

ATITUDES DE ACEITAÇÃO E REJEIÇÃO DE INDIVÍDUOS ÀS AÇÕES ORGANIZACIONAIS EM PROL DA DIVERSIDADE DA FORÇA DE TRABALHO

ATTITUDES OF ACCEPTANCE AND REJECTION OF INDIVIDUALS TO ORGANIZATIONAL ACTIONS

FERNANDA RIBEIRO FERNANDES¹ | FERNANDA MININI LOPES² | GRACIANE ANUNCIÇÃO OLIVEIRA³
THAIS SPINARDI FERREIRA⁴ | EVELIZE WELZEL⁵ | JAMILLE BARBOSA CAVALCANTI PEREIRA⁶

RESUMO

Este artigo revela um estudo exploratório acerca das atitudes de aceitação e rejeição dos indivíduos às ações organizacionais em prol da diversidade da força de trabalho, realizado em duas instituições bancárias que atuam no Brasil, uma nacional e uma estrangeira. O objetivo foi investigar as justificativas de indivíduos para tais atitudes com base em categorias ancoradas em três vertentes de conhecimento: no Cognitivismo da Psicologia Social (MICHENNER; DELAMATER; MYERS, 2005), na Psicologia do Desenvolvimento do Indivíduo (ADLER, 1968) e na Teoria Neoinstitucional (MEYER; ROWAN, 1977). A pesquisa foi realizada em 2011, com sujeitos de duas instituições financeiras sediadas em São Paulo, Brasil. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados revelaram que grande parte das atitudes manifestas foi justificada por crenças na justiça social e obtenção de ganhos, ambas abordagens inerentes à Psicologia Social. As justificativas que poderiam ser relacionadas à teoria Neoinstitucional foram pouco observadas, bem como as inerentes à Psicologia do Indivíduo. Espera-se que os resultados obtidos contribuam para os estudos sobre a aceitação ou rejeição às ações organizacionais em prol da diversidade da força de trabalho, considerando-se diferentes perspectivas do conhecimento.

Palavras-chave: Atitudes. Diversidade. Teoria Neoinstitucional. Psicologia de Adler. Psicologia Social.

ABSTRACT

This article reveals an exploratory study on the attitudes of acceptance and rejection of individuals to organizational actions for diversity of the workforce, in two banks that operate in Brazil, one national and one foreign. The objective was to investigate the reasons for such attitudes of individuals based on categories anchored on three strands of knowledge: Cognitivism Social Psychology (MICHENNER, DELAMATER, e MYERS, 2005), the Developmental Psychology of the individual (ADLER, 1968) and Neoinstitutional Theory (MEYER; ROWAN, 1977). A qualitative research was conducted in 2011 with subjects from two financial institutions headquartered in Sao Paulo / Brazil. Data collection was conducted through semi-structured interviews. Data were analyzed using the technique of content analysis. The results revealed that most overt attitudes were justified by beliefs based in approaches inherent the Social Psychology. Justifications based on the others approaches were little significant. It is hoped that the results obtained may contribute and advance in studies on the acceptance or rejection of organizational actions for diversity of workforce considering different perspectives of knowledge.

Keywords: Attitudes. Diversity. Neoinstitutional Theory. Psychology Adler. Social Psychology.

Data de submissão: 14/02/2013. Data de aceite: 18/09/2014. Data de publicação: 10/03/2015

¹ Graduada em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Trabalha na área de Marketing e Comunicação Interna do Banco Santander.

² Graduada em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

³ Graduada em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Atua como Assistente de Diretoria na LCA Consultores.

⁴ Graduada em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Atua como Analista de Planejamento Comercial na empresa Itau-Unibanco.

⁵ Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, e doutorado em Administração pela Friedrich-Schiller-Universität Jena (Alemanha). Atualmente é professora da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

⁶ Possui graduação em Psicologia, mestrado e doutorado em Administração. Professora de período integral da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

1 INTRODUÇÃO

A Federação Brasileira de Bancos, Febraban, criou em julho de 2002 a Comissão de Responsabilidade Social e Sustentabilidade, que tem a missão de disseminar conceitos e fomentar práticas de desenvolvimento sustentável no setor financeiro nacional. Entre as ações sociais criadas por tal comissão, destaca-se o Programa de Valorização da Diversidade.

