vindas.

### **8.1 Limitações**

Em razão do caráter exploratório desta pesquisa e do método de amostragem não ter sido probabilístico, os resultados encontrados limitam-se a explicar os dados referentes às amostras. Dessa forma, entende-se que outros estudos sejam necessários para ampliar as discussões teóricas e corroborar com os resultados encontrados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Mestre Jou, 1982, p. 85.
- ADAMS, J. S. Toward an understanding of inequity. **Journal of Abnormal Social Psychology**, vol. 67, p. 422-436, 1963.
- AGLE, B. R.; CALDWELL, C. B. Understanding research on values in business. A level of analysis framework. **Business and Society**, vol. 38, n. 3, p. 326-462, sep.1999.
- AJZEN, I. **Attitude, Structure and Behavior**. In A.R. Pratkanis, S.T. Breckler and A.G. Greenwald (Eds), *Attitude Structure and Function*, Erlbaum, Hillsdale, NJ, 1988.
- ALLPORT, G.W. **Attitudes**. In Murchinson, C. *A Handbook of Social Psychology*, Worcester, Mass.: Clark University Press, 1935.
- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. São Paulo, **RAE - Revista de Administração de Empresas**, vol. 44, n. 3, 2004.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**. Pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1999.
- ANDERY, M. A. *et al.* **Para compreender a ciência. Uma perspectiva histórica**. São Paulo/Rio de Janeiro: EDUC, 1999.
- ANDRADE, A.L S. *et al.* Gênero nas organizações: um estudo no setor bancário. São Paulo, **Revista de Administração de Empresas (RAE – Eletrônica)**; vol.1, n. 2, 2002.
- ARONSON, E. *et al.* **Psicologia social**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.
- ARREDONDO, P. **Success diversity management initiatives**. Thousand Oaks, CA: SAGE. 1996.
- ASHFORTY, B.E; MAEL, F. Social identity theory and the organization. **Academy of Management Review**, v.14, n.1, p.20-39, 1989.
- ASSMAR, E. M. L. A psicologia social e o estudo da justiça em diferentes níveis de análise. Porto Alegre, **Psicologia Reflexão Crítica**, vol.13, n. 3, p. 497-506, 2000.
- ASSMAR, E. M. L. *et al.* Dimensões justiça organizacional: um modelo multidimensional para uso no Brasil. In: CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (Orgs.), **Resumos do I Congresso de Psicologia e Profissão**. São Paulo, 2002.
- ASSMAR, E. M. L. *et al.* Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. Porto Alegre, **Psicologia: Reflexão e Crítica**, vol. 18, n. 3, p.300-330, 2005.
- AUSTRALIAN BUREAU OF STATISTICS, disponível em: <http://www.abs.gov.au>, acesso em 25 jan. 2006.
- BAGOZZI, R.P. The self-regulation of attitudes, intentions, and behavior. *Social Psychology Quarterly*, vol.55, p.178-204, 1992.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977.
- BARRETT-HOWARD, E.; TYLER, T.R. Procedural justice as a criterion in allocation decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 50, p. 296-304, 1986.
- BARRY, B. **Theories of justice**. Harvester-Wheatsheaf, vol.1, London, 1989.
- BEATON, A. M.; TOUGAS, F. Reactions to affirmative action: group membership and social justice. **Social Justice Research**, vol. 14, n.1, march 2001.
- BEM, D. **Self-perception theory**. In: *Advances Experimental Social Psychology*, Berkowitz, New York, Academic Press, 1972.
- BENTHAM, J. **Introduction to the principles of moral and legislation**. Hafner. New York, 1948.

- BEUGRÉ, C.D. **Managing fairness in organizations**. Westport: Quorum Books, 1998.
- BERGER, P. I.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Ed. Vozes: Petrópolis, 1973.
- BIES, R. J.; MOAG, J. S. Interactional justice: communications criteria of fairness. In: BOBO, L. White's opposition to busing: symbolic racism or realistic group's conflict? **Journal of Personality and Social Psychology**, vol. 45, p. 1196-1210, 1983.
- BOLDGETT, J. G. *et al.* The effects of distributive, procedural, and interactional justice on post complaint behavior. **Journal of Retailing**, vol. 73, n. 2; p. 185-210, 1997.
- BOND, M. A.; PYLE, J. L. Diversity dilemmas at work. **Journal of Management Inquiry**, vol.7, n.3, sep. 1998.
- BONNEY, N.; REINACH, E. Housework Reconsidered: The Oakley Thesis Twenty Years Later. **Work, Employment & Society**, vol. 7, n.4, p. 615-627, 1993.
- BOUWEN, R. Developing relational practices for knowledge intensive organizational contexts. **Career Development International**. vol. 6, n. 7, p. 361, 2001.
- BRICKMAN, P.; FOLGER, R.; GOODE, E.; SCHUL, Y. **Microjustice and macrojustice**. In Lerner, M.J., and Lerner, S. C. (eds). The justice motive in Social Behavior. Plenum Press, p.173-202, New York, 1981.
- BRYMAN, A. **Research methods and organizations studies**. London: Unwin Hyman, 1989.
- CALDWELL, C.; CAMPBELL, J, e PARKS, C.D. Trustworthiness and justice – an integrative perspective. Paper presented at the **Eight Annual Conference on Ethics in Business**, Chicago, IL, October, 2001.
- CARREL, M.R.; MANN, E.E.; SIGLER, T.H. Defining workforce diversity programs and practices in organizations: a longitudinal study. **Labor Law Journal**, vol.57, n.1, p.5-12, 2006.
- CARSPECKEN, P. F.; APPLE, M. **Critical qualitative research**. In: The Handbook of Qualitative Research. Londres: Sage Publications, 1992.
- CAUDRON, S. Diversity Ignites Effective Work Teams. **Personnel Journal**, vol.7. n.9, p. 54-63, september 1994.
- CHOW, H. S. e CRAWFORD, R. B. Gender, ethic diversity and career advancement in the workplace: the social identity perspective. **Advanced Management Journal**, vol. 69, n.3, 2004.
- COHEN-CHARASH, Y.; SPECTOR, P.E. **The role of justice in organizations: A meta-analysis**. New York, Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol. 86, n.2; p. 278, 2001.
- COLQUITT, J. A. On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. Washington, **Journal of Applied Psychology**. v. 86, n.3; p. 386, jun 2001.
- COMMINS, B. LOCKWOOD, J. The effects of status differences, favored treatment, and equity on intergroup comparisons. **European Journal Society**. Clinical Psychology, vol.18, p.285-90, 1979.
- COPELAND, L. Valuing Diversity, part 1: making the most of cultural difference at the workplace. **Personnel**, June, p. 53-60, 1988.
- COX, Jr. T.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, vol.5, n.3, Aug.1991.
- COX, Jr. T. The multicultural organization. **Academy of Management Executive**, vol. 5, n. 2, 1991.
- \_\_\_\_\_ **Cultural diversity in organizations**. San Francisco: Berrett-Koehler publishers, p. 11, 1993.



- Diversidade e identidade nas organizações.** In: CLEGG, S.R. *et al.* Handbook de Estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998.
- CROPANZANO, R.; GREENBERG, J. **Progress in organizational justice: Tunneling Through the maze.** In: Cooper, C.L. and Robertson, I.T. (eds). International Review of Industrial and Organizational Psychology, John Wiley e Sons, New York, 1997.
- CROSS, E.Y. Making the invisible visible. **Healthcare**, vol. 35, n.1, p. 29-32, 1992.
- CUNHA, A.G. **Dicionário Etimológico.** São Paulo: Nova Fronteira, 1982
- D'AMICO, C. Back to the future: a current view of workforce 2000 and projections for 2020. **Employment Relations Today (Wiley)**, vol. 24, n.3, p.1-11, 1997.
- DASS, P.; PARKER, B. Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. **Academy of Management Executive**, vol.13, n.2, p. 68-80, 1999.
- DAVIS, J.A.; SMITH, T.W. **General Social Surveys (1972-2002).** Chicago: National Opinion Research Center, 2003.
- DESLIPPE, D. A. "Do whites have rights?": white Detroit policemen and "reverse discrimination" protests in the 1970s. **The Journal of American History**, p.932-960, Dec. 2004.
- DEUTSCH, M. **Distributive Justice: a Social-Psychological perspective.** Yale University Press, New Haven: CT, 1985.
- DORFMAN, P.; HOWELL, J. **Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited.** In: Advances in International Comparative Management. Eds. R.N. Farmer and E.G. McGoun. JAI Press, p. 127-150, 1988.
- EAGLY, A.H. e CHAIKEN, S. **The psychology of attitudes.** Fort Worth, TX: Harcourt, Brace, Jovanovich, 1993
- EASLEY, C.A. Developing valuing and managing diversity in the new millennium. **Organization Development Journal**, v. 19, n. 4, 2001.
- EDDY S.W. N.; BURKE, R. Cultural values as predictors of attitudes towards equality and diversity: a canadian experience. **Women in Management Review**, vol.19, p. 5-6, 2004.
- ELLIS, C.; SONNENFELD, J. A. Diverse approaches to managing diversity. **Human Resource Management**, vol. 33, n. 1, p. 79, 1994.
- ERON, A. M. V. Ways to assess diversity success. **Human Resource Magazine**, vol. 40, n.8, aug 1995.
- FADIL, P.A.*et al.* Equity or equality? A conceptual examination of the influence of individualism/collectivism on the cross-cultural application of equity theory. **Cross Cultural Management**, vol. 12, n.4, p.17, 2005.
- FAIR EMPLOYMENT PRACTICE GUIDELINES. What is "Reverse Discrimination and how do you prove it?" n. 591, August, 2004.
- FAZIO, R.H. **A Practical Guide to the use of response latency in social psychological research, in Review of Personality and Social Psychology**, Ed. Clyde Hendrick and Margaret S. Clark, Newbury Park, CA: Sage, p.74-97, 1990.
- FAZIO, R. H.; WILLIAMS, C. J. Attitude accessibility as a moderator of the attitude-perception and attitude-behavior relations: An investigation of the 1984 presidential election. **Journal of Personality and Social Psychology**, vol. 51, p. 505-514, 1986.
- FEDERICO, C. M.; SINADIUS, J. Racism, ideology and affirmative action revisited: the antecedents and consequences of principled objections to affirmative action. **Journal of Personality and Social Psychology** vol. 82, p. 488-502, 2002a.

\_\_\_\_\_ . Sophistication and the antecedents of white racial policy attitudes: racism, ideology and affirmative action in America. **The Public Opinion Quarterly**, vol. 66, p.145-76, 2002b.

FESTINGER, L. **A Theory of Cognitive Dissonance**, Evaston, Ill.:Row, Peterson, 1957.

FIELDS, D. *et al.* Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong. **Journal of Organizational Behavior**, vol. 21, n. 5, p. 547-562, 2000.

