

CENTRO UNIVERSITÁRIO NOVE DE JULHO - UNINOVE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA EMPRESA MULTINACIONAL DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO NO BRASIL**

IZAR MUNHOZ ALVARES

SÃO PAULO

2005

IZAR MUNHOZ ALVARES

**GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA EMPRESA MULTINACIONAL DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas do Centro Universitário Nove de Julho - Uninove, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração

Prof. Ana Carolina S. Queiroz, Dra. – Orientadora

SÃO PAULO

2005

FICHA CATALOGRÁFICA

Alvarez, Izar Munhoz.

Gestão da diversidade nas organizações um estudo de caso em uma empresa multinacional do setor automobilístico no Brasil./Izar Munhoz Alvarez. 2005.

83 f.

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Nove de Julho – UNINOVE, 2005.

Orientador: Prof. Dra. Ana Carolina S. Queiroz.

1. Administração. 2. Gestão da diversidade cultural.

CDU - 658

**GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA EMPRESA MULTINACIONAL DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO NO BRASIL**

Por

IZAR MUNHOZ ALVAREZ

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Nove de Julho – Uninove, Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do grau de Mestre em Administração, pela Banca examinadora formada por:

Presidente: Prof. Ana Carolina S. Queiroz, Dra, Orientadora, Uninove

Membro: Maria Tereza Saraiva de Souza, Dra, Uninove

Membro: Prof. Arilda Schmidt de Godoy, Dra , Mackenzie

São Paulo, 2005

À minha família, por todo amor que me dedica; ao
amigo Hireyous Kamasiro, exemplo de
determinação e perseverança.

AGRADECIMENTOS

À minha família, pelo incentivo, apoio e paciência durante a elaboração deste trabalho. Ao amigo Hireyous Kamasiro, pelo apoio e pelas longas conversas sobre “respeito às diferenças”. À orientadora, Dra. Ana Carolina Spolidoro Queiroz, pela excelente orientação, acompanhamento e confiança. À minha mãe, Emilia Munhoz Alvares, por me ensinar o significado da palavra “respeito”. À minha filha, Carolina, pelo sacrifício das noites e dos finais de semana em função do desenvolvimento desta dissertação. Aos colegas que incentivaram e contribuíram com suas experiências para o enriquecimento desta pesquisa. À todos os entrevistados, pelas valiosas informações que possibilitaram o desenvolvimento deste trabalho. À empresa pesquisada, que permitiu o estudo de seu programa de gestão da diversidade e disponibilizou as informações necessárias

*"Não é a espécie mais forte que sobrevive, ou a mais inteligente, mas
a que melhor se adapta à mudança."*

Charles Darwin

RESUMO

A diversidade cultural ganhou importância para as empresas, especialmente a partir da década de '90, em função das mudanças demográficas que passaram a ocorrer tanto na força de trabalho quanto no mercado consumidor. Um número crescente de pessoas oriundos de grupos considerados minorias (mulheres, negros, etc.) passaram a fazer parte do mercado de trabalho e, conseqüentemente, do mercado consumidor tornando a diversidade cultural um desafio organizacional a ser compreendido e gerenciado. É possível afirmar que o sucesso da gestão da diversidade é contingencial tanto a fatores internos (estratégia, estrutura, cultura) quanto externos (composição do mercado consumidor, concorrência, turbulência do ambiente). Em determinados contextos pode-se esperar que uma adequada gestão da diversidade cultural venha a representar um recurso estratégico capaz de fazer aumentar a performance das empresas. O principal objetivo deste trabalho é apresentar um estudo de caso sobre o programa de gestão da diversidade cultural em uma empresa multinacional do setor automobilístico no Brasil. Adicionalmente, pretende-se contribuir para a discussão sobre o impacto da implementação de programas de gestão da diversidade no Brasil para o sucesso da organização. 1. Administração. 2. Gestão da diversidade cultural.

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO.....	10
2 – REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 – TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES.....	12
2.2 – CULTURA.....	21
2.2.1 – CULTURA BRASILEIRA.....	24
2.2.2 – CULTURA ORGANIZACIONAL.....	31
2.3 – DIVERSIDADE CULTURAL.....	40
2.3.1 - HISTÓRICO E CONCEITOS.....	40
2.3.2 - PERSPECTIVAS TEÓRICAS.....	42
2.3.3 - GESTÃO DA DIVERSIDADE CULTURAL E ESTRATÉGIA.....	48
2.3.4 - EXPERIÊNCIA BRASILEIRA.....	59
3 – METODOLOGIA DE PESQUISA.....	64
3.1 – OBJETIVOS DA PESQUISA.....	64
3.2 – PROBLEMA DA PESQUISA.....	65
3.3 – JUSTIFICATIVA.....	66
3.4 – MÉTODOS DE PESQUISA.....	66
3.5 – LIMITAÇÕES DESSE ESTUDO.....	71
4 – A EMPRESA.....	72
4.1 – PERFIL DA EMPRESA ABC COMPANY.....	72
4.1.1 – ORGANOGRAMA GERAL DA EMPRESA.....	74
4.1.2 - ABC BRASIL.....	75

4.1.3 - ABC CREDIT.....	77
4.1.4 - ABC CREDIT BRASIL.....	78
4.1.5 – ORGANOGRAMA ABC CREDIT BRASIL	79
4.2 – RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO.....	80
4.2.1 – ORIGEM DO PROGRAMA.....	81
4.2.2 – OBJETIVOS DO PROGRAMA.....	82
4.2.3 – IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA.....	84
4.2.4 – OBSTÁCULOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA.....	85
4.2.5 – POLÍTICAS DO PROGRAMA.....	88
4.2.6 – AÇÕES ADOTADAS PARA O PROGRAMA.....	88
4.2.7 – MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DO PROGRAMA.....	91
4.2.8 – GRUPOS CONTEMPLADOS PELO PROGRAMA.....	92
4.2.9 – GRUPOS QUE APOIAM O PROGRAMA.....	94
4.2.10 – VANTAGENS E DESVANTAGENS DO PROGRAMA.....	96
4.2.11 – PERCEPÇÃO DO INDIVÍDUO SOBRE O IMPACTO DO PROGRAMA NO TRABALHO.....	97
4.3 – ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	98
5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	104
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	106
ANEXOS.....	113

1 – Introdução

Um número crescente de empresas tem implementado programas de gestão de diversidade com o objetivo de alcançar os benefícios propostos pela literatura gerencial e acadêmica. Diversos autores argumentam que a diversidade da força de trabalho, quando adequadamente encorajada e cultivada, seria capaz de melhorar o desempenho organizacional, aumentando a eficiência e eficácia das empresas (Kirchmeyr e McLellan, 1991; Cox e Finley-Nickelson, 1991; Cox, 1994; Richard et al, 2004). Apesar dos resultados positivos apresentados por estudos recentes (Cox et al, 1991, Fleury, 1999, Thomas, 2004) uma segunda corrente de autores sugere que grupos de trabalho heterogêneos apresentam maior dificuldade para cooperação e comunicação e, conseqüentemente, tenderiam a levar a um aumento nos custos de gestão e uma menor eficiência organizacional (Tsui, Egan e O'Reilly, 1992; Pelled, Einsenherdt, e Xin, 1999).

A diversidade cultural ganhou importância para as empresas, especialmente a partir da década de '90, em função das mudanças demográficas que passaram a ocorrer tanto na força de trabalho quanto no mercado consumidor. Um número crescente de pessoas oriundas de grupos considerados minorias (mulheres, negros, etc.) passaram a fazer parte do mercado de trabalho e, conseqüentemente, do mercado consumidor (Ricucci, 1997) tornando a diversidade cultural um desafio organizacional a ser compreendido e gerenciado. Apesar de a literatura sobre o tema não apresentar um amadurecimento conceitual, é possível afirmar que o sucesso da gestão da diversidade é contingencial tanto a fatores internos (estratégia, estrutura, cultura) quanto externos (composição do mercado consumidor, concorrência, turbulência do ambiente) (Hanashiro e Godoy, 2004; Richard, 2000). Desta forma, em determinados contextos pode-se esperar que uma adequada gestão da diversidade cultural venha a representar um recurso estratégico capaz de fazer aumentar o desempenho das empresas.

O principal objetivo deste trabalho é realizar um estudo de caso sobre o programa de gestão da diversidade cultural em uma empresa multinacional do setor automobilístico no Brasil. Adicionalmente, pretende-se contribuir para a discussão

sobre o impacto da implementação de programas de gestão da diversidade no Brasil para o sucesso da organização.

O estudo do tema no contexto brasileiro é relevante, uma vez que os dados do último censo do IBGE (2002) apontam mudanças importantes no perfil demográfico da população brasileira. Além disso, cada vez mais as empresas brasileiras, ou subsidiárias de multinacionais aqui instaladas, 'importam' programas de gestão da diversidade visando aumentar o desempenho organizacional.

Inicia-se com uma recuperação conceitual no capítulo 2, onde serão apresentados: a evolução das Teorias das Organizações, Cultura, Cultura Brasileira, Cultura Organizacional e na finalização do referencial teórico será abordado o tema Diversidade, seus principais conceitos e pesquisas realizadas neste campo.

Na seqüência, capítulo 3, serão apresentados os métodos de pesquisa empregados, neste caso, uma pesquisa qualitativa com estudo de caso em uma empresa multinacional do setor automobilístico instalada no Brasil.

No capítulo 4 será apresentado o perfil da empresa pesquisada, seguido dos resultados do estudo de caso realizado na empresa no período de 2000 a 2004, bem como, a análise desses resultados. Finalmente no capítulo 5 serão apresentadas as considerações finais desta pesquisa e na seqüência o referencial teórico utilizado.

2 – Referencial Teórico

O embasamento teórico utilizado no desenvolvimento deste trabalho foi fortemente pautado nos temas: Teoria das Organizações, Cultura, Cultura Brasileira, Cultura Organizacional e Diversidade. O inter relacionamento desses temas foi considerado de grande interesse no desenvolvimento desta pesquisa.

2.1 – Teoria das Organizações

A emergência do pensamento administrativo como resultado do processo de modernização da sociedade a partir do fim da Idade Média retrata a substituição progressiva da economia feudal baseada na autoridade tradicional dos nobres, dos senhores feudais e das autoridades religiosas e patriarcais por uma economia industrial baseada na autoridade racional-legal, fundamento das organizações burocráticas (Motta e Vasconcelos, 2002).

Segundo os autores acima citados, as quatro principais fontes de acumulação de capital que possibilitaram a emergência da economia capitalista industrial foram: o rápido crescimento do volume do intercâmbio e do comércio de mercadorias no fim da Idade Média abalando as bases do sistema feudal, o sistema de produção manufatureiro, o regime de cercamento dos campos, a grande inflação de preços nos séculos XVIII e XIX. O pensamento administrativo surge a partir da consolidação da lógica de mercado e da consolidação das estruturas burocráticas, como forma de organização do trabalho humano com o objetivo inicial de aumentar a produtividade e gerar lucro (Motta e Vasconcelos, 2002).

Os conceitos básicos que embasam a análise organizacional evoluíram progressivamente, por meio de diversos estudos e pesquisas empíricas. As concepções sobre o homem, a organização e o meio ambiente foram tornando-se cada vez mais complexas e neste contexto foram surgindo as diversas escolas de administração. À medida que surgiam novos elementos que alteravam as crenças e valores analisados por uma escola, uma outra surgia buscando analisar esses novos elementos, questionando e criticando os conceitos das escolas anteriores na busca de

proposições mais complexas e aperfeiçoadas, sendo dessa forma complementar às anteriores (Motta e Vasconcelos, 2002) .

A questão da produtividade passou a ser fundamental para o desenvolvimento do capitalismo nesse período. A potencialidade dos novos processos produtivos não estava se convertendo em ganhos concretos de produtividade no interior das novas fábricas, o que limitava a reprodução de capital. Era necessário repensar o trabalho no chão-de-fábrica. Foi neste contexto que o taylorismo se desenvolveu com propostas que objetivavam re-enquadrar as relações de trabalho substituindo os sistemas tradicionais por estruturas burocráticas que garantissem a funcionalidade e a eficiência do processo produtivo por meio da racionalização do trabalho (Maximiano, 2000).

A ênfase de Taylor estava voltada para as tarefas, ou seja, o que deve ser feito e como deve ser feito. Segundo ele, deveria ser contratado o homem certo para a tarefa certa, um para planejar e outro para executar. Taylor e seus seguidores acreditavam que a administração deveria partir dos seguintes princípios: pagar salários altos e ter baixos custos de produção, a administração deveria aplicar métodos de pesquisa para determinar a melhor maneira de executar as tarefas, os empregados deveriam ser cientificamente selecionados e treinados de maneira que as pessoas e as tarefas fossem compatíveis, deveria haver uma atmosfera de cooperação entre a administração e os trabalhadores para garantir um ambiente psicológico favorável à aplicação desses princípios. Os princípios e técnicas de Taylor tinham como essência o aumento da eficiência dos trabalhadores por meio da racionalização do trabalho (Taylor, 1990; Maximiano, 2000).

O estudo de tempos e movimentos, a padronização de ferramentas e instrumentos, a padronização de movimentos e o sistema de pagamento de acordo com o desempenho, produziram o “*operário especializado*”, produto da constante divisão e subdivisão do trabalho. Acreditava-se que através de tarefas mais simples seria possível ensinar mais rapidamente ao operário as suas atividades e elevar a sua perícia, além de aumentar o controle. Com o passar do tempo, descobriu-se que a

fragmentação excessiva das tarefas tornara supérflua a qualificação do trabalhador, além de dificultar sua aprendizagem e exigir cada vez mais supervisão. Apesar dessa crítica, o taylorismo foi capaz de elevar a produtividade da economia americana (Maximiano, 2000).

A evolução tecnológica e as crescentes necessidades de consumo forçaram o surgimento de uma nova concepção de produção. Neste sentido, Henry Ford que implementara os princípios de Taylor em sua fábrica de automóveis, apresentou novas técnicas que reduziram drasticamente os custos e aumentaram a qualidade do produto. Esse sistema inovador ficou conhecido como *produção em massa*. Até então os automóveis eram produzidos de forma quase artesanal por uma força de trabalho altamente qualificada em projeto, ajuste e acabamento em organizações descentralizadas, com baixo volume de produção, elevando muito o custo do produto, o que fazia com que o automóvel fosse um produto de consumo para poucos (Womack, 1992; Maximiano, 2000).

O processo de produção em massa consistia na completa e consistente intercambiabilidade das peças e na facilidade de ajustá-las entre si, o que possibilitou a linha de montagem. A intercambiabilidade foi conseguida por meio de um processo de fabricação de peças que utilizava o mesmo padrão de medidas. As peças padronizadas trariam grandes benefícios financeiros e resultariam em custos de montagem mais baixos. A intercambiabilidade e facilidade de ajustes elevaram a escala de produção e empregos e proporcionaram grandes vantagens à Ford em relação aos competidores (Womack, 1992; Maximiano, 2000).

Ao mesmo tempo, Ford implementou um novo sistema de abastecimento de peças para elevar a produtividade já obtida, ao reduzir os deslocamentos do trabalhador no interior da fábrica, ou seja, introduziu a linha de montagem móvel, onde o carro era movimentado em direção ao trabalhador por meio de duas tiras de metal sob suas rodas. Essas inovações permitiram reduzir o ciclo médio de tarefa para a metade do tempo até então utilizado para sua realização, reduziu também o

esforço humano necessário para montar um automóvel (Womack, 1992; Maximiano, 2000).

As reduções fizeram com que a produção do automóvel aumentasse sensivelmente enquanto o custo por veículo caía na mesma proporção. A proposta de produção em massa orientou a indústria automobilística por mais de meio século e foi adotada em quase toda a atividade industrial na Europa e América do Norte. O fordismo pode ser caracterizado como a socialização das propostas de Taylor na fábrica, uma vez que não se limitou à produção e, com o tempo, passou a compreender também o fluxo de consumo, capital e salários (Womack, 1992; Maximiano, 2000).

No mesmo período, enquanto a Teoria da Administração Científica de Taylor dava ênfase às tarefas executadas pelos operários com o propósito de elevação do nível de produção e redução de custos do produto, Henri Fayol apresentava os conceitos da Administração Clássica que estruturou a noção dos princípios para a gestão do trabalho como condição de aprimoramento de produção. Ao contrário de Taylor, Fayol deu ênfase à estrutura organizacional com o intuito de garantir a eficiência da empresa por meio da forma e disposição dos órgãos competentes da organização e das inter-relações estruturais, definindo para isso as funções básicas da empresa e as funções básicas do administrador (Maximiano, 2000).

Para Fayol a empresa estava dividida nas funções técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas, sendo que a função administrativa diz respeito à coordenação da integração de cúpula das outras cinco funções e envolve a previsão, organização, comando, coordenação e controle de todas as atividades da empresa (Fayol, 1978; Maximiano, 2000).

Os princípios mais usados por Fayol foram: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, subordinação do interesse particular ao interesse geral, remuneração, centralização, hierarquia, ordem material

e social, equidade, iniciativa na concepção e execução de um plano (Fayol, 1978; Maximiano, 2000).

A Escola Clássica de Administração focalizou a sua análise no aspecto estrutural e no âmbito interno das organizações, preocupou-se com o desenvolvimento de estruturas organizacionais eficientes, portanto, não tratou das relações com o ambiente e dos aspectos que envolvem a organização informal, ou seja, o ser humano era considerado simples e previsível, bastando apenas incentivos financeiros, constante vigilância e treinamento para garantir uma boa produtividade. Este foi um dos motivos pelos quais esta Escola foi amplamente criticada pelas Escolas posteriores, apesar das contribuições dadas por ela à administração. (Motta e Vasconcelos, 2002).

Surgiu então, a Escola de Relações Humanas, que por sua vez, focalizou a organização informal e concentrou sua análise no âmbito interno das organizações. A origem imediata dessa Escola foram os estudos e experiências realizados na empresa Western Electric, na fábrica localizada em Hawthorne a partir de 1927. Os estudos realizados anteriormente por pesquisadores das outras Escolas definiram o homem como uma unidade isolada, cuja eficiência poderia ser estimada cientificamente, e que esta eficiência seria influenciada principalmente por movimentos dispendiosos e ineficientes na execução do trabalho; pela fadiga e por deficiências no ambiente físico (Homans, 1967; Motta e Vasconcelos, 2002).

Logo na primeira fase dos estudos de Hawthorne, que utilizou a iluminação como variável para determinar a importância do ambiente físico, mostrou que o fato dos trabalhadores serem observados pelos pesquisadores e sua comunicação com eles os levaram a acreditar que havia preocupação da direção com a melhoria de suas condições de trabalho e isto os levou a produzir mais, independente da variação da iluminação. Este resultado mostrou que o comportamento dos indivíduos muda pelo simples fato de serem observados, e que as necessidades afetivas dos empregados precisam ser levadas em consideração.

Na segunda fase dos estudos um grupo de mulheres foi separado das outras operárias e colocadas para trabalhar em condições especiais de ambiente e de pagamento, também tinham autorização para conversar e interagir durante o trabalho. Mais uma vez a comunicação e a interação influenciaram fortemente os resultados (Homans, 1967).

Na última fase da pesquisa, quando os pesquisadores interagiram menos com os trabalhadores, a produtividade não aumentou e ficou comprovado que o grupo limitava o ritmo de trabalho e a produtividade (Homans, 1967).

Deste estudo os pesquisadores chegaram à seguinte conclusão: a produtividade dos trabalhadores era determinada por padrões e comportamentos informais estabelecidos pelo grupo de trabalho; os padrões e as normas informais dos grupos de trabalhadores são influenciados por elementos que trazem em sua cultura e hábitos próprios, que refletem características de sua socialização; quando existe um conflito entre as regras de trabalho e os padrões informais estabelecidos pelo grupo, a tendência deste era diminuir a produtividade (Motta e Vasconcelos, 2002).

Segundo Mary Parker Follett (1940), precursora da Escola de Relações Humanas, existem três métodos de solução do conflito industrial e das divergências entre grupos de trabalhadores e gerentes: o método da força, usado pela Administração Científica; o método da barganha; o método da integração dos interesses de ambas as partes. Sobre este último método a Escola de Relações Humanas fundamentou sua teoria, com o objetivo de aumentar a lucratividade por meio da diminuição dos custos oriundos dos conflitos internos da empresa (Motta e Vasconcelos, 2002).

Em oposição à definição do *homo economicus* como modelo da natureza humana, a Escola de Relações Humanas pressupõe que o homem apresenta as seguintes características: é um ser cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas simples e mecanicistas devido a seu comportamento complexo; é, ao mesmo tempo, condicionado pelo sistema social e pelas demandas de ordem

biológica; possui necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e auto-realização.

Para essa Escola um dos estudos mais importantes para a administração é aquele que diz respeito aos grupos informais, definido por Pereira (s.d.), como sendo um conjunto de indivíduos suficientemente pequeno, de forma que possam comunicar-se entre si direta e freqüentemente. A formação desses grupos dá-se pela semelhança de interesses entre os indivíduos e pela procura, dos mesmos, da satisfação de suas necessidades de segurança, afeto e aprovação social (Motta e Vasconcelos, 2002).

Elton Mayo (1968), em suas pesquisas, concluiu: que o trabalho é uma atividade grupal; o mundo social do adulto é primeiramente padronizado em relação à sua atividade no trabalho; o trabalhador é uma pessoa cujas atitudes são condicionadas pelas demandas sociais, dentro ou fora da empresa; os grupos informais dentro da fábrica exercem grande controle sobre os hábitos no trabalho e atitudes do trabalhador individual.

Nesse contexto, o enfoque da Escola de Relações Humanas foi para a organização informal, que é aquela não prevista no organograma oficial, que possui caráter espontâneo, é formada por grupos informais e abrange aspectos afetivos, culturais e jogos de poder. Segundo Motta e Vasconcelos (2002), existiu um ponto em comum entre os autores da Escola de Relações Humanas e os autores clássicos, eles consideraram o ser humano como um ser passivo, que reage de forma padronizada aos estímulos aos quais são submetidos na organização.

De acordo com Motta e Vasconcelos (2002), estudos posteriores demonstraram que o homem tem necessidades ligadas ao seu ego, ao seu desenvolvimento pessoal, à sua aprendizagem e a sua realização. Maslow (1967), hierarquizou as necessidades complexas do indivíduo da seguinte forma: em primeiro lugar o indivíduo procura a satisfação de suas necessidades fisiológicas e de

segurança, após satisfazer-las o indivíduo deslocará energia para satisfazer suas necessidades sociais, de auto-estima e finalmente de auto-realização.

McGregor (1967) retomando alguns argumentos de Maslow (1967), relaciona os conceitos de motivação e liderança, afirmando que o tipo de motivação depende do tipo de liderança. Para isso define a teoria gerencial convencional – da Escola de Administração Científica – como Teoria X e a contrapõe com o que definiu por Teoria Y.

Os pressupostos da Teoria X são que as pessoas são preguiçosas e indolentes, tendem a evitar o trabalho, evitam a responsabilidade para se sentirem seguras, e que são ingênuas e sem iniciativa. Na Teoria Y, proposta por McGregor, as pessoas gostam do trabalho e são esforçadas e dedicadas, consideram o trabalho como algo natural a ser realizado, podem se controlar e assumir responsabilidades, e são criativas e competentes. Para o autor, a liderança tem papel fundamental na motivação dos indivíduos, por esse motivo propõe o estilo democrático de gerência e a participação dos indivíduos nas decisões.

O aprofundamento do estudo das organizações ao longo do século XX procurava explicar o funcionamento das operações internas e do cumprimento de um conjunto de objetivos e tarefas. Entretanto, não se conseguia explicar os fenômenos que influenciavam as organizações, especialmente no período compreendido entre as décadas de 50 e 70, tornava-se então necessário um novo enfoque onde a organização fosse vista não somente em seu ambiente interno mas também seu relacionamento com ambiente externo e as influências que este ambiente exercia sobre suas atividades.

Então, na década de 60 surge o enfoque da teoria da contingência na qual os pesquisadores Tom Burns e G. M. Stalker (1961) estabeleceram dois tipos de organização: a organização mecânica e a organização orgânica.

A organização mecânica, segundo Burns e Stalker (1961), é caracterizada pela formalidade; pela adoção de um organograma rígido e detalhado; pela pequena quantidade de comunicação horizontal entre os setores, privilegiando o nível vertical hierárquico e centralização do poder pela direção.