O Programa de Valorização da Diversidade tem como foco “promover a equidade e igualdade de oportunidades no mercado de trabalho bancário para todas as pessoas, considerando a etnia/raça ou cor, cultura, gênero, idade, religião, orientação sexual, deficiência, nacionalidade, estilo ou atitude” (FEBRABAN, 2010, p. 6). As ações decorrentes de tal programa visam criar práticas que permitam que a diversidade seja aceita, compreendida e desenvolvida por todos os participantes das organizações bancárias brasileiras, favorecendo o desenvolvimento igualitário dos indivíduos. O Programa Febraban de Capacitação Profissional e Inclusão de Pessoas com Deficiência no Setor Bancário é um exemplo dessas ações, assim como o Programa de Capacitação de Pessoas Negras, desenvolvido por um banco nacional, e o Projeto Sênior, desenvolvido por um banco estrangeiro, voltado à contratação de pessoas com mais de 45 anos.

Segundo a Febraban (2011), a implantação de ações para promover a igualdade de oportunidades de trabalho não é uma tarefa fácil, pois implica que elas sejam aceitas, compreendidas e desenvolvidas pelos colaboradores. Por isso, trabalhos voltados à comunicação, sensibilização e engajamento dos funcionários da rede bancária vêm sendo feitos, de modo que se possa obter o máximo de retorno e participação dos colaboradores, sem que isso seja sinônimo de obrigação. Contudo, de acordo com a própria federação, esse é um dos grandes desafios e uma conquista a ser alcançada, pois ainda não houve uma ampla aceitação de tais ações.

Uma vez que a implantação de ações para promover a igualdade de oportunidades de trabalho é considerada um desafio (FEBRABAN, 2011), torna-se relevante conhecer as justificativas utilizadas pelos indivíduos para a aceitação e rejeição a essas ações, levando-se em conta o contexto de implantação e/ou desenvolvimento do Programa de Valorização da Diversidade. Considerando-se que há poucos estudos empíricos brasileiros sobre esse assunto, entende-se que desenvolver um trabalho de pesquisa para explorá-lo pode trazer contribuições tanto para a área acadêmica quanto para as organizações que compõem o segmento bancário.

Na literatura, é possível encontrar abordagens da Psicologia Social que justificam as atitudes de aceitação e rejeição por parte dos indivíduos às ações organizacionais em prol da diversidade a partir de crenças amparadas na percepção cognitiva social. Sob essa ótica, Pereira (2008)

realizou um estudo empírico que inclui a investigação de tais atitudes com 412 indivíduos pertencentes a duas empresas privadas, uma delas do segmento bancário. Apesar de contribuir para o entendimento da aceitação e da rejeição dos indivíduos às ações organizacionais em prol da diversidade, o estudo de Pereira (2008) limita-se a apresentar justificativas utilizando como parâmetro a percepção que o indivíduo tem sobre tais ações como membro de um determinado grupo social. Contudo, não teriam essas atitudes outras justificativas, amparadas sob outras fontes de conhecimento? Na literatura, há duas outras perspectivas epistemológicas que possibilitam analisar as justificativas sobre as atitudes de aceitação e rejeição às ações em estudo: trata-se da abordagem sobre o Interesse Social inerente à Psicologia do Desenvolvimento do Indivíduo, de Alfred Adler (1968), e da Teoria Neoinstitucional, de Meyer e Rowan (1977) – esta, por sua vez, uma releitura da Teoria Institucional de Selznick, amparada nos estudos organizacionais da Administração (BATAGLIA et al., 2006). A Psicologia do Desenvolvimento do Indivíduo, de Alfred Adler (1968), torna-se uma abordagem de referência no presente estudo à medida que se reconhecem as ações em prol da diversidade como ações sociais que geram bem-estar para indivíduos da sociedade. Para esse autor, a aceitação e a rejeição de tais ações são justificadas a partir da presença ou da ausência do interesse social do indivíduo. Para Adler, tal interesse é adquirido especialmente no núcleo familiar durante o período de formação da personalidade e se traduz pela preocupação que um indivíduo tem com os outros ao perceber-se semelhante a eles como ser humano.

À luz da administração, é possível justificar o posicionamento de aceitação e de rejeição às ações em prol da diversidade a partir da Teoria Neoinstitucional (MEYER; ROWAN, 1977). Essa teoria destaca o poder que as organizações exercem sobre os indivíduos. Por meio dela, entende-se que tais posicionamentos podem ser explicados a partir do processo de assimilação ou não assimilação por parte dos indivíduos das regras e políticas estabelecidas pelas empresas em torno das ações que elas desenvolvem.

Com base no exposto, este trabalho tem por objetivo geral analisar as justificativas apresentadas por indivíduos pertencentes a duas empresas do segmento bancário para a aceitação e rejeição às ações organizacionais em prol da diversidade. Para isso, estabeleceu-se o seguinte problema de pesquisa: quais são as justificativas apresentadas por indivíduos que trabalham em duas empresas do segmento bancário para a aceitação e a rejeição às ações organizacionais em prol da diversidade? Por objetivos secundários, pretende-se 1) identificar as justificativas predominantes para as atitudes dos indivíduos diante das ações organizacionais em prol da diversidade; 2) investigar se há diferença de justificativas de aceitação e rejeição às ações organizacionais em prol da diversidade quando essas ações são voltadas para as mulheres em geral, para as pessoas negras e para as pessoas com deficiência; e 3)

investigar se há aderência de justificativas dos indivíduos para a aceitação e a rejeição às ações organizacionais em prol da diversidade em relação às abordagens do Cognitivismo da Psicologia Social, da Psicologia do Desenvolvimento do Indivíduo e da Teoria Neoinstitucional.