FINEGAN, J.E. The impact of person and organizational values on organizational commitment. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**; vol. 73, Jun. 2000.

FISHBEIN, M.; AJZEN, I. **Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research**. MA: Addison-Wesley.1975.

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

FOLGER, R. **Rethinking equity theory: a referent cognitions model**. In: H.W.Bierhoff, R.L. Cohen, & J. Greenberg (Eds), New York , Justice in Social relations, p. 145-162, 1986.

FOLGER, R.; CROPANZANO, R. **Organizational justice and human resource management**. Thousand Oaks, CA, Sage, 1998.

\_\_\_\_\_. **Fairness theory: justice as accountability**. In: J. Greenberg e R. Cronpanzano (Eds) *Advances in organizational justice*, Palo Alto, CA: Sage, 2001.

FOLGER, R.; GREENBERG, J. Procedural justice: an interpretative analysis of personnel systems. **Research in Personnel and Human Resources Management**, vol. 3, p. 141-183, 1985.

FOLGER, R.; KONOVSKY, M.A. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. **Academy of Management Journal**, vol. 32, n. 1, p. 155-130, Mar 1989.

FRENCH, E. The importance of strategic change in achieving equity in diversity. **InterScience, Strategic Change**, vol.14, p.35-44, jan.-feb. 2005.

GELFAND, M. J.; TRIANDIS, H. C. Individualism versus collectivism or versus authoritarianism? **European Journal of Social Psychology**, vol. 26, p.397-410, 1996.

GEPPHART, Robert. Paradigms and Research Methods. In: *Typology of Paradigms and Research Methods*, presented to the **Western Academy of Management**, 1995.

GIACCOBE-MILLER, J.K. *et al.* Equity, equality and needed as determinants of pay allocations. A comparative study of chineses and US managers. **Employee Relations**, vol. 19, n. 4, p. 309-320, 1997.

GILSON, L.L. **The role of procedural justice in the relationship between demographic diversity, dissimilarity, work-related affective outcomes, and creative performance**. Thesis Presented to The Academic Faculty. Georgia Institute of Technology, July, 2000.

GILLILAND, S. W. The perceived fairness of selection systems: on organizational justice perspective. **The Academy of Management Review**, vol.18, n.4, Oct. 1993.

GLAZER, N. **The Future of Preferential Affirmative Action**.1988.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. São Paulo, **RAE - Revista de Administração de Empresas**, vol. 35, n.2, p 57-63, mar./abr. 1995.

GÓMEZ-MEJÍA, L.R. *et al.* **Managing human resources**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

GOUVEIA, V. V. Dimensões normativas do individualismo e coletivismo; é suficiente a dicotomia pessoal vs. social? Porto Alegre, **Psicologia: Reflexões e Crítica**, vol. 16, n.2, 2003.

\_\_\_\_\_. **O individualismo e o coletivismo normativo: comparação de dois modelos**. In: ROS, M. e GOUVEIA, V. *Psicologia social dos valores humanos*. São Paulo, Ed. SENAC, 2006.

GOUVEIA, V.V. *et al.* Multi-factorial scale of individualism and collectivism: elaboration and validity. **Psicologia, Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 18, n. 2, 2002.

GREENBERG, J. Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. **Journal of Management**, vol.16, n.2, Jun.1990.

\_\_\_\_\_. A taxonomia of organizational justice theories. **The Academy of Management Review**, vol. 12, n.1, jan. 1987.

\_\_\_\_\_. Studying organizational justice cross-culturally: fundamental challenges. **International Journal of Conflict Management**; vol. 12, n. 4, 2001.

GREENSLADE, M. Managing Diversity: lessons from the United States. **Personnel Management**, December, vol. 23, p. 28-32, Dec. 1991.

GREGSON, N.; LOWE, M. Waged domestic labour and the renegotiation of the domestic division of labour within dual career households. **Sociology**, vol. 28, n.1, p55-78, 1994.

HAIR, Jr, J.F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

HAIR, Jr. J.F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANASHIRO, D.M.M.; GODOI, A.S. Um preâmbulo à gestão da diversidade: da teoria à prática. Curitiba, **XXVIII EnANPAD**, 2004 .

HARE, R.M. **Justice and equality**. In Arthur, J., and Shaw, W.H. (eds), *Justice and Economic Distribution*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, p. 116-131, NJ, 1978.

\_\_\_\_\_. **Ethical theory and utilitarianism**. In Sen, A., and Williams, B. (eds), *Utilitarianism and Beyond*, Cambridge University Press, Cambridge, 1982.

HARSANYI, J.C. **Essays ethics, social behavior and scientific explanation**. Reidel, Dordrecht, Holland, 1976.

HEIDER, F. **The Psychology of International Relation**, New York: John Wiley e Sons, Inc., Publishers, 1958.

HEILMAN, M. E.; ALCOTT, V.B. What I think you think of me: women's reactions to being viewed as beneficiaries of preferential selection. **Journal of Applied Psychology**. vol. 86, n. 4, p. 574-82, 2001.

HEILMAN, M. E. *et al.* Presumed incompetent? Stigmatization and affirmative action efforts. **Journal of Applied Psychology**, vol.77, p. 536-544, 1992.

HEILMAN, M. E. *et al.* The affirmative action stigma of incompetence: effects of performance information ambiguity. **Academy of Management Journal**, vol. 40, n.3, p.603-625, 1997.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: international differences in work related values**. Beverly Hills: SAGE, 1980.

HOLZER, H.; NEUMARK, D. Assessing affirmative action. **Journal of Economic Literature**, vol. 38, n. 3, p. 483, sep. 2000.

HOMANS, G. C. The Humanities and the Social Sciences; joint concern with "individual" and values the arts distinct from social science distinctions of social status. Thousand Oaks, **The American Behavioral Scientist** (pre-1986), vol. 4, n. 8; Apr 1961.

- HUI, C.H.; TRIANDS, H. C. Cultural differences in reward allocation: is collectivism the explanation? **British Journal of Social Psychology**, vol. 30, p.145-157, 1991.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>, acesso em: 28 mai. 2006
- IVANCEVICH, J.M.; GILBERT, J.A. Diversity management time for a new approach. **Public Personnel Management**, v 29, n. 1; p. 75, Washington: Spring 2000.
- JACKSON, S.E.; JOSHI, A.; ERHARDT, N. Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. **Journal of Management**, v. 29, n.6, p.801-830, 2003.
- JACKSON, S.E.; RUDERMAN, M.N. **Diversity in work teams: research paradigms for a changing workplace**. Washington: American Psychological Association, 1996
- JAMIESON, E. e O'MARA. **Managing Workforce 2000: Gaining the Diversity Advantage**, 272 p. 1991.
- JOHNSTON, W.B. e PACKER, A.H. Workforce 2000: work and Workers for the Twenty-First Century. In: BEATON, Ann M. e TOUGAS, Francine. Reactions to Affirmative Action: group Membership and Social Justice. **Social Justice Research**, vol. 14, n.1, March 2001.
- JUDY, R. W.; D'AMICO, C. Workforce 2020: Work and workers in the 21st Century. Indianapolis, IN: Hudson Institute, 1998.
- KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect theory: an analysis of decision under risk. **Econometrica**, vol. 47, n.2, p.263, Mar, 1979.
- KANDOLA, R.; FULLERTON, J. Diversity: more than just an empty slogan. **Personnel Management**; vol.26, n.11, nov. 1994.
- KATZ, D. The Functional approach to the study of attitude change. **Public Opinion Quarterly**, v. 24, p.163-204, 1960.
- KEELEY, H.H. e MICHELA, J.L. Attribution Theory and Research. In M. Rosenzweig e Porter, L. (Eds). **Annual Review of Psychology**, vol. 31: 457-501. Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1980.
- KEMMELMEIER, M. Individualism and attitudes toward affirmative actions: evidence from priming experiments. **Basic and Applied Social Psychology**, vol. 25, n. 2, p.111-119, 2003.
- KERLINGER, F.; LEE, H. B. **Foundations of behavioral research**. California: Thomson Learning, 2000.
- KIDDER, D. *et al.* Backlash toward diversity initiatives: examining the impact of diversity program justification, personal and group outcomes. **International Journal of Conflict Management**, vol. 15, n.1, p.77-102, 2004.
- KINDER, D. R.; SEARS, D. O. Prejudice and politics: symbolic racism versus racial threats to the good life. **Journal of Personality and Social Psychology**, vol. 40, p.414-431, 1981.
- KINDER, D. R. The continuing America dilemma: white resistance to racial change 40 years after myrdal. **Journal of Social Issues**, vol.42, p.151-171, 1986.
- KLEIN, K.;DANSEREAU, F.; HALL, R.J.S. Levels Issues in theory development, data, collection, and analysis. **Academy of Management Review**, v.19, n.2, p. 195-229, 1994.
- KLUEGEL, J. R.; SMITH, E. R. Affirmative action attitudes: effects of self-interest, racial affect, and stratification beliefs on whites views. **Social Forces**, vol. 61, p. 797-824, 1983.
- KOCHAN, T. et. Al. The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network. **Human Resource Management**, vol. 42, n.1, Spring 2003.

- KOOGAN, A. e HOUAISS, A. **Enciclopédia e Dicionário Ilustrado**. São Paulo, Ed. Delta, 1994
- KONRAD, A. M.; LINNEHAN, F. Formalized HRM structures: coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices? **Academy of Management Journal**, vol.38, n.3, jun. 1995.
- \_\_\_\_\_. Race and sex differences in line managers' reactions to equal employment opportunity and affirmative action interventions. **Group e Organization Management**, vol. 20, n. 4, p. 409, dec. 1995.
- KRAVITZ, D. A.; KLINEBERG, S. L. Affirmative actions attitudes: effects of respondent ethnicity, AAP strength, and anticipated impacts. **Academy of Management Proceedings**, GDO: C1-C6, 2002.
- KUTNER, B. *et al.* Verbal attitudes and overt behavior involving racial prejudice. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, vol. 47, p. 649-652, 1952.
- JACKSON, S.E. *et al.* Recent Research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. **Journal of Management**, v. 29, n.6, p. 801-830, 2003.
- LAPIERRE, R.T. Attitudes vs. actions. **Social Forbes**, vol.13, p. 230-237, 1934.
- LA TOUR, S. Determinants of participant and observer satisfaction with adversary and inquisitorial modes of adjudication. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 36, p.1531-1545, 1978.
- LAMM, H.; SCHWINGER, T. Norms concerning distributive justice: are needs taken into consideration in allocation decisions? **Social Psychology Quarterly**, v. 43, p. 425-429, 1980.
- LAVE, J. **The practice of leaning**. In: Understanding Practice: perspectives on Activity on context. Cambridge University, Cambridge UK, 1993.
- LECK, J.D.; SAUNDERS, D. M; CHARBONNEAU, M. Affirmative actions programs: an organizational justice perspective. **Journal of Organizational Behavior**, vol. 17, p.79-89, 1996.
- LEONE *et al.* A comparison of three models of attitude behavior relationship in studying behavior domain. **European Journal of Social Psychology**, n. 29, p. 161-189, 1999.
- LEUNG, K.; BOND, M. The impact of cultural collectivism on reward allocation. **Journal of Personality and Social Psychology**, vol. 47, p. 793-804, 1984.
- LERNER, M.J. The justice motive in social behavior: introduction. **Journal of Social Issues**, v. 31, p.1-20, 1975.
- LEVENTHAL, G.S. **Fairness in social relationships**. In: Thibaut, J.W.; SPENCE, J.T. and CARSON, R.C. (Eds) Contemporary Topics in Social Psychology. General Learning. Press Morrsiton, NJ, p. 21-239, 1976.
- LIAO, H.; RUPP, D. E. The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: a cross-level multifoci framework. **Journal of Applied Psychology**, vol. 90, n.2, p. 242-256, 2005.
- LIFF, S. Two roles to managing diversity: individual differences or social group characteristics. Bradford, **Employee Relations**, vol. 19, n.1, p.11, 1997.
- \_\_\_\_\_. Diversity and equal opportunities: room for a constructive compromise? **Human Resource Management Journal**, vol.9, n. 1, 1999.
- LIMA, L. P. **Atitudes: Estrutura e Mudança**. In: VALA, J.e M, M. B. Psicologia Social, Lisboa , Fundação Calouste Gulbenkian , 2004.
- LIMA, M. E.O.e VALA, J. As novas formas de expressão do preconceito e do racismo. **Estudos de Psicologia**, v.9, n.3, pp.401-411, 2004.