A organização orgânica, em oposição ao modelo mecânico, apresenta as seguintes características: os papéis organizacionais não são explícitos, não se acentuando as diferenças em nível hierárquico; a comunicação se dá tanto no nível horizontal como no vertical, sendo o poder de decisão difuso e descentralizado. Esta distinção foi obtida por meio de comparações de empresas de diferentes ramos industriais que experimentavam diferentes ritmos de mudança ambiental.

Neste estudo os pesquisadores Burns e Stalker (1961) concluíram que em condições ambientais incertas e turbulentas enfoques orgânicos e mais flexíveis eram necessários para o sucesso operacional, enquanto o modelo mecânico é mais freqüente em um contexto setorial estável. Woodward (1968) concorda que cada organização deve criar a estrutura apropriada para atingir seus objetivos de acordo com as tecnologias usadas, seja ela burocrático-mecanicista ou orgânica (Motta e Vasconcelos, 2002)

O estudo desses pesquisadores enfatiza que a adaptação da organização ao meio ambiente depende da habilidade da alta administração em interpretar as condições da empresa no ambiente em que está inserida e compatibilizar estratégia, estrutura, tecnologia, envolvimento e necessidade das pessoas e, ambiente externo (Morgan, 1996).

Ainda segundo Morgan (1996), as pesquisas de Lawrence e Lorsch (1967) enfatizam a necessidade de diferentes tipos de organizações para lidar com diferentes tipos de tecnologias e de mercado, e também que as organizações que operam em ambientes incertos e turbulentos precisam atingir um grau mais alto de diferenciação entre departamentos. Neste segundo caso, as maneiras convencionais de integração

devem ser substituídas por outras formas tais como equipes de projetos multidisciplinares e pessoal habilitado para coordenação e resolução de conflitos.

Complementando estas opiniões Morgan (1996) reafirma a necessidade de adaptar as organizações às circunstâncias ambientais, bem como assegurar que as relações internas sejam balanceadas e adequadas. Propõe que sejam respondidas questões sobre as relações existentes entre a organização e o ambiente. Tais questões seriam quanto à natureza do ambiente organizacional, tipo de estratégia adotada pela empresa, tipo de tecnologia usada, tipo de pessoas contratadas e cultura ou costume dominante dentro da organização, estrutura organizacional e filosofias administrativas dominantes.

A evolução das organizações, desde o seu nascimento até os dias atuais, tornou-se matéria complexa em virtude da necessidade e do acirramento da competição pela lucratividade e mercado entre as empresas, o que incorpora a análise dos motivos determinantes dos diversos desempenhos. Dentre esses motivos destacam-se os aspectos relacionados à cultura e cultura organizacional, com as suas implicações no sucesso ou insucesso de um empreendimento, que serão expostos a seguir.

2.2 – Cultura

Cultura, na definição de Motta e Caldas (1997), é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições sendo, portanto, uma idéia que se relaciona a um grupo humano, uma comunidade de homens, e sua evolução no tempo.

Nos sentidos antropológico e sociológico transcreve-se as seguintes definições constantes em dicionário Michaelis (2002, p. 623):

“14 Antrop Estado ou estágio de desenvolvimento cultural de um povo ou período, caracterizado pelo conjunto das obras, instalações e objetos criados pelo homem desse povo ou período; conteúdo social.13 Sociol Sistema de idéias, conhecimentos, técnicas e artefatos de padrões de

comportamento e atitudes que caracteriza uma determinada sociedade.”

Explicam Motta e Caldas (1997), dentre as concepções de cultura, que para alguns “*é a forma pela qual uma comunidade satisfaz a suas necessidades materiais e psicossociais*”; para outros, “*é a adaptação em si, é a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente.*”. De acordo com os autores, nestes dois conceitos está presente a noção de reação, ou resposta, (termo empregado: *feedback*), isto é, quando a adaptação for satisfatória é mantida a evolução nessa direção, alterando-se-a, em caso contrário.

Portanto, toda adaptação implica idéia de mudança, interna ou externa, buscando a devida adequação para a satisfação de uma necessidade maior do indivíduo ou do grupo. Para isso, faz-se necessário traçar um plano, uma orientação, para o comportamento ou para a ação a ser implementada: “*quando a estratégia ideada se mostrar factível – e, na prática, efetiva – prossegue-se no rumo predefinido e, em caso contrário, após as necessárias análises e correções, toma-se o rumo na direção que se mostrar mais recomendável para a consecução dos fins almejados pela pessoa, ou pela coletividade.*”. (Motta e Caldas, 1997)

De acordo com Motta e Caldas (1997), existem outras maneiras de se ver cultura dizendo que ela parte do inconsciente humano e que todas as configurações culturais estariam previamente inscritas no inconsciente, ou seja, que ela é inerente ao ser humano sendo apenas adequadas pelas condições ambientais internas e externas à comunidade, traduzindo-se em símbolos, cujos significados nos dão a chave de uma cultura e, portanto, de uma comunidade humana.

Segundo os autores, ainda há uma outra maneira de estudá-la, partindo-se das diversas maneiras de obtenção de conhecimento das diferentes comunidades, expressa nos modos de pesquisar, perceber e compreender a realidade, alteráveis em função das circunstâncias. O estudo dessas formas, de suas origens e transformações, bem como do simbolismo que assumem, é o estudo da cultura.

Morgan (1996) diz que a palavra cultura proveio de forma metafórica da idéia de cultivo, do processo de lavrar e de desenvolver a terra, e que ela se referia, no século XIX, ao padrão de desenvolvimento que era refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologias, valores, leis e rituais do dia-a-dia, para ressaltar a noção das diferenças das sociedades nos padrões de desenvolvimento social. Atualmente, o conceito tem o propósito de mostrar genericamente que diferentes grupos de pessoas possuem diferentes estilos de vidas.

Para Omar Aktouff (1993), citado por Freitas (1997), cultura é um complexo coletivo feito de “representações mentais” que ligam o imaterial e o material, a infraestrutura e as superestruturas.

Edgar Schein (1989), também citado por Freitas (1997), diz que as culturas nacionais, subculturas e organizacionais são formadas por pressupostos básicos, artefatos visíveis e outros conjuntos simbólicos que geram os valores do nosso cotidiano criando um parâmetro de como pensar, sentir e agir, afetando o meio em que se vive ou se trabalha.

Cultura, dizem Davel e Vasconcelos (1997, p. 95) citando Geertz (1989), “*é um contexto, onde os acontecimentos sociais, as ações, as instituições ou os processos podem ser descritos de forma intelegível e com diversidade*”, querendo com isso concluir que o povo que se é e a nação que se tem advém do fato de se estar imerso em um contexto histórico com essas condições objetivas.

Conforme foi dito, há muitas maneiras de se definir cultura, servindo os conceitos citados apenas como diretrizes para a compreensão de sua abrangência.

Neste estudo, que tem por foco a questão da diversidade, tanto cultural quanto de outras origens, em uma empresa multinacional do setor automobilístico instalada no Brasil, deve-se trazer algumas informações sobre a cultura do país, para uma melhor compreensão daquele problema.

2.2.1 – Cultura Brasileira

O Brasil, dizem Davel e Vasconcelos (1997), foi grandemente influenciado pelo comportamento dos colonizadores portugueses que, por seu turno, têm a capacidade de se misturarem com outros povos resultando numa sociedade mestiça. Essa predisposição, conforme Holanda (1987), citado pelos autores, tem como fonte o passado cultural dos portugueses, povo mal definido entre a Europa e a África; e que esta ausência de orgulho de raça, por parte dos portugueses, em razão do seu próprio passado étnico, teve papel de destaque na nossa colonização no aspecto da miscigenação racial. Essa mistura, provinha da dominação e da hierarquia social, impondo, portanto, seus valores culturais. O Brasil herdou do passado colonial uma relação de paternidade que o acompanha até os dias atuais.

Conforme Torres e Pérez-Nebra (2004), o Brasil é um dos principais e raros exemplos de cultura nacional onde diversas identidades grupais convivem, em razoável harmonia, formando um só grupo cultural, no qual cada um mantém sua identidade particular. Essa diversidade cultural é representada pelo gênero, raça, nacionalidade, classe social, região cultural, idade, dentre outras.

A feição, o caráter, o aspecto, a impressão, a marca, o sinal, ou seja, o traço cultural do brasileiro, foi analisado por Freitas (1997), genericamente em cinco das suas facetas: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e índole aventureiro para se poder ter uma visão global de seu modo de ser. A elas se devem juntar outras, por exemplo, o paternalismo, o formalismo, a impunidade, dentre outras analisadas por Prates e Barros (1997). Deve-se acrescentar ainda a fixação brasileira pela figura do estrangeiro como nos ciclos lusitano, franco-britânico e norte-americano, inclusive dentro do próprio País, de acordo com estudos de Caldas (1997).

Barbosa (1992), citado por Prates e Barros (1997), expõe que a nossa sociedade tem criado uma cultura de concentração de poder pelo binômio hierarquia

e subordinação através da prática alternativa da força militar tradicionalista e do poder racional-legal para o estabelecimento e a manutenção da autoridade.

Prates e Barros (1997), dizem que no Brasil o léxico cidadão tem conotação negativa pois quase sempre serve para identificar a pessoa em desvantagem ou em situação de inferioridade e nunca para se referir a alguém dotado de poder.

A combinação entre a concentração do poder e o personalismo redundam em paternalismo – por causa do patriarcalismo, o seu aspecto paterno e do patrimonialismo, o seu aspecto hierárquico – gerando duplo grau de dependência. Além disso, essa combinação gera um novo traço: a postura de expectador. Ela se traduz no mutismo e na baixa consciência crítica que conduzem à ínfima iniciativa, à quase incapacidade de realização por determinação própria e à transferência das responsabilidades para os superiores hierárquicos. (Prates e Barros, 1997).

O formalismo, nos dizeres de Ramos (1983), citado por Prates e Barros (1997), é a discrepância existente, na mentalidade dos brasileiros, entre a conduta efetiva e as regras que supostamente a regulam. Ou seja, existem normas a disciplinar os procedimentos ou comportamentos mas, na prática, elas são geralmente adaptadas ou contornadas para se atender aos interesses das pessoas bem relacionadas socialmente, tornando os regulamentos mera formalidade. Em consequência, as pessoas influentes com boas relações pessoais quase sempre ficam impunes quando do cometimento de alguma falta, realimentando o traço do poder na nossa cultura.

Conforme foi dito acima, outro traço relevante da cultura brasileira é o representado pela fixação pelo estrangeiro, de acordo com Caldas (1997). O estrangeirismo ou estrangeirice está arraigado em nosso modo de ser. Essa fixação se nota não só em relação à cultura externa propriamente dita como também à de origem interna, quando proveniente de regiões mais desenvolvidas. Isso dificulta o desenvolvimento de uma cultura genuína do local, diz o autor, já que há uma tendência cultural da população em preferir os modelos importados, ainda que

inadequados, em razão das diferenças regionais de desenvolvimento e cultura de seu povo.

Em seu desenvolvimento histórico o traço do estrangeirismo percorreu os ciclos lusitano, Paris-Londres, e o norte-americano. Naturalmente, o primeiro ciclo, o lusitano, é consequência da colonização e perdurou por uns 200 a 250 anos, desde a chegada dos portugueses ao Brasil, nos dizeres de Freyre (1966), Holanda (1984), Caligaris (1993), Ribeiro (1995) e Prado Jr. (1965), citados por Caldas (1997). Ocorre, em seguida, o ciclo Paris-Londres, com a vinda da corte imperial para o Brasil, época em que os modelos de desenvolvimento e cultura se situavam na Inglaterra e na França, diz Caldas (1997), com base em estudos de Ianni (1979) e Moura (1990).

Assim, os aristocratas enviavam os seus filhos para estudarem nessas duas capitais e importaram tecnologia, capital, instrumentos, hábitos sociais e de consumo. Esses procedimentos tiveram por causa a dependência econômica para a Inglaterra e a abertura dos portos do Brasil às nações amigas, até que, em fins do século XIX, aderiu-se ao imperialismo americano para amenizar o poderio da influência britânica sobre o País. (Caldas, 1997).

Com isso o Brasil entrou no ciclo norte-americano já que, com base na “Doutrina Monroe”, os Estados Unidos, então potência emergente, entendem que são os representantes dos interesses políticos internacionais e do mundo civilizado. Com justificativas políticas, religiosas, culturais e econômicas, e para afastar as influências inglesas e alemãs solidificam a aliança econômica e ideológica com o Brasil. Isto ocorre com o fornecimento de tecnologia, capital, hábitos sociais, estéticos e de consumo norte-americanos, estendendo e perpetuando suas influências e fomentando o consumo, a divulgação e a reprodução social de referenciais daquele país.

De acordo com Motta e Caldas (1997), a cultura brasileira é o resultado básico da interação das culturas indígena, portuguesa e africana negra. No que se refere à cultura indígena, sabe-se tão-somente do grande contraste em relação à dos

portugueses ressaltando-se entre as muitas tribos existentes à época, as dos tupi-guaranis e as dos tapuias. Essas tribos alimentavam-se basicamente de mandioca, ao contrário dos portugueses que utilizavam o fubá como alimento. Nessas tribos o cultivo era praticado pelas mulheres pois os homens se dedicavam à caça, pesca e guerra. Conheciam e faziam uso de plantas medicinais e sabiam preparar alimentos em rudimentares utensílios domésticos.

De outro lado, os portugueses, comerciantes e navegadores, tinham uma cultura constituída pela influência de outros povos como os romanos, os bárbaros suevos, os árabes, os berberes e judeus sefaraditas, devido à situação geográfica do país, e já praticavam a escravidão. Eram normalmente fidalgos decadentes ou degredados que para cá vieram, sem as mulheres; movidos por ambição, aventura ou castigo, para fazer a ocupação do território recém descoberto e explorar o pau-brasil.

Já os negros africanos, pertenciam à etnia e cultura bantus e sudaneses, sendo muçulmanos, alfabetizados, conhecedores da mineração do ferro, e praticavam a divisão do trabalho entre os sexos, aproximando-se da cultura portuguesa. Eram comprados, na África, em lotes, o que significava que dificilmente pertenciam à mesma família biológica. Aqui, se prestavam ao trabalho escravo nos engenhos, campos e casa grande e se apressavam em aprender a língua dos seus patrões para que pudessem com eles se comunicar sendo, em consequência, os primeiros difusores da língua portuguesa no Brasil.

A miscigenação dessas três raças deu origem às subculturas cabocla ou mameluca, sertaneja e caipira. A primeira, com grande influência indígena, predominando em diversas regiões e Estados sobretudo no norte, nos Estados do Amazonas e do Pará. A segunda, em combinação equilibrada, no nordeste e centro-oeste, e a terceira, de característica caipira com predomínio do português, no sudeste principalmente nos Estados de São Paulo e de Minas Gerais. Em São Paulo, posteriormente, teve grande influência a cultura italiana trazida pelos imigrantes peninsulares.

Além desses fatores cabe destacar a contribuição, para a cultura nacional, da presença dos índios e dos negros africanos, sem se olvidar das influências de outras raças que para cá aportaram, como a alemã, em Santa Catarina; a italiana, no Rio Grande do Sul; a polonesa, no Paraná; e a japonesa e árabe, em São Paulo. Toda essa profusão de culturas diferenciadas, muitas vezes opostas, interagindo nas comunidades do país, fazem do Brasil uma nação excepcionalmente rica em cultura que, por seu turno, irá influir decisivamente na cultura organizacional das empresas aqui sediadas.

Com base em estudos de Prado Júnior (1965), Freyre (1981), Holanda (1989), Bosi (1994), Ribeiro (1995), Fernandes (1987), DaMatta (1983), Bresler (1995) e outros, citados pelos autores Motta e Caldas (1997), o Brasil, no início de sua colonização, era visto como uma economia extrativista cujo modelo foi mantido e pode ser notado na sua evolução.

O modo de vida comunitária dos brasileiros teve por referência os engenhos, envolvendo a casa grande e a senzala. O dono do engenho tinha o domínio de tudo em suas terras, inclusive dos seus escravos. Assim, as capitânicas eram administradas conforme os interesses dos seus detentores e não os do governo central, sendo as relações pessoais mais importantes que as formais e onde o Estado não tinha por base a família.

Foi sempre grande a distância social entre os senhores e os escravos, excluindo-se os demais indivíduos que não se enquadravam nesse binômio, o que parece explicar, nos dias atuais, a indiferença com que as classes dominantes tratam os excluídos: os pobres, os mulatos, os índios, relegando-os às periferias, em condições subumanas. (Motta e Caldas, 1997).

Em virtude dessa disparidade social, ao contrário de outros países, muitos dos elementos da cultura brasileira são tidos como exemplos de assimilação do colonizador ao colonizado, ou seja, exemplos de adaptação do alienígena ao seu novo meio social, quando se aquilata o grau de colonização. Essa característica

provocou constantes divergências entre os colonizadores e os comerciantes patricios contornadas apenas pela grande interdependência da atividade econômica que vai constituir o modelo agroexportador do Brasil.

As características culturais básicas do Brasil se mantiveram mesmo com a criação de um mercado decorrente da abertura dos portos; da chegada do capitalismo monopolista, após a deflagração da segunda guerra mundial; da formação de uma burguesia que deu início à instalação de empresas nacionais, multinacionais e públicas, originando uma tecnocracia de cunho internacional em valores e comportamentos.

Dessa forma, o tradicional passou ao moderno diferentemente pelas regiões onde a mais avançada demonstrou apenas um pequeno exemplo dessa transformação. É que o progresso não proveio de uma manifestação interna dos habitantes da região mas de aquisição dos países desenvolvidos do primeiro mundo, o que se revelou em desacordo com a realidade e necessidades da população local.

No desenvolvimento nacional, fica difícil caracterizá-lo como o resultado de uma revolução burguesa, como em alguns países, em razão de uma dupla articulação: da tecnocracia, por causa do desenvolvimento desigual onde convivem setores arcaicos e modernos; da burguesia, devido à dependência e submissão, econômica e cultural, aos grandes centros, fatos que parecem sugerir a eclosão de revoluções militares como formas de rearranjo dessas contradições internas.

Em consequência desses contextos e das pressões da aristocracia, formada pelos donos dos engenhos, tem-se um frágil sistema de governo, entre a democracia e a autocracia, numa ambigüidade que descamba na inovação e na criatividade, do “padrinho” e do “jeitinho”, para a solução dos problemas emergentes diante da lei, contornando-a através dos “despachantes”, mediante a corrupção e o tráfico de influências, que parecem persistir, em alguns setores, até os tempos atuais.

Deve-se acrescentar a esse cenário as características latinas e africanas exemplificadas no gosto pela retórica, pelo jogo, pela desigualdade entre os sexos, pela fruição do presente, pela intensa expressão das emoções na alegria e na dor, no amor e na morte. Nas relações do trabalho, tende a considerá-las como membro de uma família, vendo no patrão a figura do pai; no preenchimento dos cargos, é nepotista; e no aspecto psicanalítico é ambíguo. Ou seja, demonstra atitude simultânea de colonizador e colono e, às vezes, também, de escravo, o que caracteriza o país como uma terra de contrastes, cujo aspecto se mostra relevante para a análise e compreensão da cultura do seu povo.

Conforme Freitas (1997), na cultura brasileira, apesar de formada pela miscigenação de três raças, destacou-se a dos portugueses com a contribuição na religião, magia e culinária, pela africana; e nas relações sexuais e familiares, na magia e na mítica, pela indígena; além de, mais tarde, sofrer influências de outras culturas: italiana, alemã, libanesa, judia, japonesa, coreana, para citar somente as principais, de forma regionalizada. Apesar de todas essas misturas, conserva “uma unidade orgânica, um núcleo central” constituindo os traços tipicamente brasileiros. Para entender esses traços, é preciso rever a cultura portuguesa que, como se viu, imperou sobre as demais.

Devido à sua localização geográfica, Portugal teve contato com muitos povos e culturas: celtas, normandos, romanos e mouros, entre outros, através de invasões patrocinadas por constantes guerras, no entanto, nunca houve uma hegemonia de raças e nem de classes sociais, o que explica a nossa receptividade às outras raças.

Entretanto, pode-se observar que a questão da cultura local afeta a forma de trabalho dos indivíduos e a maneira de gerir a organização. Para maior compreensão desse tema serão abordados os aspectos relevantes da cultura organizacional onde serão verificados os motivos pelos quais a cultura local afeta os instrumentos de administração.

2.2.2 – Cultura Organizacional

Para que um empreendimento, vitorioso em uma determinada região geográfica e populacional, possa obter o mesmo sucesso em outro ambiente, necessário se faz considerar a variação cultural, nesse novo contexto. Com base nos trabalhos de Motta (1997), temos que a variação cultural é a diferença de hábitos e comportamentos entre os grupos e sociedades. É recente o estudo das manifestações que ela assume no âmbito laboral.

Acreditava-se que determinadas regras pudessem ser aplicadas, com efetividade e genericamente, em qualquer empresa e em qualquer lugar, o que não é verdadeiro pelo fato da existência de variação cultural entre locais diversos quando da sua implantação, demandando diversas e longas pesquisas para se apurar o modo dessa variação cultural. Foram encontradas inúmeras diferenças individuais, sobretudo nos trabalhos administrativos, em decorrência da particularidade comportamental proveniente de crenças, atitudes e valores.

Douglas Mc Gregor (1960), citado por Motta (1997), expôs esse problema através de duas teorias: na primeira, os trabalhadores executavam suas tarefas sob rígido controle, por falta de confiança de seus supervisores, resultando um desempenho mínimo atribuído à falta de responsabilidade, isto é, a fiscalização era tão cerrada que eles não se sentiam responsáveis pelo que faziam. Na segunda, flexibilizou-se o controle, dando confiança e responsabilidade aos obreiros, acarretando, em consequência, aumento da produtividade porque os trabalhadores puderam, livremente, desempenhar suas tarefas segundo a aptidão própria de cada um.

Na verdade, prossegue o autor, essas opiniões demonstram estilos diferentes de administração que, recentemente, estão sendo objeto de estudos no mundo inteiro. Assim, temos Laurent (1981), nos Estados Unidos, países europeus e asiáticos, num universo de 60 países, baseando-se em respostas a 60 situações comuns de trabalho

de 160 mil executivos, todos de uma mesma multinacional, formulou padrões para os mesmos. D'Iribarne (1989), ressaltando a importância das significações das palavras, expressões, posturas, ações, que não são universais mas particulares, estudou três culturas e três organizações operando nelas três culturas nacionais que se diferenciam bastante pelas lógicas que a presidem: a lógica da honra, a troca “justa” entre iguais e o consenso.

Hofstede (1984), outro pesquisador referido pelo autor, descobriu a importância da cultura nacional nas explicações das diferenças em atitudes e valores relacionados ao trabalho. Essas diferenças foram denominadas de dimensões e se relacionavam ao individualismo e coletivismo, distância do poder, nível em que se evita a incerteza, masculinidade e feminilidade.

Individualismo, como a própria palavra denota, se refere ao próprio indivíduo, servindo para caracterizar a atitude da pessoa que se preocupa somente consigo mesmo, de um modo geral, excepcionalmente, com aqueles que lhe estão mais próximas. Coletivismo é o seu oposto, ou seja, é a pessoa que se preocupa com o grupo, recebendo deste a proteção em troca da lealdade, atitude que se mostrou de fundamental importância, suplantando até mesmo a eficiência, conforme comprovação, em pesquisa realizada por Muna (1980), com executivos árabes. Tem-se como exemplo dessas duas atitudes, as culturas japonesa e estadunidense: esta, individualista; aquela, coletivista. Para cada um dos tipos, há uma maneira de controle dos seus membros: no coletivista, ele é feito pela pressão social externa, tais como a vergonha ou a desonra; no individualista, pela pressão interna, como, por exemplo, a culpa (Motta, 1997).

Distância do poder é a extensão, medida, grau, em que os empregados aceitam a idéia de que os membros de uma organização têm diferentes níveis de poder. Ou seja, é a medida da intensidade emocional com que se aceita a distribuição do poder por aqueles menos poderosos da organização. Essa dimensão se relaciona com a atitude e atividade dos trabalhadores em relação aos seus superiores hierárquicos e que, combinada ou confrontada com outras características, fornecem

interessantes e importantes informações para a cultura organizacional, como se verá adiante (Motta, 1997).

Nível em que se evita a incerteza é a medida do incômodo apresentada pelos trabalhadores quando diante de situações ambíguas, assim como a maneira pela qual estas são evitadas a fim de se manter a carreira. Por exemplo, praticar regras formais e se desviar de comportamentos alternativos, como demonstram os empregos vitalícios em países que a adotam, como Japão, Portugal e Grécia e, contrários, como Cingapura, Hong Kong e Dinamarca (Motta, 1997).