Espera-se que os resultados obtidos contribuam para avanços nos estudos sobre a aceitação ou rejeição às ações organizacionais em prol da diversidade, considerando-se diferentes perspectivas do conhecimento.

2 A ACEITAÇÃO E A REJEIÇÃO ÀS AÇÕES ORGANIZACIONAIS EM PROL DA DIVERSIDADE SOB A PERSPECTIVA DO COGNITIVISMO DA PSICOLOGIA SOCIAL

A psicologia social tem por pressuposto a ideia de que a aceitação ou a rejeição dos indivíduos em relação a algo ou a alguém podem ser justificadas a partir da interpretação que esses fazem do contexto social onde estão inseridos. A Teoria dos Processos Cognitivos da Psicologia Social é uma das vertentes que explica essa interpretação, a partir da percepção, da categorização, da elaboração de crenças e de esquemas mentais dos indivíduos sobre os outros, bem como sobre os grupos com os quais convivem (MICHENER; DELAMATER; MYERS, 2005).

Por meio de um vasto estudo exploratório na literatura estrangeira à luz da Psicologia Social, Pereira (2008) classificou e sistematizou atitudes diante das ações organizacionais em prol da diversidade baseadas em quatro categorias de crenças: a) duas favoráveis: uma com base na justiça social, e outra, na obtenção de ganhos; b) duas desfavoráveis: uma com base na discriminação reversa, e outra, no receio ao estigma.

A aceitação das ações organizacionais em prol da diversidade baseada na justiça social justifica-se pela crença de que existem grupos sociais que são mais vulneráveis a serem excluídos do que outros (LIND; TYLER, 1988) e pela de que indivíduos pertencentes a esses grupos não recebem as mesmas oportunidades para se desenvolverem nas organizações (SINADIUS; PRATTO, 1993). Já a aceitação com base na obtenção de ganhos tem por argumento a ideia de que as ações organizacionais em prol da diversidade devam existir para criar uma equivalência de oportunidades para os indivíduos pertencentes aos grupos sociais que estão em desvantagem em relação aos demais (TOUGAS; BEATON; VEILLEUX, 1991).

A rejeição às ações organizacionais em prol da diversidade baseada na discriminação reversa justifica-se pela crença de que as pessoas pertencentes aos diferentes grupos sociais possuem condições similares para se desenvolverem no ambiente organizacional e que tais ações geram discriminação reversa aos que não são por elas beneficiados (KIDDER et al, 2004; RICHARD; KIRBY, 1997; LECK; SAUNDERS, 1996). A rejeição pelo receio ao estigma, por

sua vez, é baseada na crença de que as pessoas pertencentes aos grupos sociais beneficiados por essas ações são estigmatizadas como incompetentes ou menos qualificadas (HEILMAN; BLOCK; LUCAS, 1992). A essa percepção, subjaz a crença de que tais ações minimizam o potencial dos indivíduos pertencentes a grupos beneficiados por não atribuírem a qualificação como o critério máximo para contratá-las – como é feito normalmente; mesmo que os indivíduos tenham competência, eles não serão “vistos” pelos demais sob esse prisma (KELLEY; MICHELA, 1980).

Pelo exposto, o posicionamento dos indivíduos diante das ações organizacionais em prol da diversidade à luz do Cognitivismo da Psicologia Social foi identificado neste trabalho a partir de conteúdos expressos que justificam a aceitação e a rejeição dessas ações com base nas quatro categorias de crenças expostas anteriormente: na justiça social, na obtenção de ganhos, na discriminação reversa e no receio ao estigma.

3 A ACEITAÇÃO E A REJEIÇÃO ÀS AÇÕES ORGANIZACIONAIS EM PROL DA DIVERSIDADE SOB A PERSPECTIVA DA PSICOLOGIA DO DESENVOLVIMENTO DO INDIVÍDUO

A Psicologia do Desenvolvimento do Indivíduo, proposta por Adler (1968), pressupõe a ideia de que a aceitação ou a rejeição às ações sociais que buscam um bem comum dependem da existência do interesse social em meio às concepções ou às interpretações que cada indivíduo faz de si mesmo e do mundo (FADIMAN; FRAGER, 1979). O interesse social, uma tradução do termo alemão *Gemeinschaftsgefühl*, significa “senso de sociabilidade” e é definido pela Psicologia de Adler como um senso de solidariedade humana, ou, ainda, senso de fraternidade na comunidade humana. Inclui sentimentos de afinidade para com os outros e fortes laços com a totalidade da vida (ibidem).