- LIND, E.A. ; KURTZ, S ; MUSANTE, L. ; WALKER, L e THIBAUT, J. Procedure and outcome effects on reactions to adjudicated resolutions of conflicts of interest. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 39, p. 643-653, 1980.
- LIND, E. A.; TYLER, T. R. **The social psychology of procedural justice**. New York: Plenum Press, 1988.
- LINNEHAN, F. Formalized HRM structures: coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices? **Academy of Management Journal**, vol.38, n.3, jun 1995.
- LINNEHAN, F.; KONRAD, A.M. Diluting diversity. **Journal of Management Inquiry**, vol. 8, n.4, dec. 1999.
- LODEN, M.; ROSENER, J. **Workforce America. Managing employee diversity as a vital resource**. Homewood, IL: Irwin, 1991.
- \_\_\_\_\_. **What should be done with equity theory?** In: GERGEN, K.J.; GREENBERG, M.S.; and WILLIS, R.H. (Eds) *Social Exchange: Advances in theory and research*, Plenum, New York, p. 27-55, 1980
- LYNCH, F.R. Corporate diversity. **Social Science and Public Policy**, vol. 42, n. 3, p40-47, mar./apr. 2005.
- MACGRAHT, J.E.; BERDAHL, J.L.; ARROW, H. Traits, expectations, culture and clout: the dynamics of diversity in work groups. In: HANASHIRO, D.M. e GODOY, A.S. *Estudos em diversidade: reflexões teóricas e evidências Práticas*. São Paulo, **III EnEO, 2004**.
- MAIO, G.; OLSON, J.M. Values as truisms: Evidence and implications. **Journal of Personality and Social Psychology**, vol. 74, n. 2; p. 294, feb 1998.
- MANNIX, E.; NEALE, M.A. Diversity at work. **Scientific American Mind**, vol. 17, n. 4, 2006.
- MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing; uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MARKOVSKY, B. Prospects for a cognitive-structural justice theory. 1991. In: ASSMAR, Eveline. M. L. *A Psicologia Social e o Estudo da Justiça em Diferentes Níveis de Análise*. **Psicologia Reflexão Crítica**, Vol. 13, nº 3, Porto Alegre, 2000.
- MASTERSON, S. S. *et al.* Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. **Academy of Management Journal**. . vol. 43, n. 4; p. 738, aug 2000.
- MAVIN, S.; GIRLING, G. What is managing diversity and why does it matter? **Human Resource Development International**, vol. 3, n.4, p.419-433, 2000.
- MAYAN, M.J. **Uma introducción a los métodos cualitativos: módulo de entrenamiento para estudiantes y profesionales**. Qual Institute Press, 2001.
- MCCLENDON, M.J.; PESTELLO, F.P. Self-Interest and public policy attitude formation: busing for school desegregation. **Social Focus**, vol. 16, p.1-12. 1983.
- MENDONÇA, H.; TAMAYO, A. Percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações: análise empírica de um modelo atitudinal. **RAC- Revista de Administração Contemporânea**, vol. 8, n. 2, p. 117-135, abr./jun. 2004.
- MENEZES, P. L de. A ação afirmativa (affirmative-action) no Direito Norte-Americano. São Paulo, **Revista dos Tribunais**, p. 174, 2001.
- MIKULA, G.; WENZEL, M. Justice and social conflict. **International Journal of Psychology**, vol. 35, n. 2, p. 126-135, 2000.
- MILL, J.S. **Utilitarianism**. Haeckett, Indianápolis, IN, 1980.
- MILES, J. e GREENBERG, J. Cross-National differences in Preferences for Distributive Justice Norms: The Challenge of Establishing fair resource allocations in the European Community. 1993. In: GREENBERG, J. *Studying Organizational Justice*

- Cross-Culturally: Fundamental Challenges. **International Journal of Conflict Management**, vol. 12, n. 4, 2001.
- MILLER, D. **Social Justice**. Claredon. Oxford. 1976.
- MOEHLECKE, S. Ação afirmativa: história e debates no Brasil. São Paulo, **SciELO Brasil**, n.117, p. 1-16, 2002.
- MUNANGA, K. **O anti-racismo no Brasil**. In: MUNANGA, K. (org.). Estratégias e políticas de combate à discriminação racial. São Paulo: Edusp, p. 79-111, 1996.
- MURPHY, M. G.; DAVEY, K.M. Ambiguity, ambivalence and indifference in organizational values. **Human Resource management Journal**, vol. 12, n.1, 2000.
- MURPHY-BERMAN, V. *et al.* Factors affecting allocation to needy and meritorious recipients: a cross-cultural comparison. **Journal of Personality and Social Psychology**, vol. 46, p. 1267-1272, 1984.
- NACOSTE, R.B. Sources of stigma: Analyzing the psychology of affirmative action. **Law and Policy**, vol. 12, p.175-195, 1990.
- NKOMO, S.M.; COX, Jr, T. Differential performance appraisal criteria: a field study of black and white managers. **Group & Organization Studies**, vol.11, p.101-120, 1986.
- \_\_\_\_\_. **Diversidade e identidade nas organizações**. In: Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998.
- NORDSTROM, C. R. *et al.* When physical disabilities are not liabilities: the role of applicant and interviewer characteristics on employment interview outcomes. **Journal Applied Sociology Psychology**, vol. 28, p. 283-306, 1998.
- NOWAKOWSKI, J. M.; CONLON, D. E. Organizational justice: looking back, looking forward. **The International Journal of Conflict Management**, vol. 16, n. 1, p.4-29, 2005.
- OFFERMANN, L.R. e GOWING, M. K. Organizations of the Future: Changes and Challenges. 1990. In: BEATON, Ann M. e TOUGAS, Francine. Reactions to Affirmative Action: group Membership and Social Justice. **Social Justice Research**, vol. 14, n.1, March 2001.
- OLIVEIRA, E. H. P. **Além do nada: estado, raça e ação afirmativa**. Estudos e Projetos: Cidadania; Brasília, Disponível em : <http://www.intelecto.net/cidadania/nada.htm>. Acesso em 13/12/2006.
- ORLIKOWISK, W. Knowing in Practice: enacting a collective capability in distributed organizing. **Organization Science**, v. 13, n. 3, 2002.
- PASQUALI, L. Psicometria. Teoria dos testes na psicologia e na educação. Petrópolis, Ed. Vozes, 2004.
- PATTON, M. Qualitative evaluation methods. Londres: Sage Publications. 1986.
- PERFIL SOCIAL, RACIAL E DE GÊNERO DAS 500 MAIORES EMPRESAS DO BRASIL E SUAS AÇÕES AFIRMATIVAS** – Pesquisa 2005. Benjamim S. G.; Helio G. F., São Paulo: Instituto Ethos, 2006.
- \_\_\_\_\_. – Pesquisa 2007. Benjamim S. G.; Helio G. F., São Paulo: Instituto Ethos, Dez. 2007.
- PERUGINI, M.; BAGOZZI, R. P. The role of desires and anticipated emotions in goal-directed behaviors: broadening and deepening the theory of planned behavior. **British Journal of Social Psychology**, vol. 40, p. 79-98, 2001.
- PETTIGREW, A. Longitudinal Field Research on Change: Theory and practice. **Organization Science**, v. 1, n. 3, 1990.
- \_\_\_\_\_. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**. v. 24. n. 6, 1987.

\_\_\_\_\_ **Contextualist Research: A natural way to link theory and practice.** In: *Doing Research that is useful in theory and practice*, San Francisco; Jossey Bass, 1985.

PRIMEAUX, P. *et al.* Cultural insights to justice: a theoretical perspective through a subjective lens. **Journal of Business Ethics**, vol. 46, p.187-199, 2003.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L.V. *Manual de investigação em ciências sociais.* Lisboa: Gradiva, 1988.

RANDALL, M. L. *et al.* Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. **Journal of Organizational Behavior**, vol. 20, n. 2, p. 159, mar .1999.

RAWL'S, J. Concepts of distributional equity. Some reasons for the maximin criterion. **American Economic Association**, May, 1974.

REGO, A. Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. São Paulo, **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, vol. 6, p. 209-241, maio/ago. 2002.

\_\_\_\_\_. **Justiça e cidadania nas organizações – uma abordagem sem tabus.** Lisboa: Edições Silabo, 2000d.

RESZECKI, M. C. Diversidade cultural: analisando a ocupação de mulheres em cargos de média e alta administração. São Paulo, **Caderno de Pesquisas em Administração**, vol. 8, n. 2, abr./jun., 2001.

RICHARD, O. C.; KIRBY S. L. Organizational justice and the justification of work force diversity programs. **Journal of Business and Psychology**, vol. 14, n. 1, 1999.

\_\_\_\_\_. Attitudes of white American male students toward work force diversity programs. **The Journal of Social Psychology**, vol. 137, n.6, p.784-786, 1997.

ROBERTSON, C. J.; HOFFMAN, J. J. How different are we? An investigation of Confucian values in the United States. **Journal of Managerial Issues**, vol. 12, n.1; p. 34, Pittsburg: Spring 2000.

ROKEACH, M. **Beliefs, attitudes and Values.** San Francisco: Jasssey-Bass, 1968.

RODIGUES, Aroldo. **Psicologia social.** São Paulo: Vozes, 1972.