De acordo com Motta (1997), a combinação dessas duas dimensões produz resultados merecedores de análise, por exemplo, nos países de alta distância do poder e baixo nível da busca de se evitar a incerteza, os empregados se comportam, nas organizações, como membros de uma família tradicional. Estes indivíduos recebem proteção física e econômica dos supervisores, que esperam em troca, a lealdade de seus comandados. Quando as duas dimensões se apresentam altas, os empregados vêem as organizações em forma de pirâmide, como ocorre na Iugoslávia, atual Sérvia Montenegro, e no México, onde cada qual tem a noção exata da subordinação, correndo as comunicações no sentido vertical. Quando for alto o nível da busca de se evitar a incerteza e baixa distância do poder, como na Áustria e em Israel, as organizações funcionam com grande eficiência, como se fossem máquinas bem lubrificadas.

Masculinidade e feminilidade representam a dimensão que mede os valores da sociedade no apreciar das atividades laborativas. Isto é, a postura dos integrantes da sociedade diante da aprovação ou desaprovação de atividades normais e costumeiramente destinados aos homens, sendo executados por mulheres e vice-versa. Consoante definição de Hofstede (1984), refere-se à medida segundo a qual valores dominantes na sociedade enfatizam tanto a assertiva quanto à aquisição de dinheiro e de coisas, não enfatizando particularmente as pessoas (Motta, 1997).

Feminilidade, por sua vez, é definida como a medida como os valores dominantes na sociedade salientam os relacionamentos entre pessoas, a preocupação com o próximo e a qualidade de vida global, ou seja, na visão da masculinidade dá-se mais importância aos bens materiais, ao passo que, na da feminilidade, às relações pessoais.

Em decorrência disso, nas sociedades de características masculinas, as atividades são definidas com mais rigor em relação ao gênero, não provocando nenhum espanto se mulheres dirigirem tratores. Por outro lado, em países femininos, se homens se dedicarem às atividades domésticas, como ocorrem respectivamente no Japão e em países escandinavos.

O Brasil, no dizer de Motta (1997), é uma sociedade coletivista mediana, porém, mais que o Japão, sendo de uma distância do poder muito grande, somente ultrapassada pela Argentina, na América Latina. Apresenta grande busca de se evitar a incerteza, aproximando-se, nesse aspecto, da Itália; possui a dimensão feminina próxima da masculina, orientando-se mais para o humano.

Em estudo de Arruda (s.d.), com base em Hofstede (1984), envolvendo 17 organizações inglesas e 16 brasileiras, 38 executivos ingleses e 35 brasileiros, com relação à tomada de decisões estratégicas em 40 situações, obteve diferenças e semelhanças nas atitudes. Este resultado o levou à conclusão sobre a influência da cultura nas organizações brasileiras pesquisadas que mostraram decisões com grande interação social e envolvimento de dirigentes autocráticos que conduziram à rapidez na escolha de soluções, embora pareçam ter mais dificuldades que os ingleses. Essas dificuldades foram motivadas por um número menor de participantes e de informações.

Hampden-Turner (1992), com base em uma seleção de 29 países: Alemanha, Austrália, Áustria, Bélgica e Luxemburgo, Canadá, Cingapura, Coreia, Dinamarca, Espanha, Estados Unidos, Finlândia, França, Grécia, Holanda, Irlanda, Itália, Japão, Malásia, México, Nova Zelândia, Noruega, Portugal, Reino Unido e Hong Kong,

Suécia, Suíça, Tailândia, Taiwan e Turquia, avaliou o talento do administrador pátrio como baixo em relação aos de outras nacionalidades, perfilando-o com o da Grécia, Espanha e Malásia, suplantando, todavia, o de Portugal. Em relação ao quesito nível de motivação e identificação com a empresa, situou-se ligeiramente acima da média, abaixo apenas do Japão, Taiwan, Coréia, Dinamarca, Suíça, Áustria, Holanda e Cingapura. Quanto às relações de colaboração dos sindicatos mostrou-se de baixo nível, superando o do México e se assemelhou com o da Turquia. Com referência ao desejo de delegação de autoridade pelos administradores, colocou-se acima da Áustria, França, Tailândia, México, Irlanda, Itália, Turquia, Portugal, Espanha e Grécia, e abaixo dos demais.

Diante dessa intrincada malha de fenômenos, Bertero (2004), questiona sobre a possibilidade da existência de um modelo brasileiro de gestão empresarial moldado com base nas singularidades culturais da coletividade brasileira. O autor cita exemplos como o dos Estados Unidos, onde o individualismo e o racionalismo da sua população conduzem os empresários locais ao estilo da gestão empreendedora e racional nas empresas, ou, no Japão, cujo povo com características coletivistas faz surgir no empresariado uma gestão baseada no consenso e no planejamento.

Para chegar a uma conclusão sobre a questão em exame, citando as dimensões culturais, para comparações de culturas nacionais, propostas por Hofstede (1984), quais sejam: individualismo *versus* coletivismo, distância do poder, masculinidade *versus* feminilidade, controle de risco, todas já explicitadas anteriormente, e analisando-se a cultura brasileira de conformidade com essas dimensões, Bertero (2004) concluiu que não há ainda um modelo nacional de gestão empresarial que possa fazer frente aos modelos importados.

De acordo com Bertero (2004), o Brasil se mostra com os seguintes traços culturais, quando analisado segundo o enfoque daquelas dimensões, ou seja, os brasileiros se situam no centro daquela escala em relação ao individualismo e ao coletivismo. Isto significa uma índole de forte subordinação e fraca autonomia

decisória e que está à grande distância do poder, favorecendo o autoritarismo, que dificulta a delegação de decisões, centralizando-as.

Quanto ao aspecto do antagonismo entre masculinidade e feminilidade, enquadra-se no ponto médio da extensão, demonstrando nessa tendência uma posição híbrida composta tanto de estilos paternalista quanto de profissional. No que se refere ao controle de risco, mostra-se possuidor de completa aversão ao risco, o que se verifica pela preferência por carreiras do setor público na expectativa da estabilidade empregatícia (Bertero, 2004).

No entanto, Bertero (2004) insere em seu trabalho conclusões de outros pesquisadores sobre o mesmo tema, como Prates e Barros (1996), e Costa (1997), que afirmam existir um “estilo brasileiro de administrar”, baseado nas facetas distintivas de seu povo. Tais facetas são: concentração de poder, flexibilidade, paternalismo, dependência, lealdade às pessoas, personalismo, impunidade, aversão ao conflito. E ainda, postura de espectador, formalismo, visão imediatista, desvalorização do planejamento, estruturas organizacionais centralizadas, sistemas de controle episódico punitivo, relacionamento interpessoais, estilo de comando camuflando formas autoritárias de poder, e gerência influenciada por modas e modismos.

Ainda assim, Bertero (2004) reafirma a sua opinião anterior de que o Brasil não possui um modelo próprio de gestão. De acordo com o autor, o País não desenvolve um estilo próprio com sucesso internacional, como fizeram os americanos do norte, os japoneses ou os suecos, porque falta originalidade ao seu povo, na seara da administração. Conforme Bertero (2004), o Brasil é dependente de literatura técnica, treinamento e consultorias estrangeiras. Alerta que muitos traços de gestão, tipicamente brasileiros, podem conduzir ao baixo desempenho das empresas, por causa dos seus aspectos negativos, além da coexistência de muitos elementos contraditórios na gestão empresarial brasileira.

Apesar disso, Bertero (2004), com fundamento no fato de não haver modelo único de gestão administrativa, sugere que, com o aproveitamento das particularidades positivas da massa populacional e o estudo aprofundado da realidade histórica, econômica e sócio-cultural e do contexto dos negócios do Brasil, os administradores nacionais possam integrar esforços no sentido de dotar o País de um modelo de gestão singular e totalmente brasileiro.

Motta e Caldas (1997) dizem que a cultura nacional seja talvez um dos fatores de maior importância a diferenciar a cultura entre as empresas, devido à variação cultural. Pensava-se, até recentemente, que uma regra geral pudesse ser aplicada indistintamente no trabalho, na administração ou na organização independentemente do contexto regional na qual se situava, mas, isso parece não condizer com a realidade pela existência daquela variação cultural. De fato existem hábitos e comportamentos diferenciados, principalmente na área administrativa, como demonstram diversas pesquisas nesse sentido, onde foram encontradas diferenças nos indivíduos em seus ambientes de trabalho.

Nas organizações, diz Morgan (1996), existem frequentemente sistemas de valores competindo entre si, por pertencerem a diferentes grupos, criando diversas subculturas ao invés de uma única cultura corporativa. Cita como por exemplo, os diferentes grupos de profissionais: de engenheiros, de contabilistas, de vendedores, cada qual com sua visão de mundo e da natureza do negócio da organização.

Desde que o Japão, nos anos 70, sobrepujou o modelo norte-americano de administração e industrialização passando a assumir o comando dos mercados internacionais, os teóricos e os administradores tomaram consciência da relação existente entre cultura e administração. Muitos deles atribuíram à cultura do povo japonês as causas do fenômeno verificado (Morgan, 1996), isso porque há uma relação entre cultura organizacional e cultura nacional, conforme muitos autores (Freitas, 1997).

Taylor e Moghaddam (1994), Smith e Bond (1999), citados por Torres e Pérez-Nebra (2004), expondo a teoria da equidade, dizem que ela parte do pressuposto de que o ser humano faz um balanço entre a sua contribuição, em esforços e habilidades dadas a um objetivo, e a recompensa recebida.

A expressão cultura organizacional provém das palavras: 'Cultura', definida anteriormente e 'Organizacional' que é uma palavra adjetiva que tem sua origem no termo substantivo 'organização' que, por sua vez, se relaciona com o léxico 'organismo' significando, para fins deste estudo, qualquer sistema ou estrutura organizada. Da junção daquela à palavra cultura, qualificando-a, tem-se o conceito de cultura organizacional, em termos de sua aplicabilidade e entendimento nas organizações, ou melhor, é o estudo de como a cultura de uma organização, ou empreendimento, econômico ou não, interage com a cultura global da comunidade no local em que se instala.

Percebe-se, com mais nitidez, a influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional, quando se examinam os modelos estrangeiros em implantação nas nossas organizações ou trazidos pelas multinacionais que aqui se instalam. Por esse motivo é que muitos projetos não atingem sua plena eficácia por não considerarem em seu seio as características básicas da cultura do local da sua implementação. Além disso, as metodologias de culturas organizacionais usadas ou desenvolvidas no Brasil são de correntes norte-americanas não se considerando, portanto, a cultura brasileira, deixando-se de fora aspectos importantes desta na compreensão daquela (Freitas, 1997).

De acordo com Schein (1984),

“Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.”

Pressupostos básicos, no entendimento de Bion (Fleury, Shinyashiki e Stevanato, 1997), são os afetos inconscientes, compartilhados por todos os participantes do grupo.

Prosseguindo, dizem os autores Motta e Caldas (1997), que Schein (1989), procurou elaborar um conceito de cultura concebendo-a como um modelo dinâmico que é aprendida, transmitida e mudada. Na definição de Schein (1989), existem diferentes níveis pelos quais a cultura de uma organização pode ser apreendida: (a) os *artefatos visíveis*, como os produtos visíveis; o *layout* da organização, o comportamento das pessoas – fáceis de serem percebidos mas difíceis de serem interpretados; (b) os *valores* – sendo que aqui o autor aponta o problema da diferença existente entre os valores aparentes e os valores em uso; e finalmente (c) os *pressupostos básicos*, que normalmente são inconscientes, mas que, na realidade, determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem.

No capítulo que tratou da Teoria das Organizações, discutiu-se a evolução das organizações e os diversos conceitos que se fizeram necessários para explicar e justificar essa evolução. Dentro dos conceitos examinados, destacou-se a questão que envolve a cultura e a cultura organizacional. Existem evidências para concluir que os aspectos da cultura local influenciam a cultura e o modelo de gestão das organizações afetando a eficácia dos instrumentos de administração.

Sem essas abordagens iniciais, que ilustram os motivos do desempenho empresarial, não se pode examinar a questão da diversidade em recursos humanos nas empresas pois ela se relaciona com a cultura organizacional, com a cultura local e com a evolução das organizações. Assim, na seqüência serão analisadas as diversas possibilidades da adequada utilização da diversidade e sua gestão nas organizações, contidas nas teorias e pesquisas anteriores sobre o tema, a fim de alcançar os objetivos propostos para esta pesquisa.

2.3 – Diversidade Cultural

Para melhor compreensão do tema, nesta seção serão apresentados: histórico e conceitos, as principais perspectivas teóricas, gestão da diversidade cultural e estratégia e finalmente serão apresentadas algumas pesquisas realizadas, que demonstram a experiência brasileira nos programas de gestão da diversidade cultural.

2.3.1 - Histórico e Conceitos

A preocupação com as minorias e a diversidade cultural não é recente nos Estados Unidos e Canadá. Desde a década de '60, em função de movimentos políticos, estes países promulgaram leis que buscavam oferecer oportunidades iguais de educação e emprego a todos os grupos sociais. Nos Estados Unidos, o *Affirmative Action* (Ação Afirmativa) foi promulgada no final da década de '60 como uma resposta à discriminação racial observada nas empresas e instituições de ensino. As empresas que possuíam relações com o governo deveriam balancear a composição do seu quadro de funcionários, em função da diversidade existente no mercado de trabalho. Desta forma, tornou-se obrigatória a inclusão de grupos de minorias que incluíam: mulheres, hispânicos, asiáticos e índios. Mais recentemente, os portadores de deficiência física passaram a ser contemplados pela legislação (Fleury, 1999).

No Brasil, a preocupação com a discriminação racial tornou-se relevante para os governantes apenas na década de '90, a partir da luta dos movimentos sociais e políticos de ação afirmativa. Após 1995, o Ministério do Trabalho constituiu um Grupo de Trabalho para a Eliminação da Discriminação do Emprego e Ocupação (Gtedeo) em cooperação com os trabalhadores e empresários. Adicionalmente, um programa de cooperação técnica entre a OIT (Organização Internacional do Trabalho) e o Ministério do Trabalho foi desenvolvido para gerar ações voltadas para as categorias de gênero e raça (Alves e Galeão-Silva, 2004).

Ao mesmo tempo em que aumenta a preocupação da sociedade e dos governantes com relação às discriminações, há um crescente movimento das empresas para adoção de programas da diversidade. Em especial nos Estados Unidos

e Canadá, a gestão da diversidade cultural tornou-se tema relevante na década de '90 como uma resposta empresarial à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade. Os dados demográficos destes países indicam que os brancos vêm diminuindo sua participação no mercado de trabalho enquanto que o segmento de mulheres brancas aumenta, seguido por homens e mulheres negros (Fleury, 1999). No Brasil, os dados do último censo do IBGE (2002) também apontam para importantes mudanças demográficas.

O tema gestão da diversidade cultural apesar de ter sido amplamente discutido nos Estados Unidos, tanto por acadêmicos como na literatura gerencial, ainda não constitui um corpo teórico bem definido (Jackson e Ruderman, 1996). No Brasil, apesar da diversidade cultural, como foi exposta no capítulo que abordou a cultura do país, a literatura em diversidade ainda não apresenta amadurecimento conceitual e não existe uma tradição constituída de estudo e pesquisa no tema (Hanashiro e Godoy, 2004).

Thomas (1991), defende que diversidade não é algo que seja definido por raça ou gênero, é algo que inclui todos, estende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade, estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica e tempo de serviço na organização.

Para Cox (1994), a diversidade cultural significa a representação, em um sistema social, de pessoas associadas a grupos de culturas diferentes. A diversidade é identificada por características visíveis tais como raça, gênero, idade e conformação física (Milliken e Martins, 1996) e não-visíveis, como nacionalidade, religião, personalidade e formação (Mendes, 2004).

Cox (1991) argumenta que as organizações precisam tornar-se multiculturais para capitalizar os benefícios e minimizar os custos associados à diversidade. Na perspectiva do autor, a organização multicultural não apenas contrata funcionários de múltiplas etnias/origens, mas celebra esta diversidade. Cox e Blake (1991), por exemplo, citaram seis vantagens associadas às organizações multiculturais: melhoria

na habilidade para atrair e manter os melhores talentos, custos operacionais mais baixos, maior grau de criatividade e inovação, melhoria nos esforços de marketing, maior facilidade para solucionar problemas e aumento na flexibilidade organizacional.

Diversos estudos sobre diversidade indicaram efeitos positivos para o indivíduo e para pequenos grupos (Cox, Lobel e McLeod, 1991). Entretanto, outros estudos indicam que grupos heterogêneos tendem a ter um desempenho inferior à de grupos homogêneos (Pelled, Emswiler e Xin, 1999; Tsui, Egan e O'Reilly, 1992). A teoria existente não oferece explicações suficientes para estes resultados inconsistentes. De fato, parece que a relação entre diversidade cultural e performance organizacional é mais complexa do que sugerem os estudos realizados no âmbito dos indivíduos e dos pequenos grupos. A relação diversidade cultural-performance pode ser contingente a diversos fatores internos da organização e externos do ambiente e a implementação de programas de gestão da diversidade, no âmbito de uma perspectiva estratégica de Recursos Humanos, eventualmente não gerará uma vantagem competitiva para as organizações (Richard et al., 2004).

Conforme exposto, diversidade é um tema complexo que tem sido analisado sob várias perspectivas teóricas. As principais abordagens teóricas sobre o tema serão discutidas a seguir.

2.3.2 - Perspectivas Teóricas

Conforme Cox (1994) e Bento (2000), citados por Torres e Pérez-Nebra (2004), grande parte da força de trabalho nas organizações modificou suas características após 1980. Essas mudanças abrangeram dimensões de raça, gênero, nacionalidade, classe social, região cultural, idade, para citar apenas as principais. Em conseqüência, as organizações devem considerar em suas análises sobre diversidade cultural os estereótipos, o preconceito, a discriminação e o gerenciamento da diversidade organizacional.

Estereótipos, de acordo com Devine (1995), é a generalização das características positivas, negativas ou neutras de um grupo de indivíduos a ele pertencente; preconceito, na definição de Torres e Pérez-Nebra (2004), é a atitude negativa, com grande carga afetiva, diante de um grupo e seus integrantes; a discriminação advém do preconceito, nos dizeres de Smith e Bond (1999) e Devine (1995), se relaciona ao próprio comportamento resultando no racismo, sexismo, heterossexismo e outros “ismos” organizacionais.

Estes “ismos” geram o grande problema do gerenciamento da diversidade organizacional. Para gerir as regras institucionais e evitá-los, valorizando as diferenças em favor do desenvolvimento da organização, faz-se necessário o estudo dos grupos de identidade social, das teorias de contato intergrupar, e das perspectivas de gerenciamento da diversidade (Torres e Pérez-Nebra, 2004).

Grupos de identidade social, de acordo com Taylor e Moghaddam (1994) e Galinkin (2001), são grupos formados pela reunião de pessoas que através da percepção reconhecem sua identidade com o grupo, sentindo, como seus, os prazeres e os sofrimentos dos sucessos ou dos fracassos do grupo com o qual se identificou, levando essa identificação ao contato previsível entre grupos.

Alderfer e Smith (1982), citados por Cox (1994), definem dois grupos existentes dentro das organizações: grupos de identidade e grupos organizacionais. Os grupos de identidade são aqueles cujos membros compartilham alguma característica biológica. Nos grupos organizacionais os membros compartilham cargos e experiências de trabalho.

Existem quatro teorias que explicam como a identificação com o grupo ocorre: a teoria de identidade social, a teoria da equidade, a teoria do conflito realístico e a teoria de privação relativa (Torres e Pérez-Nebra, 2004). Estas teorias compõem o grupo das teorias de contato intergrupar e serão discutidas a seguir.

A teoria de identidade social explica as relações entre os grupos a partir das perspectivas dos próprios grupos tomados em sua unicidade. Nos comportamentos dos grupos em relação à alocação de recompensas provenientes de tarefas simples observou-se que se os poderes forem iguais entre os grupos, a tendência é o favorecimento do próprio grupo. Se diferentes, tendem à discriminação, e se um dos grupos é destituído de qualquer poder, acentua-se a discriminação e o extremismo em relação ao grupo de poder absoluto.

A teoria da equidade explica que os grupos díspares, isto é, uns em vantagem e outros em desvantagem, normalmente se comparam quanto aos investimentos feitos em uma atividade e o retorno daí advindo. Caso haja desequilíbrio na expectativa, na percepção do grupo em desvantagem, é necessário fazer a restauração da equidade por meio das formas real ou psicológica. Os grupos em desvantagem tendem para a restauração real porque percebendo como exagerada a recompensa passam a investir mais nas suas atividades. Ao passo que a restauração psicológica é de tendência dos grupos em vantagem porque trata-se de distorcer os fatos para dar a impressão, aos grupos em desvantagem, de que a relação é de equidade (Torres e Pérez-Nebra, 2004).

A teoria do conflito realístico está baseada em três princípios, conforme Sherif (1966) e Cox (1994), citados por Torres e Pérez-Nebra (2004). Esses três princípios supõem: os grupos, sendo egoístas, procurarão maximizar suas recompensas; o conflito é a resposta entre interesses incompatíveis; a incompatibilidade de interesses determina o comportamento intergrupar. Apesar disso, experimentos, como os da Caverna de Robber, demonstraram que quando se trata de alcançar um objetivo superordinado, aquele que só se alcança com a cooperação de todos, os grupos são levados a se unirem em torno de uma mútua cooperação.

A teoria de privação relativa tenta explicar como os grupos em desvantagem podem melhorar sua situação. Baseia-se essa teoria na percepção da satisfação ou

insatisfação do indivíduo em relação a outros membros de outros grupos, relativizando a sua privação (Torres e Pérez-Nebra, 2004).

Uma segunda perspectiva teórica, a Demografia Organizacional preocupa-se em explicar quais são as causas e conseqüências da composição ou distribuição de atributos demográficos específicos dos funcionários de uma organização. Ou seja, como fatores relacionados a idade, tempo de serviço, formação educacional e histórico funcional influem no comportamento desses grupos diversos.

Além destas três perspectivas, que têm sido de grande relevância para o estudo da diversidade, dois outros tipos de pesquisa têm sido realizados. Uma delas é a pesquisa sobre racioetnia e gênero, e a outra é a pesquisa sobre etnologia. Todas essas teorias servem como elementos para a compreensão do contato intergrupual sendo ferramentas eficazes para o gerenciamento da diversidade organizacional. A seguir serão discutidas as principais perspectivas adotadas pelas organizações para a gestão da diversidade.

De acordo com Thomas e Ely (1996) e Cox (1994), apesar desse embasamento teórico, o gerenciamento da diversidade cultural, na prática, se faz por intermédio das chamadas perspectivas de gerenciamento da diversidade, com a finalidade de obter a máxima integração e interação dos diversos grupos com os objetivos das organizações. Essas perspectivas são as seguintes: Perspectiva da Discriminação-e-Justiça, Perspectiva do Acesso-e-Legitimidade, e uma nova visão emergente traduzida na Perspectiva da Aprendizagem-e-Efetividade.

Na Perspectiva da Discriminação-e-Justiça o foco está centrado, de acordo com Thomas e Ely (1996) e Riordan e Shore (1997), na igualdade de oportunidades, tratamento justo, recrutamento, e no cumprimento de requisitos legais. As organizações que adotam essa perspectiva quase sempre promovem programas de mentores e desenvolvimento de carreiras e treinam os demais empregados para o respeito das diferenças culturais.

Já na Perspectiva do Acesso-e-Legitimidade o enfoque se dá na aceitação e celebração das diferenças, conforme Thomas e Ely (1996) e Cox (1994). O objetivo dessa perspectiva, segundo esses autores, é buscar uma diversidade organizacional compatível com a diversidade demográfica do local de sua atuação atingindo, assim, uma clientela diversificada para os seus produtos, em razão de a sociedade, pela globalização, ser cada vez mais multicultural, dando, dessa forma, legitimidade e acesso à sua política e estratégia.

Atualmente, emerge uma nova perspectiva, a Perspectiva da Aprendizagem-e-Efetividade, de acordo com Thomas e Ely (1996), citados por Torres e Pérez-Nebra (2004), para nortear os esforços da diversidade no sentido de se atingir a plenitude do pluralismo demográfico e os reais benefícios da diversidade. Centra-se essa perspectiva, na ótica desses autores, no tema da integração, promovendo a igualdade de oportunidade, reconhecendo as diferenças culturais e os seus valores, internalizando as diferenças e aprendendo e crescendo com elas.

Para que isso ocorra, são necessárias, na opinião desses autores, oito pré-condições, os quais, resumidamente, são: conclusão da existência de modos de obtenção de resultados positivos, compromisso com a preservação do processo de aprendizagem e re-aprendizagem, criação de expectativas de alto padrão de desempenho para todos, estimulação do desenvolvimento pessoal, encorajamento à abertura, percepção pelos trabalhadores da sua valorização, objetivo da empresa suficientemente claro e compreendido, estruturação da organização de forma igualitária de maneira a possibilitar o intercâmbio de idéias.

Davidson (1999) e Cox (1994), citados por Torres e Pérez-Nebra (2004), têm estudado aspectos do tema com o objetivo de orientar as organizações, de forma prática, para a gestão da diversidade. Dentre os quais, o reconhecimento de que o recrutamento, a seleção e a manutenção de uma mão-de-obra diversificada são uma necessidade para os negócios. Sugerem que é preciso criar uma cultura organizacional receptiva à diversidade com práticas constantes que demonstrem o seu valor competitivo para os grupos de identidade menos privilegiados. Conforme

estes autores a as organizações devem proceder a seleção de gestores com habilidades para o desenvolvimento de talentos gerencial e organizacional.

Nesse aspecto, Torres e Pérez-Nebra (2004), discorrem sobre o modelo de compreensão da diversidade, com base em estudos de Cox (1994), denominado de Modelo Interacional de Diversidade Cultural – MIDC, no qual expõe fatores determinantes de interação do indivíduo com o ambiente e das relações entre os grupos de maioria e de minoria na organização. Isso é feito, segundo sugestão do modelo, em níveis individual, intergrupais e organizacional.

Dessa forma o clima de diversidade organizacional ficam assim definidos: Fatores individuais - estruturas de identidade, preconceito, estereótipos e fatores de personalidade. Fatores intergrupais - diferenças culturais, etnocentrismo e conflito intergrupais. Fatores organizacionais - cultura organizacional e processo de aculturação, integração formal, integração informal e vieses institucionais, obtendo-se impactos diretos sobre o desempenho e indiretos sobre os grupos de identidade e sobre a fatia de mercado que se busca atingir.

Mas, para que isso possa se efetivar é preciso ter-se ao gerenciamento da diversidade, conforme dizem Torres e Pérez-Nebra (2004), com base em estudos de Cox (1994), Ferree e Hall (1996), Nkomo e Cox (1999), entre outros. Estes pesquisadores sugerem que as organizações precisam repensar e redefinir os seus mercados, produtos, estratégias e todas as demais atitudes empresariais, sobretudo sua cultura organizacional. Devem também planejar e implementar sistemas que possibilitem a maximização das potenciais vantagens da diversidade e a minimização das suas desvantagens. E ainda, devem manter em destaque a responsabilidade moral, ética e social da organização, buscando promover a igualdade de oportunidades a todos, ainda mais por serem essas atitudes moral e eticamente corretas, além de encontrar, no caso brasileiro, respaldo legal.

Enfim, para esses estudiosos, o gerenciamento da diversidade pode refletir no aumento do desempenho econômico da organização, cujo objetivo final, todavia, é o

de valorização das diferenças em todas as suas modalidades. Entretanto, para se saber dos efeitos da implementação de uma política de gerenciamento de diversidade organizacional é necessário fazer uma avaliação de seu desempenho (Torres e Pérez-Nebra (2004).

Estes autores sugerem que a diversidade existe e afeta o modo de operação das pessoas na organização, o que reclama uma avaliação sobre os seus reflexos na efetividade organizacional para tomada de decisões em razão do fator custo/benefício de um programa de gerenciamento de diversidade. Para essa avaliação, entretanto, há escassez de literatura.

Conforme citado anteriormente, a preocupação neste trabalho diz respeito ao gerenciamento da diversidade e suas implicações, entretanto, as várias perspectivas apresentadas contribuem para a análise do fenômeno.

2.3.3 - Gestão da Diversidade Cultural e Estratégia

Fleury (1992), defende a importância da diversidade da força de trabalho nas organizações e sugere que a diversidade deveria ser encarada como uma questão estratégica porque é uma resposta às mudanças do próprio mercado de trabalho, à guerra por talentos e à pressão cada vez maior por competitividade. E que, num país naturalmente miscigenado como o Brasil, a gestão da diversidade aparece como uma necessidade e representa uma enorme oportunidade (Fleury, 1992).

Prahalad (1997), chama a atenção para a questão da diversidade – racial, sexual, cultural e intelectual – como um dos grandes desafios empresariais do novo milênio, para ele, toda empresa terá de repensar a natureza de suas competências essenciais e adquirir novas competências que irão moldar o seu futuro, porque não basta atrair gente diferente, primeiro é preciso fazer com que a diferença seja respeitada, incentivada e exercida, depois, é necessário fazer com que o produto da diversificação seja revertido em prol dos objetivos e da visão da empresa. Somente a empresa que vencer esta etapa alcançará, as competências necessárias para atender os

novos padrões do mercado, a evolução tecnológica, a convergência cada vez maior entre setores da economia.

Smith e Kelly (1997), afirmam que dimensões como tecnologia, estratégia, alianças globais e inovação são peças críticas que afetarão a vantagem competitiva das organizações, entretanto, cada uma dessas áreas ainda depende do talento humano e é por ele impulsionado. Portanto, a vantagem econômica e estratégica será das organizações capazes de atrair, desenvolver, e reter de forma mais eficaz, um grupo diversificado composto pelos melhores e mais inteligentes talentos humanos do mercado, que chegam de todas as formas, tamanhos, cores, idades e culturas. Para os autores, as empresas que desejam atrair a melhor força de trabalho deve compreender e acolher a diversidade.

Também Alexander e Wilson (1997) abordam a diversidade dentro da organização e defendem que para ser eficaz na globalização é necessário ter consciência das diferenças existentes entre pessoas e situações, mais que a sensibilidade às diferenças de idiomas é necessário ser capaz de encontrar a complementaridade e a síntese de pontos de vista radicalmente diferentes. Esta capacidade é chamada de respeito pelas diferenças e é necessária em qualquer situação em que pontos de vista divergentes são expressos ou realizados, ou seja, nos ambientes de negócios, política e governo ou da comunidade. Os autores afirmam que dentro das organizações, será necessário conciliar as diferenças e assumir uma perspectiva global que ultrapasse as fronteiras do preconceito, uma vez que, além das mudanças constantes serão encontrados pontos de vista completamente divergentes.

Thomas (1997), sugere que as organizações devem enfrentar a diversidade promovendo a adaptação mútua, na qual todos os componentes mudam um pouco em prol da realização dos objetivos comuns, e que esses objetivos devem ser determinados pelo negócio e não por preferências, tradições ou conveniências. Este autor afirma também que o gerenciamento da diversidade é uma necessidade para o sucesso organizacional uma vez que as organizações estarão operando em um

ambiente de negócios incerto, complexo e altamente competitivo onde sua lucratividade e viabilidade dependem dos esforços de uma força de trabalho cada vez mais diversificada.

Neste sentido, David A. Thomas (2004) apresenta o trabalho, publicado na Harvard Business Review, onde é relatada a experiência da IBM na gestão da diversidade. A empresa praticava, desde 1993, a gestão progressista no tocante a direitos civis e igualdade de oportunidades de emprego. Porém, a cúpula executiva não refletia a diversidade do mercado de talentos, da clientela, ou do quadro de funcionários. Para corrigir esse desequilíbrio, em 1995 foi criado um projeto de força-tarefa de diversidade.

O projeto foi dividido em forças-tarefa que incluíam membros da cúpula executiva e eram focadas em grupos distintos de minorias que contemplavam mulheres, etnia, homossexuais, bissexuais, transexuais e portadores de deficiência física e tinham por objetivo entender as diferenças entre os grupos e a partir do entendimento dessas diferenças ampliar o leque de clientes e funcionários.

Cada força-tarefa era composta de 15 a 20 funcionários, sendo estes gerentes de várias divisões da empresa e que pertenciam a um dos grupos de minorias. Incluía também dois co-dirigentes e um patrono, que ocupava o cargo de vice-presidente na empresa. A função do patrono era de informar-se dos problemas, estratégias e oportunidades do grupo e transmitir estas informações à cúpula administrativa. O patrono nem sempre pertencia ao grupo que apoiava. Para apoio administrativo o grupo contava com dois funcionários e um alto executivo de RH mais um advogado para orientação jurídica.

As áreas focadas para avaliação e aprimoramento por cada força-tarefa foram: comunicações, contratação, benefícios trabalhistas, flexibilidade no trabalho, treinamento e educação, publicidade e oportunidades de mercado, e relações externas. O objetivo dessas forças-tarefas foi, a princípio, coletar informações sobre as necessidades de cada grupo e de como a empresa poderia ser parceira na solução

dos problemas e maximização da produtividade. Ao final de um período pré-determinado essas informações sobre as solicitações e propostas dos grupos foram apresentadas à cúpula juntamente com a sugestão de criação de grupos de diversidade fora do escalão executivo, o que aconteceu em 1977.

A IBM fez da diversidade uma questão de mercado, com a finalidade de entendê-lo melhor, uma vez que os clientes são diversos e multiculturais. Para a empresa a diversidade representava uma meta estratégica e conseqüentemente traria mudanças dramáticas, portanto a conscientização e o comprometimento de todos era fundamental para o sucesso do projeto e reforço da vantagem competitiva. Para obter sucesso nesta mudança corporativa a empresa contou com sólido apoio dos líderes da empresa, um quadro de funcionários totalmente envolvido na iniciativa, práticas de gestão integradas e alinhadas com a iniciativa e uma justificativa empresarial forte e articulada para a ação.

A princípio a IBM deparou-se com o ceticismo por parte de alguns funcionários e divergências quanto a táticas adotadas, no entanto, com o decorrer do tempo estas dificuldades foram superadas e a diversidade passou a ser abordada de maneira radicalmente nova, ou seja, ficou claro que a diversidade da força de trabalho poderia ajudar a empresa a atrair uma clientela mais diversificada. Portanto, o foco na diversidade representava uma grande oportunidade de negócios.

A promoção e gestão da diversidade de seus funcionários proporcionaram à IBM a conquista de clientes diversificados o que resultou à empresa milhões de dólares em novas receitas. A empresa calcula que nos próximos anos esta receita será maior que 1 bilhão de dólares. Pode-se concluir, pelas informações apresentadas nesse trabalho de Thomas (2004), que para esta empresa a diversidade de recursos humanos representou um recurso capaz de aumentar sua vantagem competitiva.

O termo ‘Gestão Estratégica de Recursos Humanos’ tem sido empregado para designar os meios pelos quais as organizações obtêm vantagens competitivas através das pessoas. Nesta pesquisa será empregada a visão baseada em recursos (*Resource*

Based View – RBV) para definir vantagem competitiva. A partir desta perspectiva, a vantagem competitiva explica-se por fatores internos específicos à firma.

De acordo com Barney (1991, p. 102):

“Diz-se que uma empresa possui uma vantagem competitiva quando está implementando uma estratégia de criação de valor que não esteja sendo simultaneamente implementada por seus concorrentes potenciais, os quais são incapazes de repetir os benefícios dessa estratégia.”

Segundo Vasconcelos e Brito (2004) vários autores empregam a expressão ‘vantagem competitiva’ não com o intuito de isolar um fator ou recurso único que contribua para o desempenho da empresa, mas no sentido de se referir ao diferencial de desempenho por ela obtido em seu contexto competitivo. Neste sentido, o recurso, para que venha contribuir ao desempenho da empresa deve ser capaz de criar valor econômico, ser raro, de difícil imitação e não ter um substituto direto (Barney, 1986). Uma vez que fontes de vantagem competitiva, tais como recursos físicos e tecnológicos são fáceis de emular Pfeffer (1994) argumenta que o fator crucial de diferenciação entre empresas será os recursos humanos. As pessoas possuem habilidades, experiências e conhecimentos que podem agregar valor econômico às organizações.

Neste contexto, Richard (2000) sugere que a diversidade cultural em recursos humanos poderá tornar-se uma fonte de vantagem competitiva sustentável, pois cria valor, é rara e difícil de imitar. Na perspectiva do autor, em determinados contextos a diversidade cultural oferecerá vantagem competitiva através da criação de complexidade social no âmbito da firma.

Valor: Organizações podem incrementar o número de grupos de minorias no seu quadro de funcionários para refletir as características demográficas do mercado consumidor (Cox, 1994). O discernimento e sensibilidade cultural de grupos minoritários, como mulheres e negros, poderá trazer melhorias para esforços de

marketing que visam a segmentação de mercado (Cox e Blake, 1991). Finalmente, a inclusão de pessoas oriundas de grupos minoritários também oferece a oportunidade de melhor adaptação organizacional à ambientes turbulentos. Novas perspectivas culturais podem aperfeiçoar a qualidade das decisões grupais e culminar em mudanças estratégicas e flexibilidade organizacional que gerem vantagens em determinados contextos econômicos.

Imitabilidade: Recursos humanos, particularmente os diversos, estão protegidos de imitação por barreiras de conhecimento. Adicionalmente, são socialmente complexos, pois envolvem uma composição de talentos que é de difícil compreensão e replicação. *Knowledge-based resources* (ou recursos baseados em conhecimento), dependem de muitas pessoas ou times engajados em ações coordenadas e criativas que geram vantagem competitiva sustentada (Barney, 1991). Desta forma, uma organização que contém uma diversidade de perspectivas tende a ser mais criativa e inovadora (Richard, 2000). É difícil para o concorrente identificar o que, exatamente, na composição da força de trabalho de uma organização contribui para sua vantagem competitiva sustentada, assim a composição efetiva é difícil de imitar. Adicionalmente, a dinâmica social de uma organização cujos recursos humanos são diversos é muito complexa e não é transferível entre empresas o que beneficia, apenas, a organização na qual estas relações se desenvolvem.

Raridade: Um recurso estratégico deve ser raro para oferecer uma vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991). Richard (2000) e Cox (1991) argumentam que a maioria das organizações assume que a diversidade cultural não adiciona valor econômico e que, ao contrário, faz aumentar os custos de gestão de Recursos Humanos, deixando de lado tal estratégia. De fato, apenas na década de '90 as empresas passaram a preocupar-se com a gestão da diversidade e muitas cumpriam apenas o requerido pela legislação. A disputa por talentos nos grupos de minoria também torna a obtenção deste recurso difícil. A diversidade nas organizações ainda é um fenômeno raro e que, na perspectiva dos autores, poderá estar associada positivamente ao desempenho organizacional quando implementada no contexto adequado.

A perspectiva baseada em recursos (RBV) nem sempre considera aspectos do contexto social no qual os recursos estão inseridos (estratégia, estrutura e ambiente, por exemplo) e como este contexto pode afetar diferenças de desempenho entre empresas. Segundo Barney e Wright (1998), para que determinada característica de recursos humanos de uma empresa torne-se uma fonte de vantagem competitiva (criação de valor, difícil imitação, raridade) é preciso que a organização esteja posicionada para explorar o recurso e beneficiar-se dele. Portanto, é possível inferir que a relação entre gestão da diversidade cultural, uma característica de recursos humanos, e o desempenho da firma possam ser afetados por variáveis do contexto.

Pesquisas recentes ressaltam a importância de considerar variáveis do contexto quando se investiga os efeitos da diversidade cultural sobre o desempenho da organização (Richard, 2000; Richard et al, 2004, Hanashiro e Godoy, 2004). A estratégia empresarial constitui uma variável relevante que merece consideração nesta discussão. Por exemplo, empresas que adotam estratégias de crescimento (aquisições, fusões, novos segmentos de mercado, etc.) podem beneficiar-se das vantagens oriundas da diversidade cultural. A inclusão de mulheres e minorias étnicas na composição da força de trabalho faz aumentar a perspicácia e a sensibilidade cultural do grupo, o que é pertinente em situações nas quais se exige inovações e a conquista de novos segmentos de mercado (Cox, 1994). Assim, uma empresa que busca uma estratégia de crescimento precisa de funcionários que sejam flexíveis. Os estudos de McLeod e Lobel (1992) indicaram que indivíduos biculturais possuem um pensamento flexível e maior habilidade para inovação. Adicionalmente, Cox (1994) sugere que empresas capazes de vencer as resistências às mudanças colocadas pela diversidade cultural estariam mais aptas a lidar com as demandas de um ambiente turbulento.

A despeito dos resultados positivos apresentados por estudos recentes (Cox et al, 1991, Fleury, 1999, Thomas, 2004) uma segunda corrente de autores sugere que grupos de trabalho heterogêneos apresentam maior dificuldade para cooperação e comunicação e, conseqüentemente, tenderiam a levar a um aumento nos custos de

gestão e uma menor eficiência organizacional (Tsui, Egan e O'Reilly, 1992; Pelled, Einsenherdt, e Xin, 1999).

Milliken e Martins (1996), argumentaram que a diversidade dos recursos humanos contribui para a qualidade das ideias e para a flexibilidade organizacional, entretanto, custos adicionais emergem. Tais custos são nocivos para empresas em busca de programas de *'downsizing'*. Richard (2000) afirma que a relação entre diversidade cultural e desempenho da firma será moderada pela estratégia de negócio. Um elevado grau de diversidade estará positivamente relacionado ao desempenho da empresa quando se persegue uma estratégia de crescimento. Por outro lado, um elevado grau de diversidade estará negativamente relacionado ao desempenho da empresa quando a mesma busca redução de custos e *'downsizing'*.

De fato, não existe um consenso na literatura acadêmica sobre os efeitos que a adoção de programas de gestão da diversidade cultural possam ter sobre a eficiência e eficácia organizacional. Discussões teóricas recentes permitem inferir que a diversidade cultural pode representar um recurso estratégico, na perspectiva da RBV, no entanto, o desabrochar do seu potencial depende de outros fatores do contexto interno e externo das organizações, em especial da estratégia de negócios adotada. Outro aspecto relevante a ser considerado diz respeito à necessidade de as empresas adotarem programas de gestão da diversidade cultural.

Em uma perspectiva crítica da gestão da diversidade Alves e Galeão-Silva (2004) apontam dois pontos onde a gestão da diversidade tem sido defendida: os programas internos de empresas voltados à diversidade, supostamente mais justos que políticas impostas pela legislação; a gestão da diversidade de pessoas na organização como condutor à criação de vantagem competitiva devido à influência de um ambiente interno multicultural. Segundo os autores, a gestão da diversidade pretende substituir ações afirmativas e práticas de acesso igualitário ao trabalho.

A ação afirmativa, defendida por Alves e Galeão-Silva (2004), refere-se ao conjunto de políticas específicas para membros de grupos sociais atingidos por

formas de exclusão social que lhes negam um tratamento igualitário no acesso a diversas oportunidades. Estas políticas têm por objetivo superar os efeitos da discriminação e garantir igualdade de oportunidades, conforme definição de Hodges-Aeberhard (1999) citada pelos autores, enquanto a gestão da diversidade refere-se a adoção de medidas administrativas que garantam que os atributos pessoais ou de grupo sejam considerados recursos para melhorar o desempenho da organização (Thomas, 1990).

Os autores citam como principais dificuldades na gestão da diversidade o ceticismo dos funcionários em relação aos programas e sua efetividade, atitudes preconceituosas em relação às pessoas envolvidas nesses programas, e as dificuldades na modificação das rotinas de administração de recursos humanos para incluir a questão da diversidade, e afirmam que a gestão da diversidade envolve também mudanças culturais e cognitivas.

Neste sentido, Mendes (2004), desenvolveu uma pesquisa que trata da desmistificação dos impactos da diversidade no desempenho das organizações. O autor ressalta a importância de deixar claro quais benefícios e quais problemas a diversidade de recursos humanos pode trazer para a empresa. Inicialmente, na Tabela 1, denominada de Matriz PVET, Mendes (2004) oferece uma visão da abrangência dos aspectos que devem ser considerados sobre a diversidade humana nas organizações.

Tabela 1 - Atributos da Diversidade – Matriz PVET

Evolução Temporal			
		Permanentes	Transitórios
		Percepção Visual	Aparentes
Subjacentes	Nacionalidade		Quanto a valores: Background sócio-econômico Religião Ideologia Política Personalidade Quanto a conhecimento e habilidades: Background educacional Background funcional Habilidades motoras Habilidades cognitivas

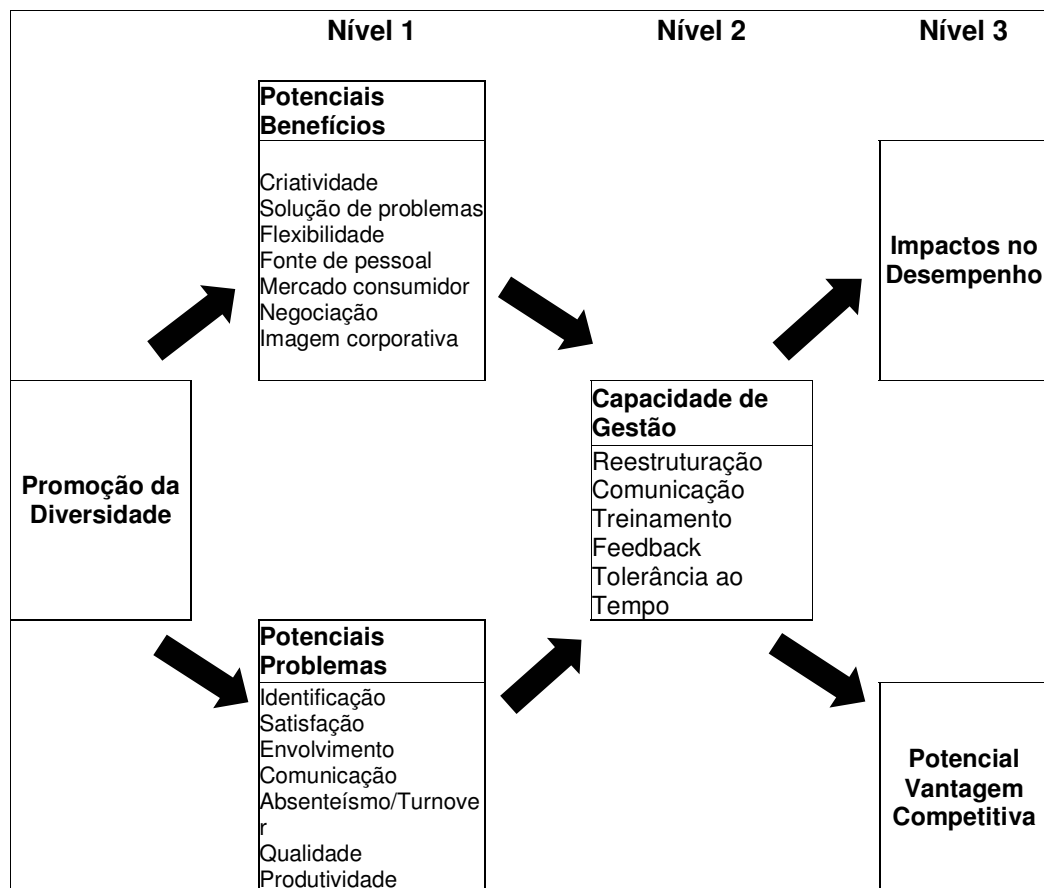
Fonte: Mendes, 2004, p. 3

Partindo da observação desses atributos, Mendes (2004) destaca os potenciais benefícios e problemas decorrentes da diversidade. Na perspectiva do autor, são considerados benefícios: aumento da flexibilidade organizacional, diversificação e aumento das fontes de recursos humanos, ampliação de mercados, aumento de criatividade, inovação e capacidade de solução de problemas. Como possíveis problemas gerados pela diversidade são apontados: absenteísmo e turnover de funcionários gerando maiores custos com pessoal, insatisfação com o ambiente de trabalho, pouco envolvimento com o grupo, queda na qualidade do produto, baixa produtividade, e geração de conflitos devido a problemas de comunicação.

De acordo com Mendes (2004), as empresas que pretendem tornar sua força de trabalho mais diversa precisarão gerar capacidade de gestão, ou seja, as seguintes providências tornam-se necessárias: preparar o ambiente para tornar viável a mudança, nesta etapa padrões, normas e procedimentos que possam representar barreiras deverão ser alterados; comunicação abrangente e contínua dos objetivos organizacionais quanto a diversidade; treinamento das lideranças; flexibilidade para

eventuais reajustes; tolerância ao tempo de adaptação das pessoas ao novo ambiente. O autor argumenta que mesmo bem planejada e gerenciada a diversidade da força de trabalho nem sempre colherá benefícios que compensem os problemas dela resultantes. Na Tabela 2 pode-se observar os impactos da diversidade nas organizações, na perspectiva de Mendes (2004).