ROS, M.; GOUVEIA, V. V. **Psicologia social dos valores humanos. Desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados.** São Paulo, SENAC, 2006.

RUNCIMAN, W. G. **Relative deprivation and social justice: a study of attitudes to social inequality in twentieth-century.** England: University of California Press, 1966.

SABBAGH, C. A taxonomy of normative and empirically oriented theories of distributive justice. **Social Justice Research**, vol. 14, n. 3, sept. 2002.

SAMPSON, E.E. On Justice as equality. **Journal Social Issues**, v. 31, p.45-64, 1975.

SANTOS, H. *et al.* **Políticas públicas para a população negra no Brasil.** ONU. [Relatório ONU, 1999]

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership.** San Francisco, Josey-Bass Publishers: 1992.

SCHWINGER, T. Just allocation of goods. Decisions among three principles. In Mikula, G. (eds). **Justice and Social Interaction**, Springer, p. 99-125, New York, 1980.

SCHMIDT, V. Bounded justice. **Social Science Information** ,v. 33, p. 305-333, 1994.

SCHUTZ, A. **The phenomenology of the social world.** Evanston: University Press,1967.

SCHWARTZ, S.H. The justice of need and activation of humanitarian norms. **Journal Social Issues**, v. 31, p.111-115, 1975.



- Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries (1992). In: Tamayo, A. E OLIVEIRA, A.F. – Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, vol. 39, n.2, p-129-140, abr/maio/jun, 2004.
- SEKARAN, U. **Research methods for business. A skill building approach**. South Illinois: John Wiley & Sons Inc, 1992.
- SELTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.
- SHAPIRO, D. The effects of explanations on negative reactions to deceit. **Administrative Science Quarterly**, vol. 36, p. 614-630, 1991.
- SHAW, J. C.; WILD E. e COLQUITT, J.A. To justify or excuse? a meta-analytic review of the effects of explanations. **Journal of Applied Psychology**, vol. 88, n.3, p. 444-458, 2003.
- SHEPPARD, B.H. *et al.* Organizational justice. The search for fairness in the workplace. 1992. In: VERMEULEN, L.P. e COETZEE, M. Perceptions of the Dimensions of the Fairness of Affirmative Actions: A Pilot Study. **South African Journal Business Manage**, vol. 3, n. 37, 2006.
- SILVA, A.M.M. *et. al.* O Papel das Dimensões da Justiça Organizacional Distributiva, Processual, Interpessoal e Informacional na Predição do Burnout. São Paulo, **RAM - Revista de Administração do Mackenzie**, n. 1, 2005.
- SINADIUS, J. *et al.* **The inevitability of oppression and the dynamics of social dominance**. In Sniderman, P.M. *et al.* (Eds) Prejudice, Politics, and the American Dilemma, Stanford University Press: 1993.
- SHEPPARD, B. S.; LEWICKI, R.J. AND MINTON, J.W. **Organizational Justice**. Free Press, New York, 1992.
- SMEDS, R.; HUIDA, O.; HAAVIO-MANNILA, E. e KAUPPINEN, K. **Sweeping away the dust of tradition: vacuum cleaning as a site of technical and social innovation**. In Cockburn, C. and Furst Dilic, R. (Eds), *Bringing Tecchnology Home: Gender and Technology in a Changing Europe*, Open University Press, 1994.
- SMITH, M.B., BRUNER, J.S. e WHITE, R.W., **Opinions and Personality**, New York: Wiley, 1956.
- SNYDER, M.; DEBONO, K.G. Appeals to image and claims about quality: understanding the psychology of advertising. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 49, p. 586-597, 1985.
- SOUSA, F. H.; VALA, J. Relational justice in organizations: the group-value model and support for change. **Social Justice Research**, vol.15, n. 2, jun.2002.
- SOWELL, T. Affirmative action: from bad to worse. **The Wall Street Journal**, P. A20, 1990.
- SPITZER, C.S.J. **Dicionário analógico da língua portuguesa**. Porto Alegre: Globo, 1956.
- STEIL, A.V. **Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro**. São Paulo, **RAUSP -Revista de Administração da USP**, v.32, n. 3, 1997.
- SWANSON, D. R. Diversity programs: attitude and realities in the contemporary corporate environment. **Corporate Communications**, vol. 7, n. 4, p. 257, 2002.
- TAJFEL, H. **Human groups and social categories**. U.K.: Cambridge University Press, 1981.
- TAJFEL, H. **Social Categorization, Social Identity and Social Comparison**. In. *Differentiation Beteween Social Groups*, Henri Tajfel ed., Cambridge, U.K.: Academic Press, p. 61-76, 1971.

TAJFEL, H. Social psychology of Intergroup relations. **Annual Reviews Psychology**, vol. 33, p. 1-39, 1982.

TAJFEL, H.; TURNER, J.C. **An integrative theory of Intergroup conflict**. In W.G. Austin & S. Woschel (eds). *The social psychology of Intergroup relations*, p. 33-47, Monterey, CA: Brooks-cole, 1979.

\_\_\_\_\_. **The Social Identity Theory of Intergroup Behavior**. In S. Worchel e W.G. Austin (Eds). *Psychology of Intergroup Relations*, p. 7-24, Chicago:Nelson-Hall, 1985.

TARMAN, C.; SEARS, D.O. The conceptualization and measurement of symbolic racism. **The Journal of Politics**, vol. 67, n. 3, p. 731-761, aug. 2005.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource**. New York: 3<sup>a</sup> ed., John Wiley & Sonsinc, 1998.

THIBAUT, J.; WALKER, L. A theory of procedure. **California Law Review**, vol.66, n. 54, 1975.

THOMAS, A. Employment equity in South Africa: lessons from the global school. **International Journal of Manpower**, vol. 23, n. 3, p. 237-255, 2002.

THOMAS, D.A.; ELY, R.J. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. **Harvard Business Review**, sep/oct, 1996

THOMAS, R. R. Jr. Redefining diversity. **Human Resource Focus**, vol. 73, n. 4, Apr.1996.

\_\_\_\_\_. - From affirmative action to affirming diversity. **Harvard Business Review**, vol. 68, 107-117. 1990.

THOMAS, W.I.; ZNANIECKI, F. **The polish peasant in Europe abd America**, vols. 1 e 2. Boston: University of Chicago Press, 1920.

TOMASSON, R.F.; CROSBY, F.J. e HERZBERGER, S.D. Affirmative Action: The Pros and Cons of Policy and pratice (1996). In: BEATON, Ann M. e TOUGAS, Francine. *Reactions to Affirmative Action: group Membership and Social Justice*. **Social Justice Research**, vol. 14, n.1, March 2001.

TORRES, C. V.; NEBRA, A. R. P. **Diversidade cultural no contexto organizacional**. In.: *Psicologia, Organização e Trabalho no Brasil*. Artmed, 2004

TOUGAS, F., BEATON, A.M. ; VEILLEUX, F.. Why women approve affirmative action: the study of a predictive model. **International Journal of Psychology**, vol. 26, n. 6, p. 761-776, 1991

TOUGAS, F.; VEILLEUX, F. The influence of identification, collective relative deprivation, and procedure of implementation on women's response to affirmative action: a causal modeling approach. **Canadian Journal of Behavioral Science**, vol. 20, p. 15-28, 1988.

\_\_\_\_\_. **Who likes Affirmative Action: Attitudinal Processes Among Men and Women**. In: Blanchard e F.J. Crosby (Eds.). *Affirmative Action in Perspective*, p. 111-124. New York: Springer, 1989.

TREMBLAY, M. *et al*. The role of organizational justice in pay and employee benefit satisfaction and its effects on work attitudes. **Group and Organization Management**, vol. 25, n. 3, p. 269-290, sep. 2000.

TRIANDS, H.C. The future of workforce diversity in international organizations: a commentary. **Applied Psychology: an International Review**, vol. 52, n. 3, p. 486-495, 2003.

\_\_\_\_\_. - Individualism and collectivism: cross-cultural perspectives on self-in group relationship. **Journal of Personality and Social Psychology**, n. 54, p. 323-338, 1988.

- TUNG, R.L. Managing cross-national and intra-national diversity. **Human Resource Management**, vol. 32, p. 461-477, 1993..
- TURNER, J.C. **Social Categorization and the self-concept: a social cognitive theory of group behavior**. In E.J. Lawler (Ed.), *Advances in group processes*, v.2, pp 77-122, Greenwich, CT; JA Press, 1985.
- TYLER, T.R. Procedural justice research. **Justice Research**, v. 1, p. 41-65, 1987.
- TYLER, T.R. et. al. **Social justice in a diverse society**. Colorado: Westview Press. 1997.
- TYLER, T. R.; CAINE, K. The influence of outcomes and procedures on satisfaction with formal leaders. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 41, p. 642-655, 1981.
- TYLER, T.R.; FOLGER, R. Distributional and procedural aspects of satisfaction with citizen-police encounters. **Basic and Applied Social Psychology**, v.1, pp 281-292, 1980.
- VAN JAARSVELD, I. L Affirmative action: a comparison between South Africa and the United States. **Managerial Law**, vol. 42, n.6, 2000.
- VEILLEUX, F.; TOUGAS, F. Male acceptance of affirmative action programs for women: the results of altruistic or egoistical motives? **International Journal of Psychology**, v. 24, p. 485-496, 1989.
- VERMEULEN, L. P.; COETZEE, M. Perceptions of the dimensions of the fairness of affirmative actions: a pilot study. **South African Journal Business Manage**, vol. 37, n. 2, 2006,
- VERMUNT, R. e STEENSMA, H. Introduction. 1991. In. ASSMAR, Eveline. M. L. A Psicologia Social e o Estudo da Justiça em Diferentes Níveis de Análise. **Psicologia Reflexão Crítica**, vol.13, n. 3, Porto Alegre, 2000.
- VISWESVARAN, C.; ONES, D. S. Examining the construct of organizational justice: a meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. **Journal of Business Ethics**, vol. 38, p. 193-203, 2002.
- WEICK, K. Sensemaking in organizations. In: KIDDER, Deborah *et al.* Backlash Toward Diversity Initiatives: Examining the Impact of Diversity Program Justification, Personal and Group Outcomes. **International Journal of Conflict Management**; 2004; vol. 15, n. 1; 1995.
- WENGER, E. *et al.* **Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge (Hardcover)** By: Harvard Business School Press Books, p.304, 2002.
- WILLIAMS, M. L.; BAUER, T. N. The effect of a managing diversity policy on organizational attractiveness. **Group & Organization Studies**, vol. 19, n.3, p. 295, Sep 1994.
- WILLIAMS, Walter. Black conservatives articulate alternative view of civil rights. **The Christian Science Monitor**, p. 9, 1991.
- WILSON, T.C. Whites' opposition to affirmative action: rejection of group-based preferences as well as rejection of blacks. **Social Forbes**, vol. 85, n.1, Sep. 2006.
- ZANNA, M.P e REMPEL, J.K. **Attitudes: a new look at an old concept, in the Social Psychology of Knowledge**, New York, Cambridge University Press, p. 315-334, 1988.