Tabela 2 - Impactos da diversidade nas organizações



Fonte: Mendes, 2004, p. 9

Quanto ao fato de a diversidade da força de trabalho representar ou não fonte de vantagem competitiva, Mendes (2004) vale-se da Teoria dos Recursos para afirmar que a diversidade poderá ser tratada como fonte de vantagem competitiva se:

- proporcionar a empresa desempenho maior do que o da concorrência;
- o

resultado estiver atrelado ao grau de diversidade da força de trabalho; c) esta força de trabalho seja considerada um recurso raro, insubstituível e inimitável.

Até o momento, foram apresentadas perspectivas de autores que defendem a promoção da Diversidade no ambiente organizacional como fonte de relevantes benefícios e de outros pesquisadores que alertam para a complexidade do assunto, apontando os potenciais problemas advindos da implementação de políticas de incentivo à Diversidade. Na seqüência serão apresentados resultados de pesquisas sobre a gestão da diversidade, realizadas em empresas instaladas no Brasil, que serviram de parâmetros de comparação para este trabalho.

2.3.4 - Experiência Brasileira

Fleury (2000), desenvolveu uma pesquisa exploratória em empresas brasileiras com os seguintes objetivos: identificar as origens dos programas de gestão da diversidade cultural e como estes foram implementados nas empresas, identificar as diferenças entre os programas implementados nas matrizes e os desenvolvidos nas empresas brasileiras (no caso das subsidiárias), identificar as principais políticas efetivamente implantadas para o gerenciamento da diversidade cultural. O perfil de cada uma dessas empresas, bem como, os resultados obtidos nessa pesquisa estão representados na Tabela 3.

Tabela 3 – A gestão da diversidade em equipes no Brasil

A gestão da diversidade em equipes no Brasil			
ÁREA	N. de EMPR.	CONCEITO DE DIVERSIDADE	PRATICAS DE DIVERSIDADE
Computadores/ comunicação	778	Foco: locais de trabalho não excludentes Matriz: Diversidade significa não discriminação; uso de dados e indicadores quantitativos; sobre a composição dos empregados. Cada subsidiária desenvolve seu próprio programa.	Apesar de não haver nenhuma política de recrutamento que vise explicitamente aumentar a diversidade, a força de trabalho é diversificada. Identificação e eliminação das barreiras à promoção de carreira.
Química	1.531	A diversidade é considerada uma questão estratégica para se obter vantagem competitiva. Conceito global - prática local. Matriz: Políticas de diversidade bem desenvolvidas incluem raça e gênero; uso de dados e indicadores quantitativos sobre a composição dos empregados.	A abordagem da diversidade está apenas focada na mulher. Treinamento de diversidade nos EUA. Iniciando programas internos de treinamento. Comunicação sobre programas de diversidade. Políticas de recrutamento e carreira: em relação à mulher.
Têxtil	600	Respeito pelas diferenças. Matriz: Um programa em curso por longo tempo e bem desenvolvido inclui raça, gênero e homossexuais. Conceito global - prática local.	Iguais oportunidades para negros e mulheres. Promoções e carreira são, no entanto, primariamente focadas na mulher. Programas de treinamento sobre diversidade. Comunicação interna sobre programas de diversidade.
Eletrônica	6.500	A diversidade é definida não só pela raça e pelo sexo, mas também pela idade e pelo perfil cultural. Matriz: Velho e desenvolvido programa.	Os programas de participação nos lucros incluem todos os empregados. O planejamento administrativo de carreira tem de indicar mulheres e negros.
Química	1.200	Curso de dupla ação: reconhecer a diversidade entre os empregados. As vantagens competitivas vêm da diversidade e do talento dos funcionários. Matriz: Programa bem desenvolvido. Políticas e programas culturais.	Subsidiárias de Los Angeles estão estudando como implementar o programa de diversidade da matriz.
Cosméticos	3.000	Uma força de trabalho diversificada é uma vantagem competitiva. Matriz: (brasileiro)	Políticas de recrutamento visando uma força de trabalho diversificada. Desenvolvimento de oportunidades de carreira para todos os funcionários.

Fonte: Fleury, 2000, p. 193

Uma das empresas do setor químico foi pesquisada detalhadamente por Fleury (2000), e nesta foram identificadas as necessidades de desenvolvimento de programa com estratégia e indicadores próprios, ou seja, relacionar o programa às

estratégias de negócios e desenvolvimento de competências com a finalidade de criar uma política de valorização da diversidade que incluam práticas que facilitem o trabalho em equipes diversas e rotação de funcionários entre áreas e unidades. Dois tipos de indicadores foram identificados por Fleury (2000): indicadores de input, relacionados ao recrutamento da força de trabalho; e indicadores de output, relacionados aos resultados de vendas, atendimento a clientes, novos produtos e resultados de pesquisa interna de clima.

Com base nos resultados gerais apresentados nessa pesquisa, Fleury (2000) concluiu: as empresas estão investindo nas políticas de recrutamento e seleção de pessoal com a finalidade de diversificar sua força de trabalho por meio de contratação de mulheres e negros, os gerentes de algumas das empresas pesquisadas estão participando de programas de treinamento para conscientização das diferenças culturais, os projetos de comunicação interna estão sendo melhorados no sentido de divulgar os objetivos do programa de diversidade a todos os empregados. Essas empresas adaptaram seus programas à realidade brasileira, porém de forma restrita, incorporando apenas gênero e raça. As principais estratégias adotadas por estas empresas para administrar a diversidade incluem a comunicação do programa, desenvolvimento da liderança e políticas de recrutamento e seleção.

Hanashiro e Godoy (2004), realizaram uma pesquisa exploratória em quatro empresas brasileiras, sendo uma nacional e três multinacionais, com o objetivo de identificar o conceito de diversidade praticado pelas empresas brasileiras e analisar as práticas mais utilizadas por estas empresas para implementar e gerir a diversidade cultural.

Os resultados dessa pesquisa mostraram que o conceito de diversidade, bem como, sua importância para a organização, diferem de uma para outra empresa. Para algumas trata-se de elemento indispensável para manter vantagem competitiva e representa uma prioridade estratégica, para outras o nível de importância é bem menor. De forma geral, a diversidade nestas empresas tem foco em gênero e portadores de necessidades especiais, com pequenas extensões para orientação sexual

e raça. Os aspectos de etnia e raça foram considerados por apenas uma das quatro empresas pesquisadas. Quanto aos portadores de necessidade especiais as pesquisadoras perceberam que se trata mais da prática de uma ação afirmativa do que de gestão de diversidade, ou seja, a empresa cumpre o determinado pela legislação. No caso das mulheres existe a preocupação com o aspecto de ascensão profissional, portanto, mais considerado pelas empresas em termos de gestão da diversidade (Hanashiro e Godoy, 2004).

Hanashiro e Godoy (2004), observaram que as empresas multinacionais mostraram-se mais ativas e estruturadas na implementação de diversidade e procuram um modelo de gestão da diversidade voltado à realidade brasileira. Seus programas de gestão envolvem, principalmente, recrutamento de pessoal, treinamento, comunicação e plano de carreira no sentido de valorizar os talentos. A empresa brasileira participante da pesquisa se considera diversa e livre de preconceitos de qualquer natureza, portanto, não apresentou programas específicos para gestão da diversidade.

A pesquisa realizada por Silva e Luna (2004), com gestores de sete organizações de diferentes tipos, tamanhos e setores, situadas em Florianópolis – Santa Catarina, com a finalidade de identificar a percepção dos mesmos acerca da relação entre diversidade cultural e as categorias desempenho, controle, tomada de decisão, inovação e criatividade, mostrou que esses gestores percebem uma influência negativa da diversidade sobre as seguintes categorias: desempenho, controle, tomada de decisão e conflito, sendo percebida como positiva apenas nas categorias inovação e criatividade.

A percepção negativa da diversidade sobre o desempenho deve-se ao fato de funcionários que não se sentem integrados ao ambiente acabam desmotivados, e conseqüentemente, seu desempenho é prejudicado. O controle também é bastante dificultado quando se trata de um grupo heterogêneo, os grupos homogêneos são mais fáceis de controlar. Apesar das opiniões serem equilibradas quanto à diversidade na tomada de decisão, os que alegam que esta é negativa justificam sua

resposta afirmando que a diversidade dificulta a velocidade e aumenta o conflito no processo de tomada de decisão. Por outro lado, foram positivas as percepções sobre a relação de diversidade criatividade e inovação, evidentemente um ambiente mais diverso propicia manifestações de criatividade e inovação (Silva e Luna, 2004).

Com base nesses resultados os pesquisadores Silva e Luna (2004), concluíram que, nessas empresas pesquisadas, a percepção dos gestores sobre a diversidade cultural é predominantemente negativa, e que esses gestores procuram a perspectiva homogeneizadora.

Dos resultados das pesquisas apresentadas pode-se observar que existem unanimidades em alguns pontos, como por exemplo, a dificuldade na mudança da cultura organizacional e na gestão da diversidade. Entretanto, existem divergências em outros pontos, como: a necessidade de implementação de programas de gestão da diversidade, a influência da diversidade na tomada de decisão, e quanto a diversidade representar ou não vantagem competitiva.

Com base nas informações obtidas nesse referencial teórico sobre o tema foi realizado um estudo de caso sobre o programa de gestão da diversidade cultural em uma empresa multinacional do setor automobilístico no Brasil. Adicionalmente, pretende-se contribuir para a discussão sobre o impacto da implementação de programas de gestão da diversidade no Brasil para o sucesso da organização. Procurou-se atingir os objetivos dessa pesquisa por meio da metodologia apresentada no capítulo 3.

3 – Metodologia de Pesquisa

Segundo Vergara (1998), a pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. No que tange os fins, a pesquisa pode ser considerada descritiva e aplicada. Considera-se *descritiva*, à medida que obtém e expõe dados representativos de determinada situação ou fenômeno. A pesquisa, neste caso, descreve as percepções de gestores e funcionários de uma empresa multinacional do setor automobilístico, instalada no Brasil, referentes ao programa de gestão da diversidade, implementado, nesta empresa, no ano 2001.

Pode ser classificada, também, como *aplicada*, por seu caráter prático e pela possibilidade de auxiliar as empresas do segmento automobilístico em processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal com base na importância da diversificação do fator humano.

3.1 – Objetivos da Pesquisa

O principal objetivo desta pesquisa é apresentar um estudo de caso sobre gestão da diversidade cultural em uma empresa multinacional do setor automobilístico no Brasil e descrever aspectos relevantes do seu programa para discutir suas implicações organizacionais e estratégicas.

Os objetivos secundários desta pesquisa são:

- 1 – Analisar a literatura sobre gestão da diversidade cultural;
- 2 – Contribuir para a discussão sobre o impacto da implementação de programas de gestão da diversidade no Brasil para o sucesso da organização;
- 3 – Oferecer, por meio da pesquisa bibliográfica e do estudo de caso, contribuições ao programa da empresa pesquisada.

3.2 – Problema da Pesquisa

As tendências demográficas traçadas para a composição da força de trabalho nas organizações mostram um perfil cada vez mais diverso quanto a sexo, raça e nacionalidade, conforme Jehn, Northcraft e Neale (1999). Os fatos que explicam este novo perfil são: o processo de multinacionalização das empresas em busca de novos mercados, o que cria a necessidade de contratação de mão-de-obra proveniente de diferentes regiões nas quais estão instaladas suas filiais, bem como, o aumento de número de países que dependem de imigrantes para atender suas demandas de recursos humanos. O fator apresentado, mais a crescente valorização dos desenhos organizacionais que contemplam equipes multifuncionais favorecem a disseminação, desenvolvimento e implantação de políticas de diversidade no setor privado em apoio e complemento às leis que favorecem a inclusão de minorias no mercado de trabalho, e conseqüentemente minimizam as injustiças sociais.

O Brasil tem assistido, nos últimos anos, a um aumento no número de empresas que implementam programas de gestão da diversidade, especialmente subsidiárias de multinacionais instaladas no país (Fleury, 1999; Aquino e Galeão Silva, 2004; Hanashiro e Godoy, 2004; Mendes, 2004). Uma parcela importante destes programas é ‘importada’ das matrizes e incorporados às atividades de recursos humanos locais, onde o contexto social, cultural e estratégico pode ser significativamente distinto daquele no qual o mesmo foi desenvolvido, geralmente a América do Norte. Desta forma, pode-se imaginar que os resultados almejados (aumento da vantagem competitiva, maior flexibilidade organizacional, inovação, melhor compreensão dos consumidores, etc.) não são atingidos. As características do contexto social brasileiro trazem à luz a importância de uma reflexão sobre a implementação de programas de diversidade. Trata-se de um país onde as origens são diversificadas (fruto da miscigenação oriunda de casamentos inter-raciais) e no qual as pessoas gostam de acreditar que não existem preconceitos de raça ou cor. Por outro lado, é uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades

educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e racial (Fleury, 1999).

3.3 – Justificativa

Para a realização deste trabalho foi escolhida a empresa ABC Motor Company, aqui representada pela ABC Credit Brasil. Trata-se de uma multinacional do setor automobilístico, instalada no Brasil há aproximadamente sessenta anos. A escolha desta empresa está pautada na importância que ela exerce no cenário econômico brasileiro e mundial. A empresa apresenta característica mecanicista de administração, além de “importar” o modelo de programa de gestão da diversidade de sua matriz (EUA) para implementação em suas subsidiárias, instaladas em outros países, inclusive no Brasil.

3.4 – Métodos de Pesquisa

A escolha metodológica de uma pesquisa depende de seu referencial teórico bem como de seus objetivos. Dada a natureza deste trabalho, considerou-se a pesquisa qualitativa como a mais adequada para a investigação do problema em questão. Esta metodologia permite que o pesquisador venha a compreender as ações dos indivíduos, os papéis sociais, as relações sociais, as interpretações que os indivíduos fazem da realidade e dos novos artefatos, enfim, as características do contexto organizacional que são relevantes para a análise do fenômeno em questão. Além disso, a metodologia qualitativa permite, ao mesmo tempo, um rigor científico e uma flexibilidade para contemplar novas oportunidades científicas no decorrer da pesquisa.

a) Estudo exploratório

Em meados de 2003 foi realizado um estudo exploratório sobre o tema "*Diversidade em recursos humanos*" na ABC Credit Brasil, com o objetivo de averiguar se a empresa possuía algum programa que a qualificasse para o estudo de caso desta pesquisa. Esse estudo foi realizado por meio de questionários (anexo 1), entrevistas (anexo 1), e análise de documentos internos que expressam interesse e ações da empresa com relação ao tema. O anexo 1 serviu de questionário para

aqueles indivíduos que por algum motivo não puderam ser entrevistados, por exemplo, distância, indisponibilidade de horário, deficiência auditiva. Serviu como roteiro de entrevistas para aqueles indivíduos que não apresentaram estes problemas.

Tanto os questionários quanto as entrevistas foram compostos por perguntas básicas sobre o tema diversidade em recursos humanos e sua gestão. Nesse estudo exploratório foram envolvidas as pessoas que trataram ou tratam da diversidade em recursos humanos na organização, bem como, dirigentes e funcionários de outras áreas. O propósito dessa diversificação das pessoas pesquisadas foi averiguar se há um programa de diversidade cultural na empresa para ser estudado.

As pessoas envolvidas nesse estudo têm idade média de 35 anos, grau de instrução em nível superior, e pertencem aos seguintes departamentos: recrutamento e seleção de pessoal, administração e treinamento de pessoal, diretoria geral de recursos humanos, dirigentes e funcionários da área de sistemas, marketing, vendas, e finanças, totalizando 20 pessoas entrevistadas. O objetivo desta pesquisa exploratória foi atingido, conforme apresentado no capítulo 4, seção 4.2 – Resultados do Estudo de Caso, que contempla o estudo exploratório.

b) Estudo de caso

A estratégia de pesquisa que será adotada é o estudo do caso da implementação do programa de diversidade de recursos humanos em uma empresa multinacional automobilística, instalada no Estado de São Paulo, Brasil. O estudo de caso é, apenas, uma das estratégias para fazer pesquisa em ciências sociais. Outras estratégias podem ser adotadas tais como a realização de experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações em arquivos. Porém, os estudos de caso são considerados a melhor alternativa quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos que estuda e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (Yin, 2001), como é o caso da implementação dos programas de diversidade. Segundo Yin, a definição técnica de um estudo de caso poder ser resumida como segue:

"Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos...a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, (a) baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e; (b) beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta de dados." (Yin, 2001)

Os estudos de caso podem combinar métodos de coleta de dados como entrevistas, análise de arquivos e relatórios, observações e questionários. Como resultado, pode-se obter dados quantitativos, qualitativos ou ambos (Eisenhardt, 1989; Yin, 2001). Adicionalmente, os estudos de caso podem ser utilizados para atingir vários objetivos: preparar uma descrição, testar uma teoria existente ou gerar uma nova teoria.

De acordo com Yin (2001), apesar do crescente uso de estudos de caso em pesquisas sociais e organizacionais, existem algumas preocupações da comunidade acadêmica com relação ao uso dos mesmos. Em primeiro lugar, há uma preocupação com relação à falta de rigor da pesquisa, quando a estratégia de investigação é o estudo de caso, *"...por muitas vezes, o pesquisador de estudo de caso foi negligente e permitiu que se aceitasse evidências equivocadas ou visões tendenciosas para influenciar o significado das descobertas e conclusões."* (Yin, 2001). Nesta pesquisa, foi adotada, com rigor, a metodologia indutiva de Eisenhardt (1989), serão usadas, entrevistas, análise de documentos e observações como fontes de dados.

Em segundo lugar, Eisenhardt (1989), citado por Queiroz (2003), afirma que há uma preocupação com relação ao fato de que os estudos de caso fornecem pouca base para fazer generalizações científicas (Yin, 2001). Para Eisenhardt (1989), as teorias desenvolvidas a partir de estudos de caso podem ser muito específicas e aplicáveis a apenas um determinado fenômeno. Entretanto, Eisenhardt ressalta que os

estudos de caso permitem o desenvolvimento de novas teorias que estão vinculadas a outros assuntos mais amplos de pesquisa, e que, a construção e a expansão de teorias, a partir de um estudo de caso, são apropriadas quando há a necessidade de oferecer novas perspectivas a assuntos já pesquisados anteriormente, que é o propósito desta pesquisa.

Para a escolha da metodologia desta pesquisa, tomou-se como base o processo proposto por Eisenhardt (1989) para desenvolver novas teorias ou expandir teorias existentes a partir de estudos de caso. Portanto, a metodologia a ser utilizada para levantamento e análise dos dados será indutiva.

Em primeiro lugar, seguindo a mesma ordem proposta por Eisenhardt (1989), definiu-se uma pergunta ampla de pesquisa: "quais as conseqüências organizacionais da implementação de um programa de gestão da diversidade cultural?". A pergunta permitiu estabelecer o foco da pesquisa e definir o levantamento bibliográfico, o tipo de organização a ser estudada e os tipos de dados a serem levantados. De acordo com Eisenhardt (1989), citado por Queiroz (2003), esta pergunta é um ponto de partida e deve ser interpretada como uma tentativa, não como um objetivo definitivo, uma vez que a mesma poderá ser modificada no decorrer da pesquisa em função de novas descobertas.

Uma vez definida a pergunta, procedeu-se à escolha do caso a ser estudado e a forma de coleta de dados, que será feita a partir de três fontes: entrevistas não estruturadas, observação participante e análise de documentos. O princípio da triangulação (Eisenhardt, 1989, Yin, 2001) permitirá uma comparação contínua dos dados das diferentes fontes para validação dos mesmos. As entrevistas foram realizadas com pessoas que se enquadram em uma das seguintes categorias:

(1) Funcionários ou ex-funcionários da ABC Credit Brasil que participam ou participaram da implementação do programa de gestão de diversidade em recursos humanos;

(2) Pessoas envolvidas diretamente nos processos de seleção de pessoal, treinamento e comunicação do programa;

(3) Funcionários que tiveram seus trabalhos afetados direta ou indiretamente pela implementação do programa;

(4) Profissionais da gerência executiva da ABC Credit Brasil.

Desta forma, foi mantida a representatividade das diversas funções e profissões nesse estudo de caso.

Um roteiro base, contemplando os principais temas de interesse a serem explorados, foi preparado para ser usado como guia durante as entrevistas, tanto dos gestores do programa quanto dos não gestores (anexo 2). No entanto, no decorrer da pesquisa, foram formuladas as questões necessárias para obtenção dos dados relevantes a este estudo. Segundo Eisenhardt (1989), citado por Queiroz (2003), uma das principais características de um estudo de caso, para desenvolver novas teorias ou expandir teorias existentes, deve ser a liberdade de se fazer ajustes ao longo do processo de coleta de dados a fim de aproveitar oportunidades que ampliam a compreensão do fenômeno em questão.

Os entrevistados foram informados sobre a natureza do trabalho, e também que seus cargos, nomes e o conteúdo das entrevistas permanecerão confidenciais. As entrevistas foram gravadas e anotadas com a permissão dos entrevistados. Após a realização das entrevistas as mesmas foram transcritas, na íntegra, e enviadas eletronicamente aos entrevistados. Somente após o recebimento da autorização de cada entrevistado, as informações contidas nas entrevistas foram utilizadas pelo pesquisador. As anotações adicionais do pesquisador foram preparadas para registrar suas impressões e reações iniciais. O método de observação participante foi aplicado para complementar as informações obtidas através das entrevistas e análise dos documentos internos da empresa.

c) Levantamento bibliográfico

Para fundamentação teórica dessa pesquisa foram utilizados: periódicos, artigos e livros referentes ao tema diversidade e a outros temas considerados de interesse para a pesquisa.

3.5 – Limitações desse Estudo

Este estudo está limitado a ABC Credit Brasil, empresa do grupo ABC, que no Brasil está situada no ABC paulista, Estado de São Paulo, restrita ao estudo da implementação e gestão do programa de diversidade cultural, sua abrangência, vantagens e desvantagens.

Trata-se de um estudo de caso único, onde não podem ser feitas generalizações, entretanto, foram feitas comparações com outras pesquisas sobre o mesmo tema, realizadas por Fleury (2000); Hanashiro e Godoy (2004); e Silva e Luna (2004). Apesar de não ser passível de generalização este estudo permite fazer avançar conhecimentos na área, conforme Eisenhardt (1989).

A observação participante, neste caso, foi apenas um instrumento de coleta de dados que foram comparados com as entrevistas realizadas e documentos internos analisados.

Neste capítulo foram apresentados os métodos utilizados para a realização desta pesquisa. No capítulo seguinte será apresentada a descrição da empresa objeto do estudo de caso.

4 – A Empresa

Neste capítulo serão apresentadas informações relevantes sobre a empresa pesquisada neste trabalho. A ABC Motor Company é uma empresa do setor automotivo que, atualmente, oferece aproximadamente 320 mil empregos, diretos e indiretos em todas as suas unidades. No Brasil, a empresa emprega aproximadamente 10 mil pessoas. Na última década, a ABC Motor Company tem se mantido entre as quatro primeiras empresas do setor automobilístico mundial. Na sequência serão apresentados o perfil da empresa, bem como, os resultados do estudo exploratório realizado no ano 2003, resultados e análise do estudo de caso realizado no ano 2004.

4.1 – Perfil da Empresa ABC Company

A ABC é uma empresa que pertence ao setor automobilístico e foi fundada nos Estados Unidos no início do século XX. Dez anos após sua constituição a empresa vendia seus produtos nos Estados Unidos, Europa, América do Sul e Ásia.

É a segunda maior empresa industrial do mundo, e oferece uma ampla gama de produtos do setor automotivo mundial. A empresa é líder mundial no mercado de caminhões, e única fabricante que oferece uma linha completa de veículos comerciais. Dentro de seu projeto 2000, a empresa implementou o realinhamento de seu ramo automotivo mundial, que resultou em um só conjunto de processos e sistemas para as atividades de desenvolvimento de produtos, fabricação, fornecimento e vendas.

A ABC possui instalações fabris, de montagem e vendas em mais de 30 países no mundo, os carros e caminhões da empresa são distribuídos através de uma rede de 10.500 revendedores em 200 países. A empresa emprega mais de 320 mil pessoas em suas fábricas, escritórios de venda, instalações de teste, pesquisa e desenvolvimento e escritórios mundiais. As Operações de Componentes Automotivos da ABC fornecem sistemas e componentes automotivos em base global para suas subsidiárias e para outras empresas, através de 51 (cinquenta e uma) instalações fabris, das quais 33 (trinta e três) são totalmente controladas pela empresa e 18 (dezoito) são *joint ventures* com outros

parceiros, em 15 (quinze) países. O outro ramo básico da ABC é o de serviços financeiros, ao qual pertence a ABC Credit Brasil. O objetivo da empresa é tornar-se a líder no ramo de serviços financeiros, fazendo com que este setor contribua com 30% (trinta) dos lucros totais da empresa, durante um ciclo normal de negócios.

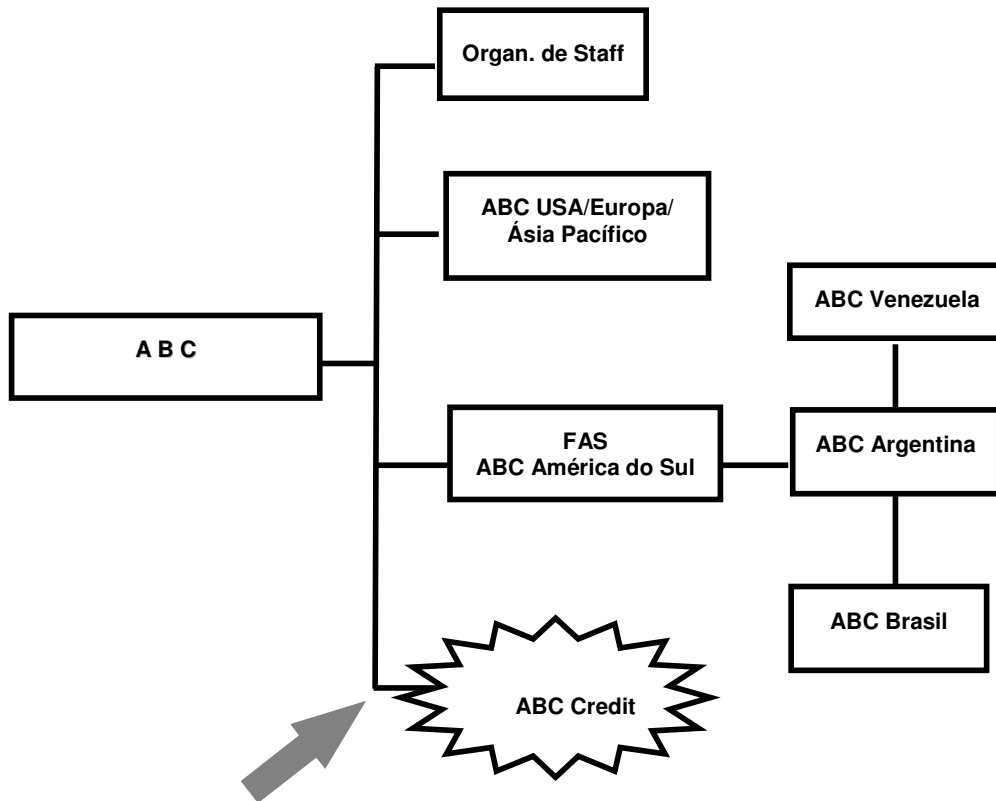
Os valores básicos fundamentais para o sucesso da empresa, conforme descrito em seus documentos internos são:

Pessoas - o seu pessoal representa a reputação e vitalidade da empresa. Para a ABC envolvimento e trabalho em equipe são valores humanos essenciais.

Produtos - seus produtos são o resultado final dos esforços e devem ser os melhores a servirem os clientes.

Lucros – são necessários para a sobrevivência e o crescimento da empresa, é a medida final de sua eficiência em oferecer os melhores produtos para atender às necessidades dos seus clientes.

4.1.1 – Organograma Geral da Empresa



Conforme representado no organograma geral, a ABC Motor Company está estruturada da seguinte forma: o comando mundial da empresa está nos Estados Unidos da América, onde está instalada a matriz. As demais unidades estão subordinadas a duas linhas de controle, a primeira que abrange USA, países da Europa e Ásia Pacífico. A segunda abrange os países da América do Sul. A esta segunda divisão se reportam as subsidiárias da ABC Company do Brasil, Venezuela e Argentina. A subsidiária do México também se reporta a ABC América do Sul, embora não esteja representada no organograma. A ABC Credit, empresa financeira do grupo ABC está sob o controle e comando mundial da ABC Motor Company.

4.1.2 - ABC Brasil

A ABC foi uma das primeiras empresas do ramo automobilístico a se instalar no Brasil e possui, atualmente, quatro unidades fabris e aproximadamente, 10.000 funcionários.

De acordo com os documentos internos da ABC Brasil, seus princípios e valores são:

Qualidade - Para atingir a satisfação do cliente, a qualidade dos produtos e serviços da empresa devem ser a prioridade número um. Os clientes são o foco de tudo o que a empresa faz. O trabalho deve ser feito tendo os clientes sempre em mente, oferecendo melhores produtos e serviços do que a concorrência.

A melhoria contínua - a luta constante pela excelência em tudo o que se faz: em seus produtos, na segurança e valor, e em seus serviços, nas suas relações humanas, sua competitividade e lucratividade.

O envolvimento do empregado – o tratamento dispensado aos empregados deve representar uma relação de confiança e respeito.

Revendedores e fornecedores como parceiros da empresa – serão mantidos os relacionamentos que são mutuamente benéficos com revendedores, fornecedores e outros associados de seu negócio.

Integridade sem concessões - a conduta da empresa no mundo inteiro deve ser sempre mantida de uma forma socialmente responsável e que seja respeitada pela sua integridade e suas contribuições positivas para a sociedade. As portas estão abertas para homens e mulheres sem discriminação racial ou crenças pessoais.

Os valores básicos fundamentais para o sucesso da empresa, conforme descrito em seus documentos internos são:

Pessoas - o seu pessoal representa a reputação e vitalidade da empresa. Para a ABC envolvimento e trabalho em equipe são valores humanos essenciais.

Produtos - seus produtos são o resultado final dos esforços e devem ser os melhores a servirem os clientes.

Lucros – são necessários para a sobrevivência e o crescimento da empresa, é a medida final de sua eficiência em oferecer os melhores produtos para atender às necessidades dos seus clientes.

Os objetivos da ABC Motor Company no Brasil são:

- Fabricação, comércio, importação e exportação de veículos automotores, veículos e aparelhos de locomoção ou de transporte por terra, água e ar, motores, máquinas e ferramentas, peças, componentes, acessórios, implementos e equipamentos;
- Fabricação, comércio, montagem, conserto, instalação, importação e exportação de produtos eletrônicos e outros componentes automotivos em geral;
- Distribuição e comercialização de óleos lubrificantes, graxas e combustíveis;
- Prestação de serviços relacionadas com as suas atividades industriais e operacionais;
- Participação em outras sociedades, na qualidade de sócia, quotista e /ou acionista.

Seus princípios e valores são:

Qualidade - Para atingir a satisfação do cliente, a qualidade dos produtos e serviços da empresa devem ser a prioridade número um. Os clientes são o foco de tudo o que a empresa faz. O trabalho deve ser feito tendo os clientes sempre em mente, oferecendo melhores produtos e serviços do que a concorrência.

A melhoria contínua - a luta constante pela excelência em tudo o que se faz: em seus produtos, na segurança e valor, e em seus serviços, nas suas relações humanas, sua competitividade e lucratividade.

O envolvimento do empregado – o tratamento dispensado aos empregados deve representar uma relação de confiança e respeito.

Revendedores e fornecedores como parceiros da empresa – serão mantidos os relacionamentos que são mutuamente benéficos com revendedores, fornecedores e outros associados de seu negócio.

Integridade sem concessões - a conduta da empresa no mundo inteiro deve ser sempre mantida de uma forma socialmente responsável e que seja respeitada pela sua integridade e suas contribuições positivas para a sociedade. As portas estão abertas para homens e mulheres sem discriminação racial ou crenças pessoais.

4.1.3 - ABC Credit

A ABC Credit foi fundada no ano 1959 nos EUA, atualmente opera em 290 (duzentos e noventa) localidades, em 42 (quarenta e dois) países e conta com 18 mil (dezoito) funcionários para atender seus 10 milhões de clientes. Possui mais de 50 milhões de veículos financiados desde sua fundação. Suporta o financiamento, seja ele em qualquer modalidade, de todos os produtos da ABC Motors, bem como, de financiamento de produtos automotivos de outros fabricantes.

A ABC Credit é reconhecida como líder internacional no atendimento das necessidades de serviços financeiros dos clientes do setor automotivo. O objetivo da empresa é prever e atender as necessidades de serviços financeiros dos clientes do setor automobilístico.

Os valores básicos para a ABC Credit são:

- Vencer lado a lado com o cliente.
- Honestidade e integridade;
- Esforços comuns e trabalho em equipe voltados para melhores resultados;
- Desenvolver e dar autonomia às pessoas;
- Capacidade para o melhor desempenho
- Agilidade e simplicidade no trabalho;
- Integração de todos e oportunidades de contribuição

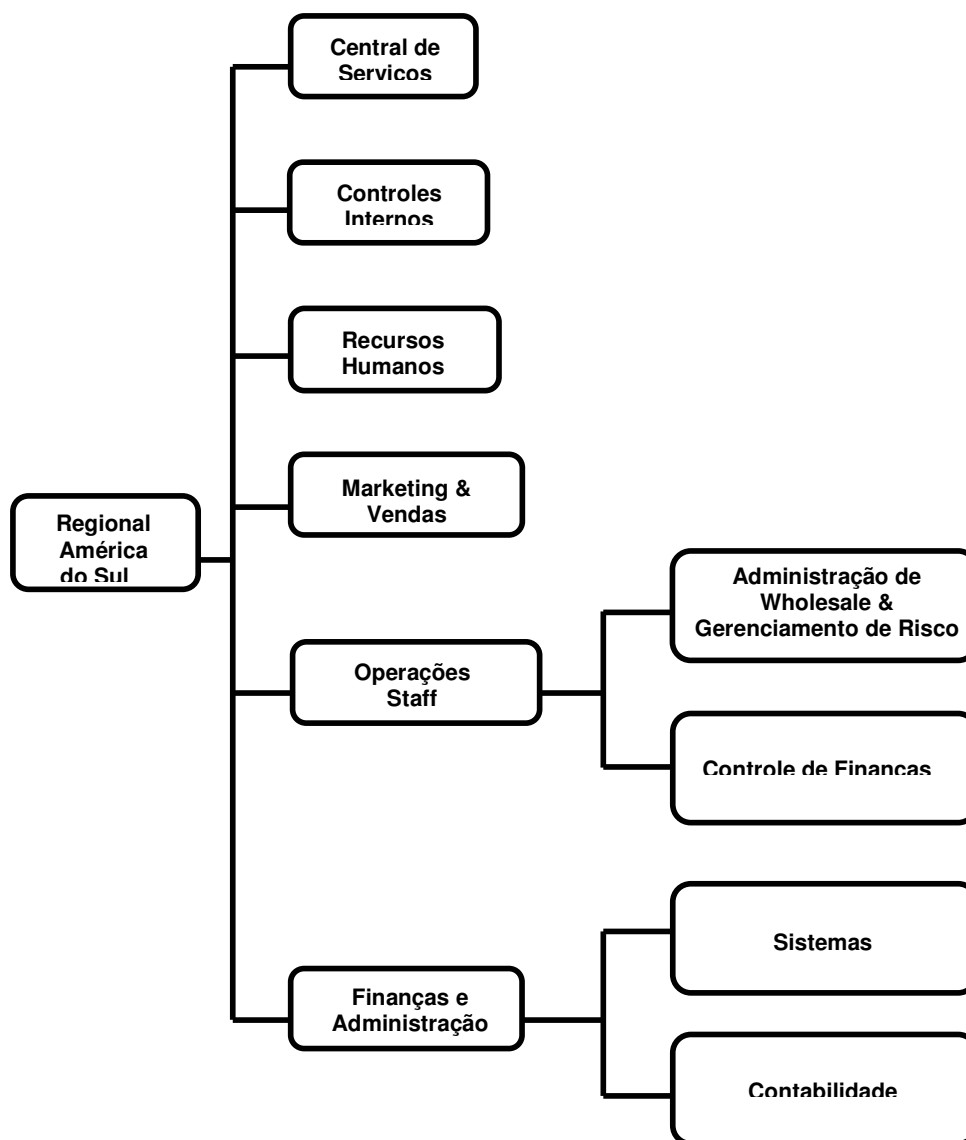
Atualmente a ABC Credit oferece os seguintes produtos e serviços:

- CDC/Leasing
- Consórcio
- Caminhões (Finame)
- Crédito aos Distribuidores
- Seguros
- Peças e Serviços
- Financiamento de Estoques
- Crédito Pré-aprovado para veículos novos e semi-novos
- Troca VIP
- Organização de Vendas e Marketing

4.1.4 - ABC Credit Brasil

A ABC Credit Brasil, foco desta pesquisa, iniciou suas atividades no Brasil no ano 1969, em 1999 possuía 591 empregados e colaboradores, este número caiu para 273 no ano 2004. Seu principal objetivo é oferecer a mesma gama de produtos e serviços da ABC Credit mundial, visando auxiliar o grupo, suas subsidiárias e seus distribuidores na venda de produtos automotivos.

4.1.5 – Organograma ABC Credit Brasil



Conforme representado no organograma da ABC Credit Brasil, a empresa é composta pelas seguintes divisões: Central de Serviços, área responsável pela criação e manutenção de produtos e serviços financeiros oferecidos pela empresa. A auditoria interna é responsabilidade de Controles Internos. Os produtos e serviços da empresa são divulgados e comercializados pela área de Marketing e Vendas. Subordinadas a Coordenação de Operações estão as áreas de Administração de Crédito e Gerenciamento de Risco, responsável pela análise de crédito do varejo e

dos distribuidores, e a área de Controle de Finanças. Sob a responsabilidade da área de Finanças e Administração estão as áreas de Sistemas, responsável pelo desenvolvimento e manutenção de sistemas de informação para as subsidiárias do Brasil, México, Venezuela, Chile, e Argentina, e também a área de Contabilidade, responsável por todas as operações contábeis da ABC Credit Brasil. E finalmente, a área de Recursos Humanos, que coordena as relações entre as pessoas e a organização.

4.2 – Resultados do Estudo de Caso

Em 2003 foi realizada uma pesquisa prévia com a finalidade de qualificar a empresa ABC Credit Brasil para estudo de caso sobre o tema Gestão da Diversidade Cultural nas Organizações. Para isso, foram realizadas entrevistas com funcionários e prestadores de serviços, conforme exposto no Item A da Seção 4.4 – Métodos de Pesquisa, do Capítulo 4 – Metodologia de Pesquisa.

Nesta pesquisa obteve-se a constatação que a ABC mantém e apóia um programa mundial de diversidade, denominado Diversity. Esta informação qualificou a empresa para ser objeto do estudo de caso sobre a gestão da diversidade cultural nas organizações instaladas no Brasil. Este estudo de caso teve início no segundo semestre do ano 2004.

No sentido de garantir que as informações obtidas nas entrevistas pudessem ser úteis à pesquisa, foram selecionadas criteriosamente as pessoas a serem entrevistadas. Dezenove entrevistas foram realizadas com gestores do programa de diversidade, com indivíduos que participaram da implementação do mesmo, com funcionários e terceiros diversos e com funcionários não diversos, conforme indicado na tabela 4. Os respondentes possuíam uma idade média de 38 anos e um tempo médio na empresa de 10 anos. No grupo de respondentes havia variedade de gênero e etnia racial. Adicionalmente, foram contemplados colaboradores de formação e funções diversas.

Tabela 4 : Características dos Respondentes

<i>Cargo</i>	<i>Número de Entrevistados</i>	<i>Idade Média</i>	<i>Tempo Médio na Empresa</i>	<i>Grau de escolaridade</i>	<i>Número de Diversos</i>
<i>Gestor do Programa</i>	5	35	11	Superior e/ou pós	4
<i>Gestor de Área</i>	4	45	13	Superior e/ou pós	1
<i>Funcionários</i>	6	36	9	Superior	3
<i>Terceiro</i>	4	38	5	Superior	4

As informações apresentadas nesta pesquisa foram comprovadas por meio de análise de documentos internos da organização, tais como, cartas normativas, vídeos, intranet, e comunicados oficiais das lideranças. Estas evidências não estão anexas ao trabalho por se tratarem de informações confidenciais.

Nas entrevistas procurou-se obter informações sobre o programa de diversidade, consideradas relevantes para esta pesquisa. Estas informações contemplam: origem, objetivos, implementação, obstáculos na implementação, políticas, ações adotadas, métodos de avaliação, grupos contemplados, grupos que apóiam, vantagens e desvantagens percebidas, e finalmente, a percepção dos indivíduos sobre o impacto do programa no trabalho. As informações obtidas serão expostas a seguir.

4.2.1 – Origem do programa

Nos EUA a diversidade tem sido tema de toda a história do país. A grande incidência de afro-americanos, hispânicos, mulheres no mercado de trabalho, e a liberação sexual ocorrida nas últimas décadas geraram conflitos raciais e questões sociais que foram transferidas para o ambiente organizacional impactando as organizações americanas.

Por ser uma empresa americana, a ABC recebeu esse impacto cultural que afetou as suas operações no mundo inteiro. Esse fator aliado à crescente diversidade do mercado consumidor, gerou a necessidade da criação de um programa para a gestão da diversidade na organização. Este programa teve início e foi oficializado na

matriz da ABC Credit (EUA) no ano 1999. Posteriormente o programa foi repassado para todas as subsidiárias instaladas em outros países.

A empresa estabeleceu e oficializou o programa de gestão da diversidade porque entendeu que as mais diversas pessoas do mundo são seus clientes, independente da cor, da raça, da religião, da orientação sexual ou da idade. Conforme a fala do principal gestor do programa “... em 1999 a empresa decidiu que a diversidade seria muito importante como estratégia para a companhia. A prova disso é que no Brasil, em 2004, 40% dos compradores de automóvel foram mulheres...”. A informação quanto à data de oficialização do programa de diversidade foi comprovada por meio de análise do documento original vindo da matriz da ABC Credit.

Apenas um dos entrevistados não soube responder qual a origem do programa de diversidade, os demais foram unânimes na resposta que o programa teve origem na matriz (nos EUA) e foi distribuído para todas as subsidiárias. De acordo com os entrevistados, as linhas gerais do programa são estabelecidas pela matriz mas cada subsidiária faz as adaptações necessárias para as localidades onde estão instaladas. Estas adaptações são de acordo com a cultura e necessidades de cada região, conforme fala de diversos entrevistados. Na verbalização de um dos gestores do programa, “ao transportar o programa para outros países teve que fazer as adaptações necessárias para as localidades, que é o que fazemos também para o Brasil e na América do Sul...”. Um dos mais antigos gestores de pessoas da organização afirma que: “o programa foi distribuído para todas as filiais da companhia no mundo inteiro e cada país fez as adaptações necessárias, de acordo com sua cultura.”.

4.2.2 – Objetivos do programa

Conforme informações fornecidas pelos entrevistados o principal objetivo é Aumentar a diversidade nas equipes de trabalho, ou seja, adequar a realidade interna à externa, “... inserir as mais diversas pessoas como potencial cliente dos nossos

produtos...". Na verbalização de um gestor esse objetivo pode ser atingido por meio de promoção da inclusão e do respeito pelas diferenças "... implementamos internamente o respeito e o entendimento para demonstrar ao público e aos nossos clientes que a empresa respeita a diversidade e que gostaria de tê-los como clientes".

Para obter vantagem econômica por meio da diversidade a empresa incentiva a criação de equipes diversificadas que representem a população do local onde está inserida. Esta diversificação tem por objetivo conhecer a preferência de seus potenciais clientes " ... tendo o trabalho de uma equipe diversificada, que represente a população para quem queremos vender nossos produtos, teremos ao final da linha de produção produtos desejados pelo consumidor." Para a ABC Credit ter diversidade em suas equipes de trabalho contribui para o conhecimento do público que está fora dela e propicia a conquista de novos clientes.

Por ser uma empresa de inserção internacional a ABC entende que o tema diversidade tenderia a prejudicar as relações comerciais tanto com parceiros quanto as relações internas se não fosse trabalhado adequadamente, por esse motivo estabeleceu que as diferenças devem ser respeitadas, sejam elas quais forem, para que não prejudique as relações internas ou externas da companhia.

Pode-se constatar na descrição do programa e nas falas dos entrevistados que o principal objetivo do programa é promover o respeito pelas diferenças com a finalidade de conquistar novos clientes. Neste sentido os gestores trabalham num processo de conscientização para que não haja discriminação, e para que a diferença de cada indivíduo seja revertida em prol da empresa, conforme fala de um dos gestores do programa, " ... é aproveitar o potencial de cada um, independente da diversidade que ele tem porque já comprovamos que quando respeitamos as pessoas em suas diferenças o rendimento delas no trabalho é muito maior, e isso traz resultados positivos para a companhia...".

4.2.3 – Implementação do programa

No Brasil a implementação do programa ocorreu no ano de 1999, quando houve a denominada “onda de revitalização”. Após o recebimento das diretrizes do programa – vindas da matriz, houve a adaptação do mesmo à cultura e necessidades do Brasil. Em seguida teve início a divulgação da importância da diversidade para os resultados da empresa. A primeira ação neste sentido foi um programa de treinamento cujo objetivo era disseminar para todos os empregados da companhia a importância do tema. Este programa de treinamento era composto por fitas de vídeo, núcleos, e manual de orientação para os instrutores, que são evidências de que essa onda aconteceu. A partir daí, a disseminação e conscientização sobre o tema passou a ser feita por meio de ações de um comitê, constituído no ano 2000, e comunicação interna.

Os princípios do programa são americanos porque sua origem é a matriz, que está instalada nos EUA. Portanto, as adaptações foram necessárias porque o programa possui características próprias devido aos problemas encontrados por aquele país com relação às diferenças, conforme fala de um dos entrevistados: *“...cada país adapta o programa à sua realidade, à sua cultura, sem sair muito dos trilhos do programa da matriz. No Brasil o tópico 'racismo' teve pouca ênfase.”*

De acordo com os gestores entrevistados, estas diferenças nos programas estão diretamente relacionadas à cultura de cada país, numa cultura americana diversidade ainda é muito forte entre homem e mulher, brancos e negros, e americanos e hispânicos, enquanto no Brasil diversidade não é vista somente pelos aspectos físicos, no sentido da cor da pele ou sexo e sim de forma bem mais abrangente, como por exemplo às diferenças de idéias.

Neste sentido, a empresa promove o respeito no ambiente de trabalho a todo tipo de diferença e adota como política ter na empresa representatividade da sociedade do local onde está inserida. De acordo com informação de um dos

gestores, é uma forma de ter na empresa representantes da mesma comunidade para quem os carros fabricados são vendidos e estabelecer com esta comunidade relações amigáveis e positivas. O gestor cita como exemplo dessa inserção um programa para trainees que tem abrangência nacional e que alocou na fábrica do Estado de São Paulo representantes de oito Estados brasileiros.

Outra diferença entre os programas está no trabalho com grupos específicos. Nos outros países onde a empresa está representada existe a adoção desses grupos específicos, tais como gênero, raça, etc. Todas as diferenças contempladas mundialmente pela empresa também são contempladas no Brasil mas não existem ações para determinados grupos. Os gestores relatam que atualmente os valores das diferenças respeitados mundialmente pela empresa são: cultura, etnia, raça, nacionalidade, idade, religião, crença, educação, experiência, habilidade física e orientação sexual. Esta abrangência no conceito de diversidade veio substituir o anterior que contemplava apenas sexo, cor, e religião. Estas informações foram confirmadas em documentos internos e site da empresa.

4.2.4 – Obstáculos na implementação do programa

O programa de diversidade da ABC Credit Brasil foi oficializado no ano de 1999 mas antes desta data existia no ambiente da empresa, um comportamento de não-discriminação e respeito, imposto pela matriz. Este fator e a cultura do país favoreceram a implementação. Adicionalmente os gestores do programa promoveram eventos no sentido de apresentar ao público interno a inserção da empresa no processo de diversidade. Esses eventos contaram com a exibição de vídeos, palestras, depoimentos e resultados de pesquisas.

Um gestor do programa relatou que não houveram obstáculos para essa implementação e cita como exemplo a experiência da contratação de mulheres para atuarem como representantes de vendas de automóveis, uma função tradicionalmente masculina na organização *"...no início do ano de 2002 fizemos muitas contratações,*

solicitei aos gerentes das filiais que dessem prioridade à contratação de mulheres e não houve nenhum tipo de contrariedade...".