**APÊNDICE A**

Prezado Sr.

Meu nome é Jamille Cavalcanti, sou professora de pós-graduação em administração no Mackenzie e na UniFMU, e também, doutoranda em administração pelo Mackenzie. Tomei a iniciativa de escrever-lhe pelo interesse que tenho em conhecer não só o trabalho que a (.....) vem fazendo em torno da diversidade, como saber sobre a percepção e a atitude que os seus funcionários estão tendo diante dele. Isso porque, sou pesquisadora do CAPES e tenho desenvolvido uma linha de estudos que pretende ter uma melhor compreensão sobre como os trabalhadores brasileiros vêm apreendendo os modelos de gestão de diversidade que as empresas estão desenvolvendo na realidade brasileira. Como percebe-se o foco está no indivíduo e não na organização em si.

Sabe-se pelos resultados de estudos empíricos realizados em outros países que não há por parte dos indivíduos uma forma homogênea de perceber e de se posicionar em torno das práticas de diversidade no contexto organizacional. Só que aqui no Brasil, não sabemos quase nada a esse respeito, senão informalmente.

Para isso, desenvolvi dois instrumentos de avaliação que possibilitam enxergarmos as percepções e atitudes dos indivíduos anteriormente citadas. Entende-se que os resultados obtidos desses instrumentos podem contribuir para um conhecimento sobre as possíveis resistências ao desenvolvimento da gestão de diversidade nas organizações.

Dessa forma, gostaria de saber se existe a possibilidade de apresentar-lhe pessoalmente esse trabalho e se há algum interesse por parte da (...) em que seja feita uma pesquisa em nome do Instituto Presbiteriano Mackenzie (sem ônus nenhum) com o objetivo de ampliarmos o referencial teórico sobre o assunto em questão. Para a sua informação, as empresas participarão dessa pesquisa anonimamente, o que garante a confidencialidade dos dados a serem obtidos e a preservação da imagem da instituição.

Agradeço desde já a atenção que possa ser dispensada e fico no aguardo de um retorno.

Atenciosamente,

Prof<sup>ª</sup>. Ms. Jamille Cavalcanti

## APÊNDICE B

### Primeira versão do instrumento de atitudes diante da diversidade

<i>Itens da Escala</i>	<i>Fonte referencial</i>
<i>Atitudes de Aceitação com base na Justiça Social</i>	
1. As práticas de diversidade devem estipular cotas para a contratação de pessoas portadoras de deficiência porque elas não têm as mesmas oportunidades que as pessoas de outros grupos sociais.	Beaton e Tougas, 2001
2. As práticas de diversidade devem favorecer negros porque eles não têm as mesmas oportunidades que as pessoas de outros grupos sociais quando competem por emprego ou promoções.	Beaton e Tougas, 2001
3. As práticas de diversidade devem privilegiar as mulheres porque elas não têm as mesmas oportunidades quando comparadas com os homens.	Beaton e Tougas, 2001
4. As práticas de diversidade devem valorizar e privilegiar grupos minoritários (mulheres, negros e pessoas portadoras de deficiência) porque eles não têm as mesmas oportunidades sociais que outros.	Sinadius, 1993.
<i>Atitudes de Rejeição com base na Discriminação Reversa dos Grupos de Indivíduos não Beneficiados pelas Práticas</i>	
5. As práticas de diversidade voltadas para as mulheres diminuem as oportunidades para os homens.	Beaton e Tougas, 2001; Wilson, 2006
6. As práticas de diversidade ao privilegiarem a contratação e promoção de negros diminuem as oportunidades para os não-negros.	Beaton e Tougas, 2001; Wilson, 2006
7. As práticas de diversidade voltadas para as pessoas portadoras de deficiência diminuem as oportunidades de contratação para as pessoas pertencentes a outras categorias sociais.	Beaton e Tougas, 2001; Wilson, 2006
8. As práticas de diversidade que privilegiam grupos minoritários (mulheres, negros e pessoas portadoras de deficiência) diminuem as oportunidades aos homens brancos não deficientes de serem contratados ou promovidos, apesar dos seus esforços ou competências.	Beaton e Tougas, 2001; Wilson, 2006
<i>Atitudes de Rejeição com Base no Receio ao Estigma por Parte dos Grupos de Indivíduos Beneficiados pelas Práticas</i>	
9. As mulheres que são favorecidas pelas práticas de diversidade são estigmatizadas como menos competentes no seu desenvolvimento de carreira.	Heilman, Block e Stathatos, 1997
10. As pessoas negras que são privilegiadas pelas práticas de diversidade são estigmatizadas como menos qualificadas e competentes pelos grupos de pessoas não-negras.	Heilman, Block e Stathatos, 1997
11. As pessoas portadoras de deficiência que são contratadas em empresas sob o sistema de cotas são estigmatizadas como menos qualificadas e competentes.	Heilman, Block e Stathatos, 1997
12. Os grupos de minorias (mulheres, negros e pessoas portadoras de deficiência) que recebem tratamento especial das práticas de diversidade são estigmatizados como menos competentes e têm dificuldade de ascensão profissional.	Heilman, Block e Stathatos, 1997



## APÊNDICE D

### Primeira versão do instrumento de percepção de justiça organizacional sobre práticas de diversidade

Componente norteador:	<i>Itens da Escala</i>	<i>Fonte referencial</i>
<i>Justiça organizacional Distributiva sobre as Práticas de Diversidade</i>		
Distribuição de recompensas em prol da diversidade	1. Os práticas de diversidade são justos quando recompensam os indivíduos com base no mérito, nos esforços e nas habilidades dos mesmos para a realização de trabalhos.	Adm's, 1965;
Distribuição de recompensas em prol da diversidade.	2. Os práticas de diversidade são justos quando recompensam os indivíduos igualmente, com base no resultado do grupo e não do indivíduo.	Lerner, 1975; Schwinger, 1980
Distribuição de recompensas em prol da diversidade.	3. Os programas de diversidade são justos quando recompensam os indivíduos de acordo com as suas necessidades individuais.	Deutsch, 1985
<i>Justiça organizacional Processual sobre as Práticas de Diversidade</i>		
Procedimentos adotados em prol da diversidade.	4. As práticas de diversidade são justas quando adotam procedimentos que dão oportunidades aos empregados de opinarem e exercerem a voz sobre os mesmos.	Thibaut e Walker, 1975
Procedimentos adotados em prol da diversidade	5. As práticas de diversidade são justas quando adotam procedimentos que dão oportunidades aos empregados de recorrerem às decisões tomadas.	Leventhal, 1980
Procedimentos adotados em prol da diversidade	6. As práticas de diversidade são justas quando adotam procedimentos decretados por gestores dignos de confiança.	Tyler, 1989
Procedimentos adotados em prol da diversidade	7. As práticas de diversidade são justas quando adotam procedimentos que seguem regras consistentes, neutras e baseadas em informações rigorosas.	Leventhal, 1980
<i>Justiça Interacional diante das Práticas de Diversidade</i>		
Tratamento concedido em prol da diversidade	8. As práticas de diversidade são justas quando tratam todos os indivíduos de forma imparcial independente de raça, gênero, idade etc.	Bies e Moag, (1986)
Tratamento concedido em prol da diversidade	9. As práticas de diversidade são justos quando tratam os grupos sociais minoritários de forma especial.	Bies e Moag, (1986)
<i>Justiça Informacional diante das Práticas de Diversidade</i>		
Explicação dada sobre a existência das práticas de diversidade.	10. As práticas de diversidade são justas quando se justificam em prol do cumprimento de determinações legais.	Scott e Lyman's, 1968
Explicação dada sobre a existência das práticas de diversidade	11. As práticas de diversidade são justas quando se justificam em prol dos negócios e da estratégia da empresa.	Kahneman e Tversky, 1979; Bies, 1987; Bies e Moag, 1986; Shapiro, 1991
Explicação dada sobre a existência das práticas de diversidade	12. As práticas de diversidade são justos quando se justificam em prol de uma causa social.	Bies, 1987; Bies e Moag, 1986; Shapiro, 1991

## APÊNDICE E

### Síntese do grupo foco sobre a compreensão da escala de percepção de justiça

**As práticas de diversidade são justas quando:**

**Oferecem benefícios e privilégios que possibilitam as mulheres aos negros e as pessoas com deficiência de terem condições de acesso e de desenvolvimento profissional de acordo com as suas necessidades.**

MB3 - Como assim?

MB1 – É...Estou pensando na frase.São duas coisas diferentes...

**E se agente fosse falar na condição de desenvolvimento profissional.**

MB1- Que ela vai precisar mais recursos?

**É, ela oferece benefícios e privilégios que possibilitariam a ter mais desenvolvimento profissional**

MB2- Mas o que seriam esses benefícios e privilégios?

**As práticas de diversidade são justas quando:**

**Dão a oportunidade aos empregados de recorrerem às decisões tomadas.**

MB2- Sim, concordo.

MB1- Também.

MB2- tem uma prática e ele não concorda e aí ele recorre, é isso?

**As práticas de diversidade são justas quando:**

**São decretadas por gestores dignos de confiança.**

MB4- Dignos de confiança de quem?

MB3- Dos trabalhadores?

MB - do chefe imediato? Se for da empresa é um crédito... fica a pergunta, será que...

MB1- pelo teor eu pensei que fosse do grupo da diversidade, né.

MB2- vai depender pra quem ele é fiel,

MB1- Deve ser ao programa né.

**As práticas de diversidade são justas quando:**

**Os seus procedimentos seguem regras consistentes, neutras e baseadas em informações rigorosas para dar oportunidades aos indivíduos.**

MB2 -Eu devo estar com problema...

**Vou repetir a frase: As práticas de diversidade são justas quando:**

**Tratam as pessoas com deficiência diferenciadamente.**

MB1- Ah , diferenciadamente, criam essas condições que a gente tinha falado, né. Ser diferente. Criar condições para que ambos se adaptem, né, porque eles...

MB2- Criar condições para que eles possam ser iguais, vamos dizer assim.

MB7- Vamos falar em capacitação, no caso dela ela tem um deficiente visual...

**As práticas de diversidade são justas quando:**

**São justificadas em prol dos negócios e das estratégias da empresa.**

MB2- Mas a pergunta não está focando na pessoa, né, nesse caso, ela vai ter o contrato e ela vai ter o comprometimento com o contrato, mas aí, é fazer com que essa... o trato dessa diversidade colabore com o negócio.É isso?