Nas falas de outro gestor do programa, a falta de conhecimento dos empregados com relação aos objetivos da organização quanto ao programa representou um obstáculo na implementação. De acordo com este gestor, *"... no primeiro ano as pessoas não sabiam muito bem o que tudo aquilo significava..."*. Prossegue afirmando que esta falha no processo de comunicação está sendo gradualmente corrigida *"... nos anos seguintes o entendimento foi um pouco melhor, as pessoas passaram a ficar mais atentas aos seus valores e aos valores das outras pessoas."*

A deficiência no processo de comunicação também foi apontada como obstáculo por outros gestores do programa *"... a maior dificuldade sempre foi fazer com que os empregados reconhecessem o valor da diversidade para a empresa."*. Porém, afirmam que as pesquisas de clima organizacional indicam que os empregados estão convictos de que a diversidade é respeitada dentro da empresa, em todos os níveis. De acordo com estes entrevistados, *"... as questões sobre diversidade da pesquisa de clima recebem uma das melhores avaliações feita pelos empregados, isso mostra que a barreira que existia está sendo superada."*

As informações obtidas dos entrevistados mostram que 60% das pessoas que atuam na ABC Credit Brasil não atribuem a devida importância às atividades relacionadas ao programa de diversidade. Afirmam que a maioria dessas pessoas são empregados da empresa. Na verbalização do gestor do programa *"... encontramos pessoas que pensam que o programa de diversidade ou qualquer outra ação que envolva motivação ou assuntos comportamentais ainda não são tão importantes quanto as tarefas da rotina de trabalho..."*.

De acordo com o gestor, a importância da diversidade para a empresa está evidente na descrição dos objetivos organizacionais. Que este é um tema presente em todas as atividades de treinamento das lideranças, além de ser item componente da

avaliação de desempenho e pesquisa de clima organizacional. Entretanto, algumas lideranças não atribuem a devida importância e conseqüentemente seus subordinados deixam de participar. Os gestores do programa procuram formas de representar os benefícios que podem ser gerados pela participação dos indivíduos nas ações do programa *"... precisamos conseguir dimensionar para mostrar às lideranças que as pessoas que participam desses eventos estão cada vez mais envolvidas com os objetivos da empresa e que isso traz números."*

Na verbalização dos entrevistados, o programa perdeu a importância no momento do repasse da matriz para as subsidiárias. Na matriz, por questões culturais, o programa é aplicado com seriedade e envolvimento de todos, conforme constatado pelo pesquisador nos relatórios dos eventos realizados, nos sites, e nos resultados das avaliações do programa. De acordo com os entrevistados, no Brasil isso não acontece, apesar dos discursos serem sempre de apoio e respeito à diversidade. Na fala de um ex-participante do comitê de diversidade *"... o programa de diversidade, quando vem da matriz, perde importância, não conteúdo. O discurso continua, a prática é que não."*

A diferença entre discurso e prática também é percebida na questão dos prestadores de serviços. A ABC Credit Brasil opera com a colaboração de empregados e contratados, numa proporção geral de 60% de empregados e 40% de contratados e em alguns departamentos o número de contratados corresponde a 80% das equipes. O tempo médio de prestação de serviços desses contratados na empresa é de quatro anos, com jornada de trabalho não inferior a oito horas diárias. Entretanto, existem diferenças nas oportunidades oferecidas aos dois grupos. Este é um obstáculo verbalizado por um dos gestores do programa *"... a situação empregados e terceiros existe e é um grande desafio falar de diversidade, estar à frente do projeto e deparar com essa situação."* Para esse gestor representa um desafio envolver 85% de empregados e terceiros numa só situação, participando do programa.

4.2.5 – Políticas do programa

As políticas adotadas mundialmente para o programa de diversidade contemplam, entre outras, a política de tolerância zero com assédio moral ou sexual, e a política de inclusão de pessoas. A empresa entende que política de tolerância zero a qualquer tipo de assédio é uma das formas de respeito à diversidade. Neste sentido, foram criados canais de comunicação para denúncias de desrespeito à essa política, conforme relato de um gestor do programa: “...a ABC não tolera qualquer tipo de assédio, foram criados dispositivos para que qualquer empregado que se sinta de alguma forma incomodado com qualquer tipo de assédio possa se declarar.”.

Os canais para as denúncias de discriminação ou assédio disponibilizados até a o primeiro semestre do ano 2005, constatados pelos pesquisador, são: departamento de recursos humanos, as lideranças, comitê de diversidade, comitê antiassédio, ou ainda uma linha telefônica exclusiva para este fim. As denúncias podem ser feitas pessoalmente, por telefone, ou eletronicamente. Após o registro da reclamação tem início o processo de investigação pela equipe competente.

Ainda quanto às políticas o gestor acrescenta que com relação à inclusão de pessoas a empresa, em seu processo seletivo não possui restrições que levem a privilegiar alguns por preferências pessoais, e que os processos seletivos são abertos à todos. De acordo com este gestor, a empresa não estabelece cotas porque não é essa sua missão “... não somos obrigados a contratar um pessoa porque temos que ter um diverso dentro da companhia”, mas procura valorizar a mão-de-obra local. O gestor cita como exemplo dessa valorização o forte empenho em contratar mão-de-obra local para uma nova unidade fabril inaugurada no nordeste brasileiro.

4.2.6 – Ações adotadas para o programa

No Brasil, como nos demais países, a empresa conta com a formação de um ou mais comitês para auxiliar no trabalho de comunicação e promoção do respeito à diversidade. Estes comitês são formados por funcionários e colaboradores de

diferentes áreas da empresa. No Brasil a formação do comitê de diversidade aconteceu no ano 2000, na mesma ocasião em que foi recebido e implementado o programa de diversidade estabelecido pela matriz.

Na ABC Credit Brasil este comitê é constituído por oito pessoas de diferentes áreas e com diferentes características, sendo que uma dessas pessoas atua como coordenadora. Como nos demais países, esse comitê tem por objetivo promover ações de conscientização da importância da diversidade para a empresa, promover o respeito à diversidade dentro e fora do ambiente de trabalho, e acatar denúncias de discriminação de quaisquer tipos.

No ano 2000, primeiro ano de existência do comitê, o grupo promoveu a semana da diversidade. Neste evento foram apresentados três tipos de filmes com duração de quinze minutos cada, os filmes falavam sobre diversidade. As pessoas eram convidadas a participar e na sala onde o evento estava acontecendo falava-se rapidamente sobre a importância do assunto, após, as pessoas assistiam os trechos dos filmes e eram distribuídos lanches, doces, etc. Cada um dos dias do evento foi oferecido um tipo diferente de degustação, havia também diversidade na alimentação, isso deixava as pessoas curiosas e fazia com elas participassem todos os dias. Este evento tinha o objetivo específico de mostrar aos empregados que a companhia estava lançando um programa de diversidade.

Em 2001 foi feito um trabalho semelhante ao do ano anterior, o programa era muito recente e os integrantes do comitê tinham pouca experiência. Além disso, naquele ano, devido ao grande número de demissões, o foco de trabalho ficou no aspecto motivação.

De acordo com a coordenadora do grupo em 2002 o comitê adquiriu mais força e trabalhou o tema “temos um grupo diferente”, e comenta: “...falamos um pouco do que acontece no mundo e ao falarmos do Brasil deparamos com uma miscigenação muito grande, então focamos a valorização das pessoas no nosso ambiente de trabalho.”. Para esse evento as pessoas foram fotografadas e foi criado

um painel que se tornou ponto de referência para muitas outras pessoas irem até o prédio da ABC Credit e elogiar o trabalho. Estas ocasiões eram aproveitadas para que os componentes do comitê falassem do programa de diversidade. Várias cópias desse painel ficaram expostas durante aproximadamente 1 ano em pontos diferentes do prédio.

Apesar da não adoção de grupos específicos, em 2003 o comitê atuou com o tema “terceira idade”, neste evento foi enfatizada a importância da terceira idade, de como o mercado está agindo, quais são os negócios que estão sendo criados para um grupo cada vez mais seletivo, cada vez mais crítico e que tem um grande poder de compra. Segundo a coordenadora do comitê estes pontos foram enfatizados porque *“quando falamos em terceira idade dentro de uma empresa é difícil não associar ao dinheiro, temos que justificar que isso é negócio, que gera “dinheiro” para a companhia.”*.

Em 2004 o tema abordado foi “a formação e a essência de cada indivíduo”, sua infância, seus sonhos, sua família, o evento mostrou que cada um teve uma trajetória diferente mas que hoje fazem parte do mesmo grupo, onde todos têm os mesmos objetivos. A gestora do programa esclarece que *“o objetivo com esse evento foi mostrar que cada pessoa lutou para chegar onde está, superando obstáculos e portanto são todas pessoas de sucesso, que trabalham em uma empresa de sucesso que está tentando se modernizar e se adequar à nova realidade mundial”* para esse evento foi criado um outro painel com fotografias de quando as pessoas eram crianças. Este painel continua exposto em diversos pontos do prédio.

Na fala da coordenadora do comitê de diversidade todos estes trabalhos foram para cumprir o principal objetivo do comitê, que é fazer com que as pessoas reconheçam e respeitem as diferenças. Estes eventos são anuais, normalmente realizados no mês de setembro, sincronizados com os eventos realizados pela matriz e por outras subsidiárias, instaladas em outros países.

Além desse evento anual existe uma outra ação do comitê denominada “Cine Credit”, trata-se de uma seção de cinema com duração aproximada de vinte minutos que tem como tema principal algum tipo de diversidade, sempre mostrada de uma forma positiva. Estas seções de cinema acontecem semanalmente às sextas-feiras. Os últimos filmes apresentados foram: O Casamento Grego; Lisbela e o Prisioneiro; Tarzan; Irmão Urso; No Balanço do Amor; e Duas Vidas. O objetivo dessas exposições é mostrar que pessoas com diferentes características podem conviver sem conflitos e aprenderem com as diferenças.

4.2.7 – Métodos de avaliação do programa

A empresa acompanha os resultados das ações do comitê e das políticas de seleção e recrutamento de pessoal por meio de uma pesquisa anual de Clima Organizacional e avaliação de desempenho dos empregados que contemplam um conjunto de perguntas específicas sobre a diversidade cultural: (1) Diferenças entre os empregados (ex. Raça, sexo, nacionalidade, idade, formação e experiência, personalidade, maneira de pensar, etc) são valorizadas no meu grupo de trabalho? (2) A alta gerência acredita que uma força de trabalho contribuirá para o sucesso dos negócios na companhia? (3) Ter uma força de trabalho diversificada contribui para o sucesso dos negócios da companhia? (4) Meu (minha) supervisor (a) demonstra através de suas ações que a diversidade é uma prioridade? (5) A alta gerência onde trabalho não tolera assédio ou comportamento inadequado? (6) A alta gerência onde trabalho demonstra através de suas ações que a diversidade é uma prioridade?

O conjunto de perguntas passa a compor um indicador de satisfação dos funcionários frente à diversidade que evoluiu de 65% a 80% nos anos de 2001 a 2004, período no qual as políticas voltadas à diversidade e a comunicação se intensificaram na ABC Credit Brasil.

A despeito da evolução do indicador de diversidade, alguns dos gestores entrevistados apresentaram críticas importantes ao programa. Por exemplo, o fato de não existirem membros da alta gerência no comitê de diversidade, a percepção de que alguns membros da alta gerência consideram o programa uma ‘perda de tempo’,

a não inclusão dos terceiros como respondentes da pesquisa de clima organizacional (sendo que os mesmos compõem uma parte importante da força de trabalho) na ABC Credit Brasil e a não absorção do discurso proposto pela matriz nas práticas do dia a dia da gerência. De acordo com um dos gestores do programa: “...80% da liderança apóia a diversidade se o comitê sentar-se à mesa com eles e mostrar que isso é mandatário dos EUA e que precisamos realiza-lo...”.

As informações sobre acompanhamento e avaliação fornecida pelos entrevistados foram confirmadas pelo pesquisador por meio de análise dos formulários de avaliação de desempenho e pesquisa de clima organizacional. Em ambos existem perguntas específicas sobre diversidade.

4.2.8 – Grupos contemplados pelo programa

A empresa promove o respeito às diferenças porque seu programa de diversidade contempla vários grupos, no entanto, não trabalha com grupos específicos no Brasil. Conforme informações obtidas na descrição do programa e no site mundial da empresa, os grupos contemplados atualmente são: cultura, etnia, raça, nacionalidade, idade, religião, crença, educação, experiência, habilidade física e orientação sexual. Na ABC Credit Brasil, por seguir as diretrizes da matriz, o programa contempla todos esses grupos entretanto a ênfase está no respeito à diversidade de idéias, opiniões e posições.

Foi comprovada, na intranet da ABC Credit mundial, a existência de links para grupos específicos, como por exemplo, o site dos homossexuais, ao qual qualquer colaborador da empresa, em qualquer país pode filiar-se, no Brasil a empresa conta com muitos empregados e colaboradores desse grupo mas não tem trabalhos específicos para tratar desse tipo de diversidade.

Por meio de análise das ações realizadas pelas subsidiárias instaladas em outros países foi constatado que o trabalho é realizado com foco em grupos específicos, por exemplo: Taiwan trabalha com foco na valorização da mulher no

mercado de trabalho; na África o foco foi na valorização das pessoas que atuam em trabalhos sociais; nos EUA, em 2003 e 2004, o tema trabalhado foi a valorização da família e da saúde. Anualmente cada país assume um grupo e trabalha com ele. A ABC Credit do Brasil trabalhou com grupo específico somente no ano 2003, com foco no grupo da terceira idade.

Conforme informação de um dos gestores do programa, a ABC Credit Brasil atualmente tem foco de trabalho nos portadores de necessidades especiais, inclusive com vários dentro da organização. Na verbalização desse gestor a política é igual para todos os grupos "*... sem discriminação, anti-assédio moral e sexual, e respeito à diversidade seja ela qual for.*". A existência de portadores de necessidades especiais prestando serviços para a empresa pode ser comprovada pelo pesquisador mas o foco de trabalho nesse grupo não. De acordo com informações de outro gestor do programa por motivos legais foi iniciado um estudo, que está em desenvolvimento, para direcionar foco de trabalho para este grupo.

Os gestores admitem a existência de grupos específicos na organização mas que não podem trabalhar abertamente porque não possuem monitoramento que permita estas ações. Atribuem este impedimento ao fato de que no Brasil o programa é recente e não dispõe de pessoas preparadas para lidar com ele "*... para termos ações com grupos específicos precisamos ter pessoas preparadas para isso...*".

Embora as respostas sejam no sentido da não existência de trabalho com foco em grupos específicos pudemos observar a preocupação da empresa com dois grupos particularmente: mulheres e homossexuais, conforme verbalização de um usuário do programa "*... devemos prestar atenção se não estamos, de alguma forma, discriminando, principalmente mulheres e homossexuais.*".

Na fala de uma gestora de pessoas a questão da mulher no mercado de trabalho recebe atenção especial das diretorias, tanto do Brasil como da Matriz. A empresa procura equilibrar a quantidade de homens e mulheres em cargos elevados e com a finalidade de que o programa - no que diz respeito ao respeito às diferenças –

funcione, dirige a elas perguntas relacionadas à discriminação "*... eles nos perguntam como sentimos esse problema da diversidade quanto a promoção de mulheres e se nos sentimos discriminadas de alguma forma.*".

4.2.9 – Grupos que apoiam o programa

Por determinação da companhia a gestão do programa de diversidade deve estar sob a responsabilidade de uma das áreas e toda a linha de direção da empresa deve apoiar o programa. No Brasil, atualmente a gestão do programa de diversidade está a cargo da área de Recursos Humanos, que é responsável pela comunicação, disseminação de conceitos, promoção da diversidade e cumprimento das políticas, conforme fala de um dos gestores "*... por ser um programa corporativo, RH é o departamento responsável em fazer com que as políticas de diversidade da companhia sejam cumpridas, instituídas e aprimoradas.*".

Neste sentido a área de Recursos Humanos promoveu a criação de um Comitê de Diversidade composto por pessoas de diversas áreas. Deste comitê participam pessoas das áreas de finanças, marketing, diretoria, call center, e sistemas de informação, coordenadas por um gestor do programa, representante da área de recursos humanos. Nas falas do principal gestor do programa a diversidade começou a ser mostrada com a formação do comitê.

No discurso de alguns dos gestores de pessoas da companhia o programa recebe apoio de todas áreas, empregados e colaboradores de todos os níveis, conforme determinado pela direção. De acordo com esses gestores todos estão alinhados com os objetivos da empresa no que diz respeito à diversidade e verbalizam que "*... toda a linha de direção da companhia compreende e apóia o programa de diversidade.*"

Com relação ao apoio prestado pelas áreas existe consenso de que área de recursos humanos atua como gestora do programa e as demais áreas apoiam, umas

mais e outras menos, entretanto, há divergências com relação ao apoio prestado pelas lideranças.

Embora as normas e a orientação da empresa determinem que cada gerente, cada diretor, cada supervisor seja responsável pela prática das políticas de diversidade da companhia, e que na verbalização dos gestores estão todos alinhados com estes objetivos e conscientes de suas obrigações, bem como, que todos apoiam o programa, alguns entrevistados apontam dificuldade na participação devido a falta de apoio das lideranças.

Acrescentam que existem diferenças entre o discurso e a prática. O programa da matriz (EUA), que é repassado para todas as subsidiárias determina a condição, o objetivo que as lideranças se envolvam e tenham qualquer tipo de participação de sua equipe em algum projeto ou ação de diversidade. Existe essa informação, mas não existe a conscientização da importância disso. Por exemplo: o comitê realiza um evento anual com duração de três horas e não consegue a presença de todos os funcionários nesse evento. O não comparecimento não é por falta de interesse ou por falta de vontade dos funcionários mas por restrições impostas por sua chefia à que eles participem do evento, na verbalização de um usuário do programa *"... tem sempre alguma coisa mais importante para ser feito do que participar do evento do comitê de diversidade. Percebo que muitas vezes o programa de diversidade só é lembrado na hora da avaliação."*

Os gestores do programa atribuem esta atitude de não apoio de alguns líderes à falta de consciência da importância do programa, apesar do tema estar presente em todos os treinamentos. Para que essa conscientização aconteça será necessário um trabalho pontual conforme fala o gestor do comitê de diversidade *"... temos que demonstrar que o cliente que vai comprar o carro e trazer dinheiro para a companhia é "diferente", portanto a idéia de diversidade é importante."* De acordo com esses gestores o programa recebe apoio de todas as gerências e supervisores que entendem que é política da empresa promover a diversidade para conquistar clientes e dessa forma escoar a produção da montadora.

Atualmente nenhum gerente ou supervisor participa do comitê de diversidade, segundo o coordenador do grupo é muito importante essa participação no sentido de dar credibilidade aos trabalhos realizados pelo grupo "*... a presença da liderança apoiando esse trabalho diminuiria o impacto da cultura que ainda não está preparada para entender a importância de um trabalho como este.*". Neste sentido uma das metas para o ano de 2005 é ter um supervisor como membro do comitê .

4.2.10 – Vantagens e desvantagens do programa

A manifestação de diferentes idéias e a conscientização do papel da empresa na sociedade são benefícios oriundos da diversidade citados pelos gestores do programa e de pessoas. Segundo eles, as equipes formadas por pessoas com características diferentes agregam valor aos produtos oferecidos pela empresa. Por exemplo, à medida que os componentes das equipes são diversos possibilita que a organização conheça e atenda as preferências e necessidades dos clientes da comunidade. Estas opiniões estão sintetizadas na fala de um dos gestores "*... nosso foco é o cliente e conseguimos conhecer e agradar nossos clientes quando trazemos para dentro da empresa os mais diversos tipos de pessoas.*".

A consciência do papel da empresa na sociedade na qual está inserida traz para a ABC Credit Brasil vantagens estratégicas afirma o gestor, acrescenta que os dois maiores valores da companhia são os funcionários e a sua marca. A diversidade e a cidadania corporativa foram os caminhos escolhidos pela empresa para essa conscientização. O gestor afirma que acolhendo e respeitando a diversidade e promovendo ações sociais a empresa conquistou uma imagem positiva perante à comunidade e perante os empregados.

Outra vantagem diz respeito ao ambiente de trabalho, as pessoas reconhecem que suas diferenças são respeitadas e que podem agir naturalmente conforme fala um dos entrevistados "*... para mim é importante ser respeitado nas minhas diferenças durante o desenvolvimento de minhas atividades...*", com isso a empresa consegue aumento da produtividade e da qualidade na execução das tarefas.

Neste sentido a contratação de pessoas com necessidades especiais também representa uma vantagem em termos de produtividade para a companhia, por exemplo, um dos departamentos da ABC Credit conta com um deficiente auditivo. De acordo com o gestor do departamento "*... o fato de ter deficiência auditiva aumenta muito seu poder de concentração e torna seu rendimento muito maior que a média.*", outro exemplo do mesmo departamento foi a contratação de um cadeirante, que de acordo com a supervisão foi bastante positiva.

O programa conta com alguns problemas relacionados ao apoio recebido das lideranças, com pouca divulgação (um evento anual), pouco espaço na agenda organizacional, e algumas pessoas resistentes ao processo de mudança. Por exemplo, alguns entrevistados apontaram a existência de indivíduos que mantêm o preconceito e a intransigência com relação às diferenças, principalmente quanto à prestadores de serviços e homossexuais.

4.2.11 – Percepção do indivíduo sobre o impacto do programa no trabalho

Apesar dos problemas apresentados, o programa de diversidade é percebido pelos entrevistados de forma positiva tanto no aspecto profissional quanto pessoal. Sob o aspecto pessoal alegam amadurecimento, mudanças de conceitos, e aquisição de experiências, inclusive nas relacionadas à preconceitos. Conforme verbalização do gestor que tem o maior número de diversos sob sua supervisão "*... no meu grupo temos todos os tipos de diferenças: mulheres, homossexuais, negros, pessoas com mais idade, pessoas mais jovens, diferentes religiões, diferentes culturas, e portadores de necessidades especiais. Não é difícil administrar toda essa diversidade, mas é fundamental mudar a forma de pensar em relação a ela.*".

Pode-se constatar que profissionalmente adquiriram conhecimento proporcionado por pessoas com idéias diferentes. De acordo com um gestor, o programa também mudou a forma das pessoas trabalharem na companhia, fazendo com elas olhem para outras questões que não as tradicionais. Por exemplo, no

processo de recrutamento de pessoal, conforme verbaliza o gestor "... *quando estamos recrutando e encontramos uma pessoa que tem 80% daquilo que estamos procurando, em termos profissionais, olhamos para este candidato diferente da forma que olhávamos antes, quando exigíamos 100%, agora analisamos que aquela diferença de 20% pode ser muito positiva para a empresa.*".

De forma direta ou indireta todos os entrevistados participam do programa, por exemplo, coordenando as ações do comitê de diversidade, coordenando o programa, auxiliando na preparação dos eventos, e principalmente respeitando as diferenças. A expectativa dos entrevistados em relação a este programa é que as pessoas sejam respeitadas e valorizadas em suas diferenças e dessa forma contribuam com os objetivos organizacionais.

Nesta seção tratou-se de apresentar os resultados das entrevistas realizadas na ABC Credit Brasil. A seguir, estes resultados serão discutidos, tomando-se por base o referencial teórico e a experiência brasileira sobre gestão da diversidade cultural.

4.3 – Análise dos resultados

Conforme mencionado anteriormente, esta pesquisa foi realizada em uma importante empresa multinacional do setor automobilístico. Durante os últimos cem anos a referida empresa construiu um modelo mecanicista de administração, cujas evidências estão representadas em seu organograma, nos tipos de pessoas que ocupam os cargos de chefia, e no funcionamento da organização, que têm linhas de comando bem definidas verticalmente, o que resulta em obediência dos subordinados às ordens recebidas das chefias, isto em todos os níveis.

Estas características foram adquiridas por meio da racionalização do trabalho e posteriormente pela implementação do processo de produção em massa, em todas as suas unidades fabris, visando à redução de custos e aumento da qualidade dos produtos fabricados. Estes fatores, aliados aos princípios de gestão adotados pela ABC Company, que incluem centralização de poder, hierarquia e remuneração atrelada a produção, tornaram a empresa uma das maiores e mais rentáveis do setor.

Dessa forma, a atenção da empresa esteve, durante quase cem anos, voltada para o ambiente interno. No entanto, devido a globalização e conseqüentemente, a diversificação do mercado consumidor, a empresa percebe a necessidade de mudanças para tratar a diversidade de seus clientes. Porém, a característica mecanicista influencia o ambiente organizacional e dificulta o processo de mudança, requerido para a implementação de um programa de gestão da diversidade cultural.