**Vou repetir: As práticas de diversidade são justas quando:**

**São justificadas em prol dos negócios e das estratégias da empresa.**

MB8 – mas na verdade é o seguinte se a empresa tinha a sua estratégia na contratação e se aqui se fala em injustiça, em igualdade, a estratégia dela de contratar uma pessoa sem essas diferenciações tem que ser a mesma pra contratar essas pessoas, então o que eu entendi da pergunta, não sei se é isso, é que elas são justas, a empresa tem uma estratégia X, então contratar fulano que atenda a essa estratégia, então se for partir desse princípio, é isso? Eu entendo dessa forma eu acho correta porque ela está tratando todo mundo da mesma forma.



## APÊNDICE F

### ESCALA DE PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA SOBRE PRÁTICAS DE DIVERSIDADE - EPJD (2ª Versão aplicada no pré-teste)

Ao responder o questionário, pense primeiramente se você genericamente concorda ou discorda em relação a cada uma das práticas. Feito isso, assinale com um “X” a intensidade de discordância ou concordância. Não há respostas certas ou erradas, o que vale é a sua avaliação. Considere a definição do IBGE de auto-definição de negros como sendo pessoas pardas ou pretas.

1	2	3	4	5	6
<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>

As práticas de diversidade são justas quando...	2	3	4	5	6
1. seus procedimentos seguem regras imparciais em relação aos indivíduos.					
2. oferecem condições especiais para o desenvolvimento das mulheres.					
3. oferecem às pessoas negras oportunidades iguais as das pessoas não negras.					
4. os indivíduos têm iguais oportunidades para o desenvolvimento de sua carreira independente de serem mulheres, negros ou pessoas com deficiência.					
5. os indivíduos são informados de que elas devem existir em prol de uma causa social.					
6. os seus procedimentos adotados tiverem levado em consideração as opiniões dos indivíduos sobre a criação dos mesmos.					
7. oferecem às mulheres oportunidades diferenciadas na contratação.					
8. os indivíduos são informados de que elas foram implementadas para cumprir com uma determinação legal.					
9. oferecem condições especiais para o desenvolvimento das pessoas com deficiência.					
10. estimulam um relacionamento igual entre mulheres e homens.					
11. oferecem aos grupos minoritários menos favorecidos oportunidades diferenciadas na contratação.					
12. as pessoas em geral, de diferentes grupos sociais, podem recorrer as decisões tomadas.					
13. oferecem às pessoas negras oportunidades diferenciadas na contratação,					
14. oferecem recursos diferenciados para as pessoas com deficiência com base nas suas necessidades específicas.					
15. estimulam um relacionamento igual entre pessoas com deficiência e as demais.					
16. oferecem condições especiais para o desenvolvimento dos grupos minoritários em geral.					
17. oferecem às mulheres oportunidades iguais às dos homens.					
18. oferecem recursos diferenciados para as mulheres com base nas suas necessidades específicas.					
19. estimulam um relacionamento igual entre pessoas negras e não negras.					
20. os indivíduos são recompensados com base no seu mérito, independente de serem mulheres, negros ou pessoas com deficiência.					
21. oferecem recursos diferenciados para os grupos minoritários menos favorecidos com base nas suas necessidades específicas.					
22. oferecem às pessoas com deficiência oportunidades iguais às demais.					
23. oferecem aos grupos minoritários menos favorecidos oportunidades iguais as dos demais					
24. estimulam um relacionamento igual entre os indivíduos independentemente de serem mulheres, negros ou pessoas com deficiência..					
25. oferecem às pessoas com deficiência oportunidades diferenciadas na contratação					
26. oferecem recursos diferenciados para as pessoas negras com base nas suas necessidades específicas.					
27. estimulam um relacionamento igual entre grupos minoritários menos favorecidos e os demais grupos					
28. oferecem condições especiais para o desenvolvimento das pessoas negras.					
29. os indivíduos são informados de que elas existem porque são estratégicas para a sustentabilidade do negócio.					

## APÊNDICE G

### ESCALA DE PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA SOBRE PRÁTICAS DE DIVERSIDADE - EPJD

#### INSTRUÇÕES

Os itens abaixo contemplam diferentes **práticas de diversidade no contexto organizacional**. **O quanto elas são justas para você?** Pense nessa questão e selecione a intensidade de discordância ou concordância em relação a elas. Quanto mais você concordar com os itens mais justas as práticas de diversidade serão para você. Não há respostas certas ou erradas, o que vale é a sua avaliação. Considere a definição do IBGE de auto-definição de negros como sendo pessoas pardas ou pretas. **Lembre-se: todos os campos devem ser preenchidos!**

	1	2	3	4	5	6
	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
As práticas de diversidade são justas quando...						
	1	2	3	4	5	6
1	... dão informações aos indivíduos de que elas existem em prol de uma causa social.					
2	... oferecem comitês que apóiam o desenvolvimento de carreira das mulheres de acordo com as suas necessidades.					
3	... estimulam os gestores a se relacionarem com seus subordinados valorizando a igualdade entre mulheres, negros, pessoas com deficiência e os demais indivíduos.					
4	... ampliam oportunidades de contratação de pessoas negras.					
5	... contemplam a participação das mulheres na elaboração de procedimentos que lhes afetam direta ou indiretamente.					
6	... recompensam os indivíduos exclusivamente pelo seu desempenho na função independente de serem mulheres, negros ou pessoas com deficiência.					
7	... dão informações aos indivíduos de que elas existem por determinação legal.					
8	... oferecem as mesmas condições de desenvolvimento de carreira para os indivíduos independente de serem mulheres, negros ou pessoas com deficiência.					
9	... estimulam os gestores a se relacionarem com seus subordinados valorizando a igualdade entre as pessoas negras e as não negras.					
10	... ampliam as oportunidades de representatividade das mulheres em cargos gerenciais e de direção.					
11	... contemplam a possibilidade das pessoas recorrerem aos procedimentos adotados que lhes dizem respeito.					
12	... recompensam o desenvolvimento de carreira às mulheres					

13	... dão informações aos indivíduos de que elas existem para dar oportunidades iguais a todos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	... oferecem oportunidades de desenvolvimento profissional para as pessoas negras de acordo com as suas necessidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	... estimulam os gestores a se relacionarem com seus subordinados valorizando as diferenças entre homens e mulheres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	... ampliam as oportunidades de representatividade das pessoas negras nas diferentes áreas da empresas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	... contemplam procedimentos imparciais em relação aos indivíduos, sejam eles mulheres, negros ou pessoas com deficiência.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	... recompensam as pessoas com deficiência proporcionalmente aos resultados que apresentam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	... dão informações aos indivíduos de que elas existem porque são importantes para os negócios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	... oferecem recursos especiais para atender as necessidades das pessoas com deficiência.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	... estimulam os gestores a se relacionarem com seus subordinados valorizando as igualdades entre as pessoas com deficiência e as demais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	... ampliam as oportunidades de ascensão das pessoas com deficiência em diferentes áreas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	... contemplam procedimentos que considerem as reivindicações das pessoas negras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	... recompensam as mulheres proporcionalmente às responsabilidades que assumem na empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	... dão informações aos indivíduos de que elas existem porque fazem parte da missão da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	... oferecem vagas às pessoas com deficiência de acordo com as suas necessidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	... estimulam os gestores a se relacionarem com seus subordinados não permitindo a existência de piadas sobre mulheres, negros ou pessoas com deficiência.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	... ampliam benefícios para a formação profissional das pessoas com deficiência.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	... contemplam procedimentos que acatem as opiniões das pessoas com deficiência sobre o que lhes dizem respeito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	... recompensam as pessoas negras com diferentes oportunidades de carreira de acordo com as suas competências.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**Todos os campos devem ser preenchidos**

## APÊNDICE H

### ESCALA DE VALORES CULTURAIS DE INDIVIDUALISMO E COLETIVISMO

(DORFMAN e HOWELL, 1988)

Ao responder o questionário pense no quanto você discorda ou concorda dos itens abaixo. Lembre-se que não há respostas certas ou erradas.

		1	2	3	4	5	6
		Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
		1	2	3	4	5	6
1	O bem-estar coletivo é mais importante do que o bem-estar individual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	O sucesso individual é mais importante do que o sucesso coletivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Ser aceito(a) pelos membros de seu grupo é muito importante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Os indivíduos só devem perseguir suas metas pessoais após considerar o bem-estar do grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Os gestores devem encorajar a lealdade do grupo mesmo se isso prejudicar metas individuais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Espera-se que os indivíduos desistam de suas metas pessoais a fim de beneficiar o sucesso do grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



***Todos os campos devem ser preenchidos***

---

**ANEXO I**



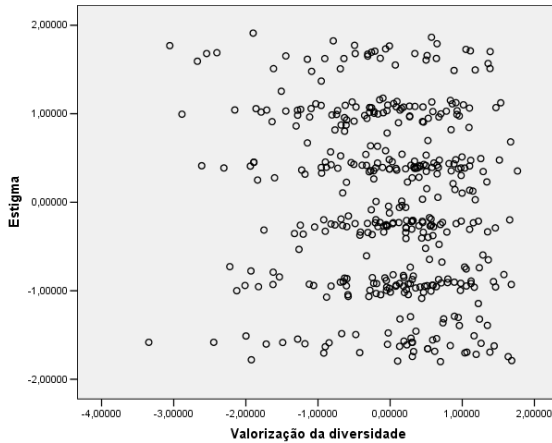
ANEXO II

Correlations		1-INF	2-D.N.	3-INT	4-D.I.	5-P.I.	6-D.D.	7-INF	8-D.D.	9-INT.D	10-D.I.	11-P.D.	12-D.E.	13-INF	14-D.N.	15-INT.V.	16-D.I.	17-P.D.	18-D.E.	19-INF	20-D.N.	21-INT.D.	22-D.I.	23-P.I.	24-D.E.	25-INF	26-D.N.	27-INT.V.	28-D.I.	29-P.I.	30-D.E.		
Spearman's r1- INF	Correlation Coefficient	1																															
	Sig. (2-tailed)																																
	N	412																															
2-D.N.	Correlation Coefficient	.339(**)	1																														
	Sig. (2-tailed)	0.																															
	N	412	412																														
3-INT	Correlation Coefficient	.324(**)	.210(**)	1																													
	Sig. (2-tailed)	0.	0.																														
	N	412	412	412																													
4-D.I.	Correlation Coefficient	.254(**)	.377(**)	.219(**)	1																												
	Sig. (2-tailed)	0.	0.	0.																													
	N	412	412	412	412																												
5-P.I.	Correlation Coefficient	.299(**)	.413(**)	.323(**)	.509(**)	1																											
	Sig. (2-tailed)	0.	0.	0.	0.																												
	N	412	412	412	412	412																											
6-D.D.	Correlation Coefficient	.135(*)	0.069	.440(**)	-.045	.180(*)	1																										
	Sig. (2-tailed)	0.006	0.159	0	0.366	0.																											
	N	412	412	412	412	412	412																										
7-INF	Correlation Coefficient	.241(**)	.255(**)	0.058	.206(*)	.211(*)	0.049	1																									
	Sig. (2-tailed)	0.	0.	0.24	0.	0.	0.318.																										
	N	412	412	412	412	412	412	412																									
8-D.D.	Correlation Coefficient	.186(*)	0.031	.469(**)	0	.150(*)	.598(**)	0.027	1																								
	Sig. (2-tailed)	0	0.536	0	0.999	0.002	0	0.581.																									
	N	412	412	412	412	412	412	412	412																								
9-INT.D	Correlation Coefficient	.232(**)	.233(**)	.505(**)	.283(**)	.362(**)	.384(**)	.186(*)	.466(**)	1																							
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0	0.																							
	N	412	412	412	412	412	412	412	412	412																							
10-D.I.	Correlation Coefficient	.256(*)	.401(**)	.317(**)	.530(**)	.486(**)	0.088	.185(*)	.148(*)	.390(*)	1																						
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0.074	0	0.003	0.																							
	N	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412																						
11-P.D.	Correlation Coefficient	.319(**)	.228(**)	.340(**)	.204(**)	.360(**)	.289(**)	.164(*)	.275(**)	.354(**)	.365(**)	1																					
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0.001	0	0	0.																						
	N	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412																					
12-D.E.	Correlation Coefficient	.197(*)	0.064	.224(**)	-.015	.103(*)	.374(*)	.108(*)	.319(*)	.263(*)	0.096	.271(*)	1																				
	Sig. (2-tailed)	0	0.194	0	0.761	0.036	0	0.031	0	0	0.05	0.																					
	N	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412																				
13-INF	Correlation Coefficient	.266(*)	0.081	.441(*)	0.039	.126(*)	.363(*)	.152(*)	.375(*)	.390(*)	.148(*)	.340(*)	.401(*)	1																			
	Sig. (2-tailed)	0	0.101	0	0.433	0.01	0	0.002	0	0	0.003	0	0.																				
	N	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412																			
14-D.N.	Correlation Coefficient	.185(*)	.366(**)	0.031	.345(**)	.289(**)	-.013	.313(**)	-.054	.152(*)	.341(*)	.162(*)	.112(*)	.107(*)	1																		
	Sig. (2-tailed)	0	0	0.527	0	0	0.788	0	0.27	0.002	0	0.001	0.023	0.03.																			
	N	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412																		
15-INT.V.	Correlation Coefficient	.119(*)	.218(*)	0.018	.153(*)	.224(*)	0.008	.251(*)	-.01	.142(*)	.197(*)	.128(*)	0.048	0.057	.332(*)	1																	
	Sig. (2-tailed)	0.015	0	0.721	0.002	0	0.877	0	0.84	0.004	0	0.009	0.333	0.245	0.																		
	N	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412																	
16-D.I.	Correlation Coefficient	.152(*)	.340(*)	.188(*)	.561(*)	.454(*)	0.003	0.085	0.056	.331(*)	.593(*)	.213(*)	-.01	.109(*)	.417(*)	.312(*)	1																
	Sig. (2-tailed)	0.002	0	0	0	0	0.948	0.084	0.256	0	0	0	0.834	0.027	0	0.																	
	N	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412																
17-P.D.	Correlation Coefficient	.184(*)	0.02	.401(**)	-.03	.173(*)	.488(**)	-.007	.517(*)	.288(*)	0.03	.336(*)	.339(*)	.391(*)	-.068	-.006	0.02	1															
	Sig. (2-tailed)	0	0.679	0	0.541	0	0	0.882	0	0	0.55	0	0	0	0.17	0.905	0.686.																
	N	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412															
18-D.E.	Correlation Coefficient	.175(*)	.161(*)	.134(*)	.142(*)	.161(*)	.222(*)	0.088	.153(*)	.211(*)	.161(*)	.264(*)	.374(*)	.159(*)	.219(*)	.171(*)	.185(*)	.196(*)	1														
	Sig. (2-tailed)	0	0.001	0.006	0.004	0.001	0	0.075	0.002	0	0.001	0	0	0.001	0	0	0	0.															
	N	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412													
19-INF	Correlation Coefficient	.174(*)	.129(*)	0.068	0.023	0.071	.123(*)	.179(*)	.153(*)	.184(*)	0.09	.266(*)	.266(*)	.236(*)	.209(*)	.20																	

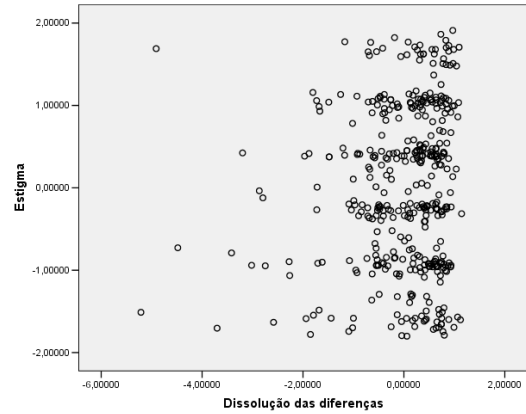
## ANEXO III

**Gráficos de dispersão das dimensões da variável estigma versus as dimensões de percepção de justiça diante das práticas de diversidade**

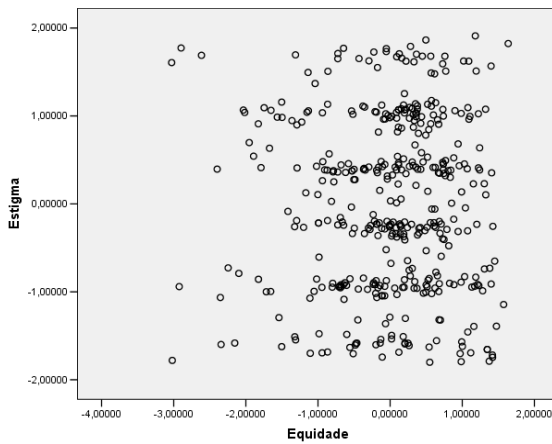
Estigma e Valorização da diversidade



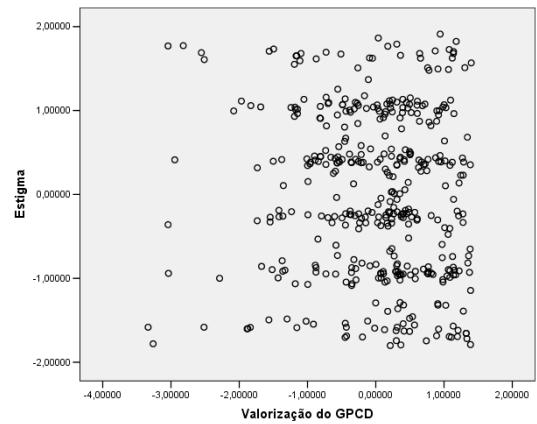
Estigma e dissolução das diferenças



Estigma e equidade

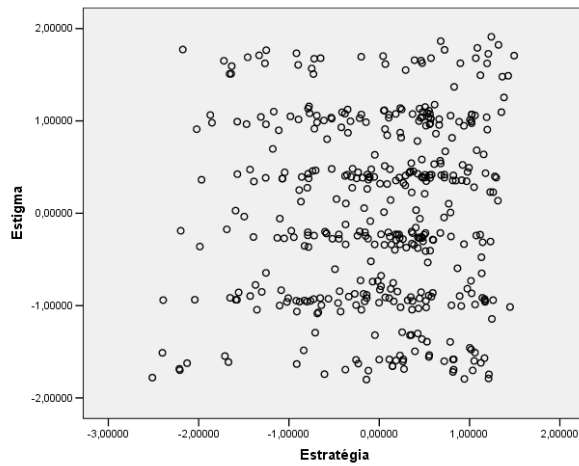


Estigma e valorização da diversidade com foco nas pessoas com deficiência



Estigma e estratégia



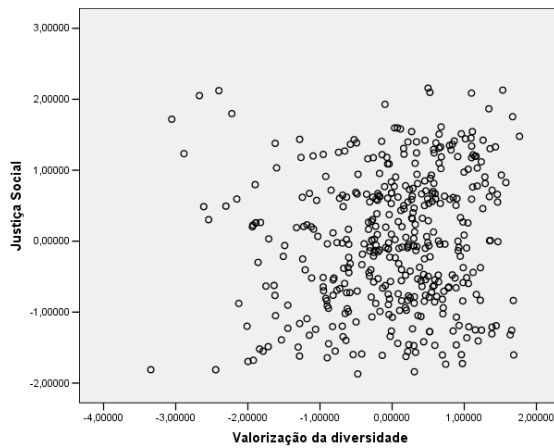


Pelos gráficos obtidos nenhum padrão não-linear é mostrado, atendendo assim a suposição de linearidade da variável estigma diante de cada uma das variáveis independentes.

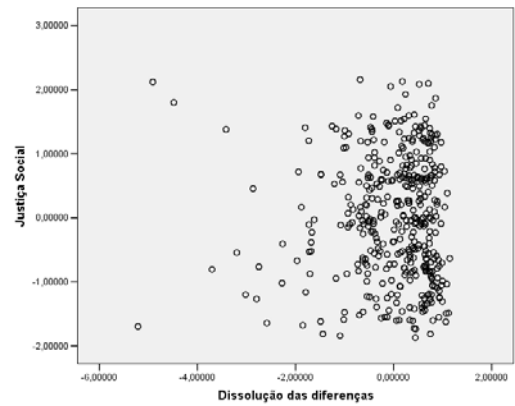
#### ANEXO IV

### Gráficos de dispersão das dimensões da variável justiça social versus as dimensões de percepção de justiça diante das práticas de diversidade

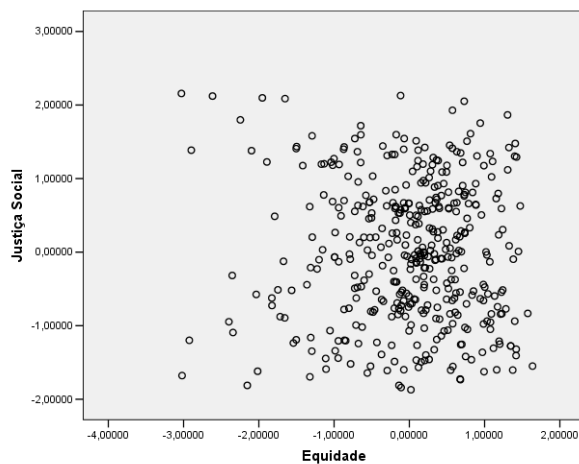
Justiça social e valorização da diversidade