No entanto, percebe-se nos discursos, principalmente dos dirigentes, a referência à necessidade de adaptação às exigências do meio ambiente, com a finalidade de inovação e flexibilidade. Este comportamento é condizente com aspectos da teoria da contingência, ou seja, migrar de um modelo mecânico para um modelo mais flexível e orgânico. A preocupação dos dirigentes deve-se à percepção da mudança no perfil do consumidor, que se tornou mais exigente e seletivo, em função da variedade de produtos oferecidos pelos diversos fornecedores. Com o aumento de fornecedores a concorrência tornou-se acirrada. Portanto, a migração é em decorrência das importantes mudanças demográficas, para atender o mercado consumidor, e para se manter competitiva.

Neste sentido, a empresa passa a incorporar um programa, e o seu discurso é no sentido de promover mudanças no ambiente interno. Posteriormente, este programa foi transferido para as subsidiárias, sob a forma de determinação da matriz, e nestes países sofreu adaptações. Esse processo de transferência dos programas das matrizes das multinacionais para as subsidiárias também foi constatado no trabalho realizado por Alves e Galeão-Silva (2004), porém na pesquisa desses autores os modelos de gestão da diversidade das multinacionais são aplicados no Brasil sem adaptações.

Entretanto, ao chegar no Brasil, as barreiras impostas pela cultura local, principalmente quanto ao não reconhecimento da existência de preconceitos, fizeram com que as adaptações fossem apenas no que se refere às idéias, opiniões e regiões do país, isso porque, de acordo com os gestores entrevistados, no Brasil não existem outros tipos de preconceito. Portanto, foram feitas adaptações, mas não as

necessárias. Esta negação da existência de preconceitos também foi identificada em algumas ações da empresa, referentes ao programa de gestão da diversidade. Por exemplo, a empresa não possui ações específicas para seleção e recrutamento que favoreça as minorias, ou seja, não existem ações específicas para a contratação de negros, mulheres, portadores de necessidades especiais, idosos ou homossexuais. Por consequência a empresa tem um número reduzido de empregados com estas características. De acordo com um dos dirigentes, existe falta de diversidade na companhia. Deve-se considerar que sem a presença da diversidade não há como gerir o programa proposto pela matriz. Dessa forma, as barreiras culturais impedem que o programa no Brasil evolua e obtenha os mesmos resultados positivos conquistados pela matriz (EUA).

A negação da existência de preconceitos no Brasil também foi identificada na pesquisa realizada por Hanashiro e Godoy (2004), quando a empresa brasileira pesquisada se declarou diversa e livre de preconceitos de qualquer natureza, justificando assim, a não adoção de programas de gestão da diversidade.

Apesar do impacto cultural, o programa de gestão da diversidade foi implementado na ABC Credit Brasil, e pode-se observar que os grupos fazem uso distinto do programa. Existe um pequeno grupo que o faz de forma autêntica, ou seja, procuram promover a diversidade e o respeito a ela dentro e fora de suas equipes, porém, este comportamento não se deve ao programa determinado pela matriz e sim à cultura e formação pessoal. Estes indivíduos trazem consigo estes valores e o programa da empresa proporciona oportunidades de ações neste sentido. Por exemplo, alguns gestores entrevistam candidatos a vagas de sua área, e favorecem aqueles indivíduos que possuem algum tipo de diversidade e que, supostamente, teriam maior dificuldade em conseguir emprego. Outros, não gestores, contribuem com o respeito às diferenças, estabelecendo ambiente agradável de trabalho.

Outro grupo de pessoas vale-se do programa para obter ascensão profissional, ou seja, procuram, sob alegação de expandir e fortalecer o programa, formas de manter ou aumentar seu poder dentro da empresa, sem no entanto, alterar a

perspectiva da organização e sem contribuir para a diversidade de idéias e valores, como pode ser observado no comportamento do responsável pelo evento anual promovido pelo comitê de diversidade que demonstra grande preocupação com a opinião da matriz (EUA) com o tipo de evento a ser realizado e não efetivamente com o impacto desse evento nos membros da organização no Brasil. Isso porque quando a opinião da matriz sobre o evento é positiva são divulgadas notas e fotografias dos componentes do comitê, o que pode, eventualmente, representar uma possibilidade de ascensão profissional na empresa.

Por ser uma organização centralizada, o acesso ao poder é restrito a poucos. Terá acesso ao poder aqueles indivíduos que apresentarem as mesmas características daqueles que já estão no poder. Por exemplo, um dos gestores, que faz parte do grupo dos diversos, e em seu discurso defende o programa e a promoção da diversidade dentro da organização, demitiu, sob a alegação de corte de funcionários, o único diverso que tinha em sua equipe de trabalho. Na visão da cúpula da empresa este gestor cumpre a proposta do programa de diversidade e a demissão do diverso deveu-se ao corte de custos pelo qual a organização passa atualmente. Dessa forma, até o final da pesquisa o programa não contribuiu para a flexibilização da estrutura organizacional ou para a diversidade de idéias, isto porque, os diversos que tiveram acesso ao poder moldaram-se aos valores organizacionais já existentes.

E um terceiro grupo, que obedece às determinações da matriz em relação ao programa porque itens referentes à diversidade se fazem presentes na avaliação anual de desempenho e também porque as normas da empresa devem ser cumpridas para que ela alcance seus objetivos. Este grupo não apresentou identificação com o ideal do programa de diversidade, ainda sob a alegação de que não existem preconceitos.

Contudo, a ABC Credit avalia os resultados do programa por meio de uma pesquisa de clima organizacional. Nesta pesquisa o indicador de satisfação dos funcionários frente à diversidade evoluiu de 65% a 80% nos anos de 2001 a 2004, período no qual as políticas voltadas à diversidade e a comunicação se intensificaram na ABC Credit Brasil. Apesar dessa evolução apresentaram-se críticas

importantes ao programa. Por exemplo, o fato de não existirem membros da alta gerência no comitê de diversidade e a percepção de que alguns membros da alta gerência consideram o programa uma ‘perda de tempo’. Comparando esta situação ao estudo realizado por Thomas (2004), verifica-se que um dos fatores que contribuiu para que a IBM obtivesse sucesso com seu programa de gestão da diversidade foi a presença de altos executivos da empresa como membros dos comitês, dando credibilidade ao programa.

Outras críticas se referem à não inclusão dos terceiros como respondentes da pesquisa de clima organizacional (sendo que os mesmos compõem uma parte importante da força de trabalho) na ABC Credit Brasil, e a não absorção do discurso proposto pela matriz nas práticas do dia a dia da gerência. Pode-se citar como exemplo o desrespeito às diferenças, apontado por alguns dos entrevistados.

Outro aspecto importante a destacar diz respeito à percepção de gestores e não gestores com relação ao programa. Para os gestores, a evolução do programa está acima das expectativas, a comunicação é suficiente, e todos estão cientes de sua importância para a empresa. Entretanto, os não gestores têm a percepção de que a comunicação não é suficiente; as diferenças não são devidamente respeitadas; que não há um envolvimento efetivo das lideranças, exceto as de Recursos Humanos; e que ações de diversidade só são adotadas por gestores quando impostas pela matriz via metas e avaliações de desempenho. De fato, ficou evidente a diferença entre as percepções dos gestores e não-gestores quando cada um dos grupos foi questionado sobre suas expectativas em relação ao programa de diversidade. Enquanto os gestores consideram o programa maduro e esperam somente que a empresa atinja seus objetivos com ele os não gestores esperam que o programa adquira maturidade, que as diferenças sejam efetivamente respeitadas, e que dessa forma, a empresa atinja seus objetivos com o programa de gestão da diversidade.

Através dos dados coletados nas entrevistas e nas análises de documentos internos fornecidos pela empresa pode-se concluir que:

- (1) Os gestores entendem que o programa de diversidade cultural é uma exigência da matriz (ABC) e seu principal objetivo é aumentar a diversidade das equipes de trabalho a fim de representar a população para quem desejam vender seus produtos (mercado consumidor).
- (2) Atualmente o funcionamento do programa se faz através de ações coercitivas. Isto é, a matriz estabelece seus objetivos e controla as ações dos comitês e dos grupos de trabalho em todos os países. Adicionalmente, os gestores devem cumprir metas de desempenho no quesito promoção da diversidade cultural. Estas metas são verificadas através da avaliação de desempenho individual e da pesquisa de clima organizacional.
- (3) Apesar de incipiente, o programa já se faz presente na consciência dos membros da organização. Todos os entrevistados têm conhecimento do programa e de suas principais diretrizes.
- (4) Os resultados do programa ainda estão restritos ao âmbito da organização. Isto é, ainda não existem evidências que confirmem que o programa de diversidade cultural da ABC Credit Brasil tenha gerado impactos significativos para a vantagem competitiva desta empresa.
- (5) Determinados grupos fazem uso da gestão da diversidade para adquirir, manter ou aumentar sua autoridade e poder dentro da empresa.
- (6) Apesar de todas as considerações positivas obtidas na pesquisa, não há indícios de que o programa de diversidade fez melhorar o desempenho da organização.

5 – Considerações finais

O principal objetivo deste trabalho foi contribuir para a discussão sobre o impacto da implementação de programas de gestão da diversidade cultural no Brasil para o sucesso das organizações, não se pretendeu esgotar o tema. A apresentação do caso da ABC Credit Brasil teve por objetivo ilustrar uma experiência de implementação de programas de gestão de diversidade no Brasil, dentre outras já relatadas anteriormente (Fleury, 1999; Hanashiro e Godoy, 2004) e demonstrar que tais processos são complexos, o que dificulta a mensuração dos impactos dos mesmos sobre o desempenho das empresas.

A importação de modelos internacionais de gestão da diversidade desconsidera aspectos relevantes do contexto sócio-econômico do país que podem influenciar a eficácia dos mesmos. Por exemplo, a política de recrutamento e seleção da ABC Credit Brasil, que valoriza as habilidades do candidato e sua capacidade de agregar valor à empresa, tende a priorizar, ao longo do tempo, contratações de grupos de pessoas homogêneas por privilegiar aqueles que tiveram acesso aos recursos econômicos necessários à aquisição de educação e habilidades. Conforme menciona Fleury (1999), o Brasil é uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e racial. Assim sendo, a inclusão de diversos na equipe de trabalho para fazer frente às transformações demográficas que ocorrem no âmbito do mercado consumidor precisam ser endereçadas de maneira mais efetiva com políticas claras que contemplem a raiz do problema social. Caso contrário, a gestão da diversidade fica restrita ao discurso de seus principais mentores.

As discussões teóricas e o estudo de caso apresentado sugerem que o caminho para transformar a gestão da diversidade cultural em recurso para obtenção de vantagem competitiva sustentável é complexo e depende de variáveis internas à organização, em especial a estratégia de negócios, e externas, tais como a turbulência de seus mercados, aspectos sócio-econômicos e culturais do país. O não reconhecimento desta complexidade e a adoção indiscriminada de programas de

diversidade em nome da obtenção de vantagens competitivas poderão levar as empresas a uma aventura de custos elevados, inclusive fazendo-a retroceder em relação a seus concorrentes.

Nesta pesquisa foram apresentados aspectos ainda não contemplados em pesquisas anteriores. Por exemplo, a diversidade como ferramenta de obtenção e manutenção de poder dentro da organização. Esta perspectiva demonstra como os indivíduos se valem do programa de diversidade para obter ou manter o poder em empresas onde o acesso ao poder é restrito. Estes indivíduos ascendem ao poder, sem contudo, contribuir para a diversidade porque para obter poder moldam-se aos valores já existentes. Este tipo de comportamento, que foi identificado na maioria dos gestores entrevistados, dificulta a flexibilização e a mudança na cultura da organização, tornando lenta sua adaptação às novas exigências impostas pela diversidade do mercado consumidor, e poderá, ao longo do tempo torna-la menos competitiva. Outros estudos com foco neste aspecto poderiam contribuir para uma análise detalhada deste fenômeno que tende a afetar os programas de gestão da diversidade cultural e sua eficácia nas organizações.

Um outro aspecto, se refere à comparação entre as perspectivas dos gestores e não-gestores. Esta comparação, conforme demonstrado, pode apresentar resultados relevantes para a avaliação dos programas de gestão da diversidade cultural nas organizações. Nesta pesquisa verificou-se que a avaliação do programa foi bastante favorável aos gestores, porém, este processo de avaliação não contempla todos os empregados e o resultado não representa a opinião da maioria. Sugere-se que em pesquisas futuras sobre os programas de diversidade e sua gestão sejam contemplados os grupos de gestores e não-gestores, e que em ambos estejam representados os "*diversos*" para que seja possível avançar o conhecimento nesta área.

Referências Bibliográficas

- Aktouff, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: Chanlat, J. F. (Coord.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo, Atlas, 1993. v.2.
- Alexander, John; Wilson, M. S. “Liderando entre culturas”. In: Peter F. Drucker Foundation. A Organização do Futuro. São Paulo, Editora Futura, 1997.
- Alves, M. A; Galeão-Silva, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. v. 44, n. 3, p. 20-29, Jul/Set 2004.
- Arruda, C. A Bases culturais do processo de decisão estratégica. Belo Horizonte : Fundação Dom Cabral, mimeo, s.d.
- Barbosa, L. O jeitinho brasileiro. Rio de Janeiro : Campus, 1992.
- Barney, J. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*. v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.
- Barney, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- Barney, J.; Wright, P. M. On Becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resources Management*, v. 37, p.31-46,1998.
- Prates, M. A. S.; Barros, B. T. G. O Estilo Brasileiro de Administrar. São Paulo, Atlas, 1997.
- Bento, M. A. S. (Org.). Ações afirmativas e diversidade no trabalho: desafios e possibilidades. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.
- Bertero, C. O. Gestão à brasileira. *Revista de Administração de Empresas*. SP, v.3, n.3, 2004.
- Bosi, A. Dialética da colonização. São Paulo, Companhia das Letras, 1994.
- Bresler, R. Identidade e vínculos em uma oficina de marcenaria. Relatório de Pesquisa entregue ao Núcleo de Pesquisas e Publicações da EAESP-FGV, 1995.
- Burns, T.; Stalker, G. The Management of Innovation. London, Tavistock, 1961.
- Caligaris, C. Hello Brasil!: notas de um psicanalista europeu viajando ao Brasil. São Paulo : Escuta, 1993.

Costa, A. L. "Cultura brasileira e organização cordial." In: Motta, F. C. P.; Caldas, M. P. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo, Editora Atlas, 1997.

Cox, T. J.; Lobe, S. A.; e McLeod, P. L. Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on group task. *Academy of Management Journal*, v. 4, p. 827-847, 1991.

Cox, T.J. ;Finley-Nichelson, J. Models of Acculturation for Intra-Organizational Cultural Diversity. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, v.8, n.2, p. 90-100, 1991.

Cox, T.J.; Blake, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, v.5, n.2 , p.45-56, 1991.

Cox, T. J. *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.

DaMatta, R. *Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*. Rio de Janeiro, Zahar, 1983.

Davel, E. P. B.; Vasconcelos, J. G. M. Gerência e autoridade nas empresas brasileiras. In: Motta, F. C. P.; Caldas, M. P. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo, Editora Atlas, 1997.

Davidson, M. N. The value of being included: na examination of diversity change initiatives in organizations. *Performance Improvement Quarterly*, v.12, p.164-180, 1999.

D'Iribarne, J. C. *Arte, privilégio e distinção*. São Paulo, Perpectiva, Edusp, 1989.

Eisenhardt, K. M. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*. Briarcliff Manor, v. 14 (4), p. 532-550, 1989.

Fayol, Henry. *Administração Industrial e Geral*. 9.ed. São Paulo, Editora Atlas, 1987.

Fernandes, F. *A revolução burguesa no Brasil: ensaio de uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro, Guanabara, 1987.

Ferree, M. M.; Hall, E. J. Rethinking stratification from a feminist perspective: gender, race, and class in mainstream textbooks. *American Sociological Review*, v.61, p.929-950, 1996.

Fleury, M. T. The management of culture diversity: lessons from Brazilian companies. *Industrial Management and Data Systems*, v. 3, p.109-114, 1999.

Fleury, M. T. Diversidade Cultural: Gerenciando a Pluralidade nas Empresas. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul/set. 2000.

Fleury, M. T.; Shiniashiki, G. T.; Stevanato, L. A. "Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional". In: Motta, F. C. P.; Caldas, M. P. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo, Editora Atlas, 1997.

Freitas, Alexandre Borges. "Traços brasileiros para uma análise organizacional". In: Motta, F. C. P.; Caldas, M. P. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo, Editora Atlas, 1997.

Freyre, G. *Casa Grande e Senzala*. Rio de Janeiro, José Olympio, 1966.

Follett, M. P. *The collected papers of Mary Parker Follet*. In: *Dynamic administration*. Nova York: Harper and Brothers Publishers, 1940.

Geertz, C. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.

Hampden-Turner, C. *Creating corporate culture: from discord to harmony*. Reading, Addison Wesley, 1992.

Hanashiro, D. M.; Godoy, A. S. Um Preâmbulo à Gestão da Diversidade: da Teoria à Prática. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação - ENANPAD, 2004, Curitiba. CD ROM ENANPAD, p. 1-15, 2004.

Hodges-Aeberhard, J. Affirmative action in employment: recent court approaches to a difficult concept. *International Labor Review*, Geneva, v. 138, n. 3, p. 247-73, 1999.

Hofstede, G. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. London : Sage Publications, 1984.

Holanda, S. B. *Raízes do Brasil*. Rio de Janeiro, José Olympio, 1987.

Homans, George C. "As pesquisas da Western Electric" . In: Balcão, Y. & Cordeiro, L. (Orgs). *O Comportamento Humano nas Empresas*. Rio de Janeiro, FGV, 1967.

Ianni, O. *Imperialismo e cultura*. Petrópolis : Vozes, 1979.

Jehn, K. ; Northcraft, G. ; Neale, M. Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763, 1999.

Kirchmeyer, C.; McLellan, J. Capitalizing on Ethnic Diversity: An approach to managing the diverse work groups of the 1990s. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, v.8, n.2, p. 72-29, 1991.

Laurent, A. The cultural diversity of western conception of management. *International Studies of Management and Organization*. V.XIII, n. 1-2, 1981.

- Lawrence, P.; Lorsch, J. *Organizations and Environment*. Cambridge, MA, Harvard University Press, 1967.
- Maslow, A. “Uma Teoria da Motivação Humana”. In: Balcão, Y. & Cordeiro, L. (Orgs). *O Comportamento Humano nas Empresas*. Rio de Janeiro, FGV, 1967.
- Maximiano, A. C. Amarú. *Introdução à Administração*. São Paulo, Editora Atlas, 2000.
- Mayo, Elton. *The human problems of an industrial civilization*. Nova York: Viking Compass Edition, 1968.
- McGregor, D. “O Lado Humano da Empresa”. In: Balcão, Y. & Cordeiro, L. (Orgs). *O Comportamento Humano nas Empresas*. Rio de Janeiro, FGV, 1967.
- McGregor, D. *The cultural side os the entreprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.
- McLeod, P. L.; Lobel, S. A.; Cox, T. J. Ethnic diversity and creativity in small groups. *Small Group Research*, v. 27, p. 246-264, 1996.
- Mendes, R. H. Desmistificando os Impactos da Diversidade no Desempenho das Organizações. IN: *III Encontro Nacional de Estudos Organizacionais*, 2004, Atibaia. CD ROM do III ENEO, p. 1-15, 2004.
- Milliken, F. E; Martins, L. Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, v.21, p. 402-433, 1996.
- Morgan, Gareth. *Imagens da Organização*, 2. ed.. São Paulo, Atlas, 1996.
- Motta, F. C. P. “Cultura e organizações no Brasil”. In: Motta, F. C. P.; Caldas, M. P. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo, Editora Atlas, 1997.
- Motta, F. C. P.; Caldas, M. P. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo, Editora Atlas, 1997.
- Motta, F. C. P; Vasconcelos, I. F. G. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.
- MunaA, F. A. *The arab executive*. New York, McMillan, 1980.
- Nkomo, S. M.; Cox Jr, T. Diversidade e identidade nas organizações. In: Glegg, S. R.; Hardy, C.; Nord, Water R. (Orgs). *Handbook de Estudos Organizaconais*. São Paulo, Atlas, 1998.

Pelled, L. H.; Eisenhardt, K. M.; Xin, K. R. Exploring the black Box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, v. 44, p.1-28, 1999.

Pfeffer, J. *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

Pereira, L. C. B. "Duas escolas em confronto." In: Balcão, Y. F.; Pereira, L. C. B.; Hopp, M. I. R. *Organização e administração*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas

Prado Jr, C. *Formação do Brasil contemporâneo, colônia*. São Paulo, Editora Brasiliense, 1965.

Prahalad, C. K. "A atividade dos gerentes da Nova Era no emergente panorama competitivo". In: Peter F. Drucker Foundation. *A Organização do Futuro*. São Paulo, Editora Futura, 1997.

Queiroz, A. C. S. "Novas Tecnologias e Inovação Organizacional: Estudos de caso para analisar a relevância da variável confiança nos processos de implementação de tecnologia em um hospital privado." São Paulo, EAESP/FGV, 2003, 290 p., Tese de Doutorado.

Ramos, G. A. *Administração e contexto brasileiro*. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1983.

Ribeiro, D. *O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil*. São Paulo, Companhia das Letras, 1995.

Riccucci, N. Cultural Diversity Programs to Prepare for Workforce 2000: What's Gone Wrong? *Public Personnel Management*. V. 26, n. 1, Spring, 1997.

Richard, O.C. Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 2, p.164-177, 2000.

Richard, O.C.; Barnett, T; Dwyer, S.; Chadwick, K. Cultural Diversity In Management, Firm Performance, And The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions. *Academy of Management Journal*, v. 47, n. 2, p. 255-266, 2004.

Riordan, C. M.; Shore, L. M. Demographic diversity and employee attitudes: an empirical examination of relational demography within work units. *Journal of Applied Psychology*, v.82, p.342-358, 1997.

Schein, E. H. *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey Bass, 1989.

- Selznick, P. *Leadership and administration*. New York, Harper & Row, 1957.
- Sherif, M. *Group conflict and cooperation: their social psychology*. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.
- Silva, R. F. C.; Luna Débora. Diversidade Cultural – a percepção dos gestores em organizações da grande Florianópolis. IN: Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação - ENANPAD, 2004, Curitiba. CD ROM ENANPAD, 2004.
- Smith, P. B.; Bond, M. H. *Social psychology across cultures: analysis and perspectives* 2nd ed. Boston: Allyn e Bacon, 1999.
- Smith, Anthony F.; Kelly, Tim. “O capital humano na economia digital”. In: Peter F. Drucker Foundation. *A Organização do Futuro*. São Paulo, Editora Futura, 1997.
- Taylor, Frederik W. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo, Editora Atlas, 1990.
- Taylor, D. M.; Moghaddam, F. M. *Theories of Intergroup relations: international social psychological perspectives*. Westport: Praeger, 1994.
- Thomas Jr, R. Roosevelt. “A diversidade e as organizações do futuro”. In: Peter F. Drucker Foundation. *A Organização do Futuro*. São Paulo, Editora Futura, 1997.
- Thomas, D. A. Diversidade é a Estratégia. *Harvard Business Review*, Brasil, p. 80-89, Set. 2004.
- Thomas, D. A.; Ely, R. J. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*. v.74, n.5, p.79-90, 1996.
- Thomas, R. R. *Beyond race and gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity*. New York, Amacon, 1991.
- Thomas, R. R. From affirmative action to affirmative diversity. *Harvard Business review*. Mar/Apr., p. 107-118, 1990.
- Torres, C. V.; Pérez-Nebra, A. R. Diversidade Cultural no Contexto Organizacional. In: Zanelli, J. C. (Coord.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- Tsui, A.; Egan, T.; O’Reilly, C. Being Different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, v. 37, p. 549-579, 1992.
- Vasconcelos, F. C.; Brito, L. A. Vantagem Competitiva: O Constructo e a Métrica. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 2, p. 51-63, Abr/Jun, 2004.

Vergara, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo, Editora Atlas, 1998.

Womack, J. P.; Roos, Daniel. *A Máquina que Mudou o Mundo*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1992.

Woodward, J. *Industrial organizations: theory and practice*. Oxford: Oxford University Press, 1968.

Yin, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Tradução: Daniel Grassi. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Anexos

Anexo 1: Roteiro de entrevistas para estudo exploratório.

Anexo 2: Roteiro de entrevistas – Gestores do Programa de Diversidade.

Anexo 3: Roteiro de entrevistas – Não-gestores do Programa de Diversidade.