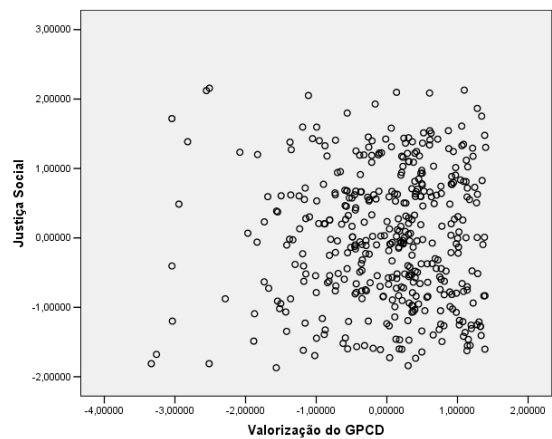
Justiça social e dissolução das diferenças



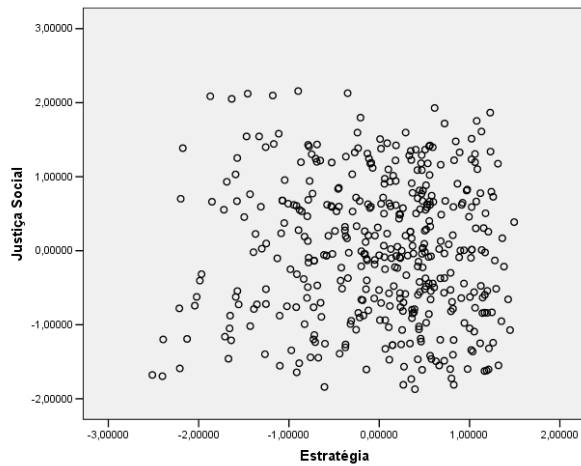
Justiça social e equidade



Justiça social e valorização da diversidade com foco nas pessoas com deficiência



Justiça social e estratégia

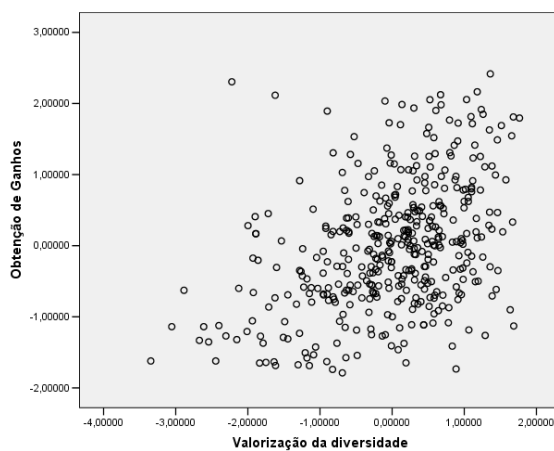


Pelos gráficos obtidos nenhum padrão não-linear é mostrado, atendendo assim a suposição de linearidade da variável justiça social diante de cada uma das variáveis independentes.

## ANEXO V

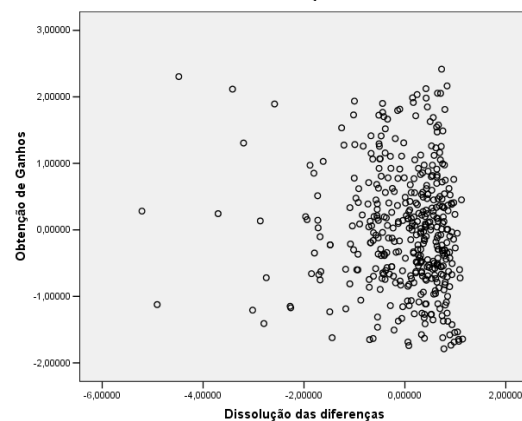
### Gráficos de dispersão das dimensões da variável obtenção de ganhos versus as dimensões de percepção de justiça diante das práticas de diversidade

Obtenção de ganhos e valorização da diversidade

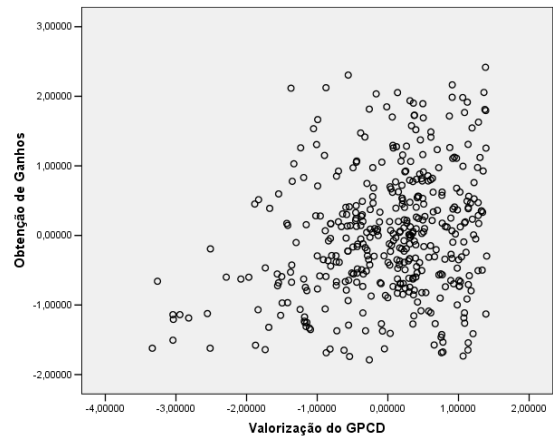
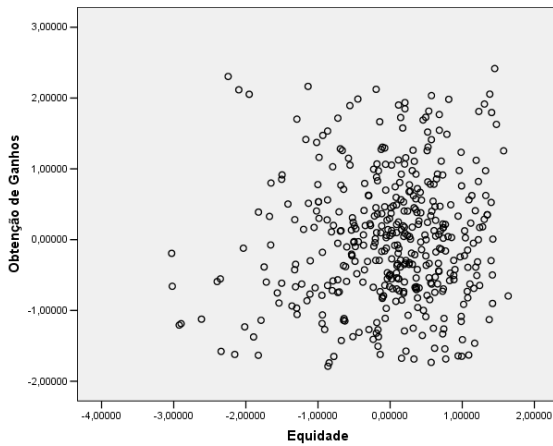


Obtenção de ganhos e equidade

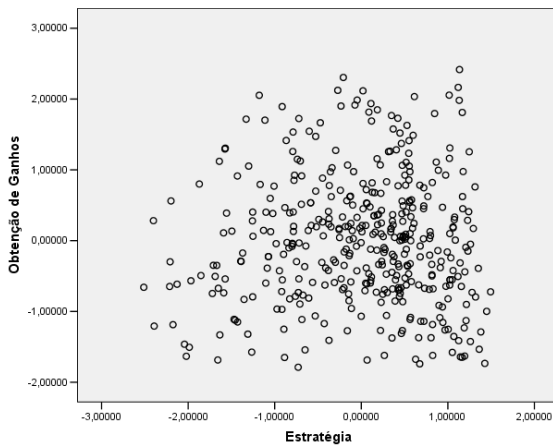
Obtenção de ganhos e dissolução das diferenças



Obtenção de ganhos e valorização da diversidade com foco nas pessoas com deficiência



Obtenção de ganhos e estratégia

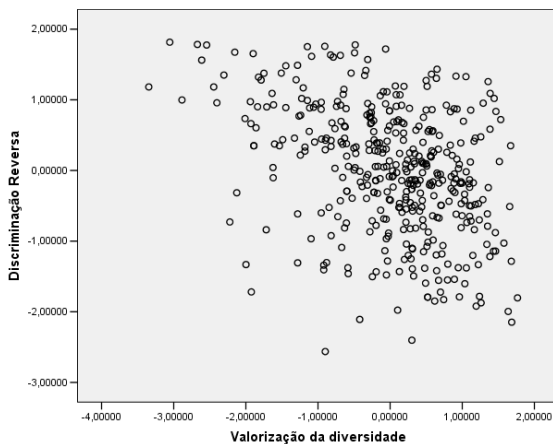


Pelos gráficos obtidos nenhum padrão não-linear é mostrado, atendendo assim a suposição de linearidade da variável obtenção de ganhos diante de cada uma das variáveis independentes.

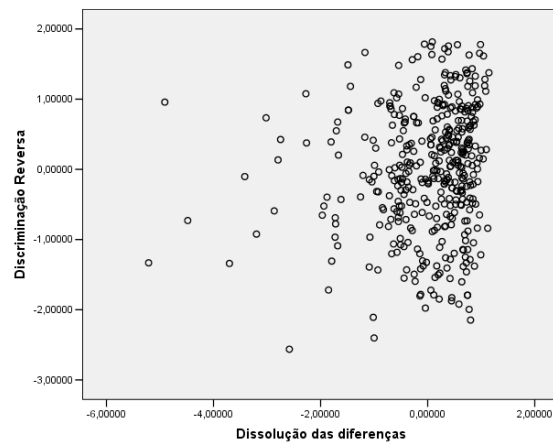
**ANEXO VI**

**Gráficos de dispersão das dimensões da variável discriminação reversa versus as dimensões de percepção de justiça diante das práticas de diversidade**

Discriminação reversa e valorização da diversidade

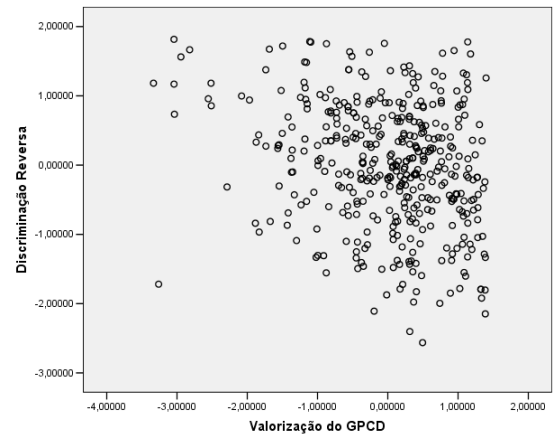
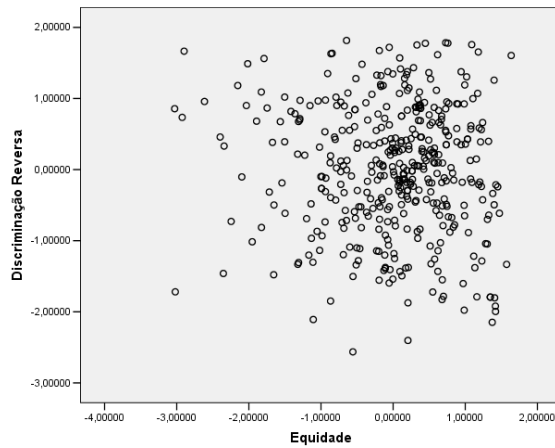


Discriminação reversa e dissolução das diferenças

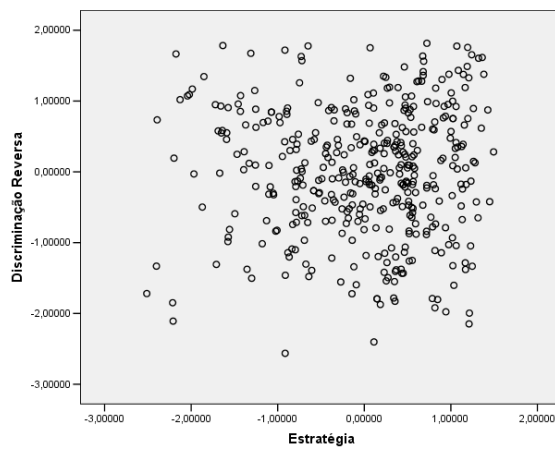


Discriminação reversa e equidade

Discriminação reversa e valorização da diversidade com foco nas pessoas com deficiência



### Discriminação reversa e estratégia



Pelos gráficos obtidos nenhum padrão não-linear é mostrado, atendendo assim a suposição de linearidade da variável discriminação reversa diante de cada uma das variáveis independentes.