Adler (1968, p. 34) defende a ideia de que “o ser humano precisa agir na vida com base na busca de um ideal que seja comum para ele e para os outros”. Quando fala de “um ideal comum”, o autor enfatiza a necessidade focada para um bem coletivo na sociedade que não se refere apenas aos participantes de um círculo privado, ou seja, amigos, família, comunidade ou uma região específica; a ideia de comunidade refletida pelo autor converge à própria humanidade. Nesse sentido, sempre houve pessoas que agiram de forma consistente para a evolução da humanidade, entretanto, esses indivíduos só deram esse passo à frente por serem capazes de pensar no interesse comum.

Sob a perspectiva da Psicologia de Adler, o interesse social se faz presente no indivíduo quando este percebe as suas limitações ao lidar com as dificuldades da vida (FADIMAN; FRAGER, 1979). A ideia central de tal abordagem psicológica é a de que há problemas da vida

que são menos complexos e podem ser solucionados sem que o indivíduo faça uso do interesse social, sem nenhum esforço especial. Porém, há outros problemas mais complexos que requerem conhecimento e não poderão ser solucionados sem esforço algum ou sem a ajuda de outras pessoas. Os problemas maiores só poderão ser resolvidos se o indivíduo se tornar parte da solução dos problemas da vida social, em resumo, se demonstrar interesse social.

Adler (1968) afirma que o interesse social é um sentimento de fazer parte de algo maior, que reflete uma potencialidade a ser desenvolvida e não uma capacidade real. Esse autor afirma, ainda, que os níveis de interesse social existentes em todos os indivíduos “não são suficientemente fortes para que a capacidade se desenvolva sem a ajuda da inteligência social” (ibidem, p. 32). A inteligência social proposta pelo autor se traduz pela capacidade do indivíduo de incluir os outros ao resolver os seus problemas pessoais. Para esse autor, há duas possibilidades para que o indivíduo desconsidere tal interesse e não inclua o outro em sua vida: quando ele se exclui do contato por se perceber inferior aos demais, incapaz de contribuir ou fazer parte de um grupo; ou quando exclui os outros por se perceber superior, por desconsiderar a importância dos demais.

A vivência do indivíduo com outras pessoas é fundamental para identificar como ele desenvolve o interesse social, pois, de acordo com os estudos de Adler (1968), esse sentimento está fortemente relacionado à formação da personalidade e aos valores e laços familiares.

Neste trabalho, o posicionamento dos indivíduos diante das ações organizacionais em prol da diversidade à luz de Adler será identificado a partir de conteúdos expressos que possam justificar a aceitação e a rejeição dessas ações com base na presença ou ausência do interesse social do indivíduo, ou seja, quando o indivíduo expressar ou não a percepção que tem de si como semelhante aos demais e/ou quando expressar ou não o interesse coletivo, o bem comum e o desejo de cooperar com os outros.

4 A ACEITAÇÃO E A REJEIÇÃO ÀS AÇÕES ORGANIZACIONAIS EM PROL DA DIVERSIDADE SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA NEOINSTITUCIONAL DA ADMINISTRAÇÃO

Diversas teorias surgiram para entender de que maneira os padrões institucionais são produzidos, aceitos e propagados. Entre elas, estão as teorias ambientais, que sustentam que o meio ambiente é responsável por influenciar o modo pelo qual as organizações funcionam e obtêm recursos, além de desenvolver e determinar como as organizações agem em relação aos agentes econômicos, fornecedores, clientes e outras organizações do mesmo setor (MOTTA; VASCONCELOS, 2004, p. 378).

Uma das teorias ambientais, a Neoinstitucional, é uma abordagem da Teoria Institucional de Selznick, datada de 1955, que foi retomada por Meyer e Rowan em 1977. A diferença entre o antigo e o novo institucionalismo é a de que aquele assume certo determinismo na relação de influência ambiente-organização enquanto este entende que os atores sociais estão envolvidos em um processo de construção da realidade; ou seja, de acordo com a abordagem Neoinstitucional, os atores sociais participam da construção e legitimação de valores (BATAGLIA; FRANKLIN; CALDEIRA; SILVA, 2006).

A Teoria Neoinstitucional busca compreender o desenvolvimento dos valores organizacionais sob a perspectiva de que esses valores são adquiridos por meio de processos de legitimação de regras e crenças sociais, como expresso em Berger e Luckmann (1967). Outrossim, no nível individual, assim como no organizacional, a institucionalização de regras e crenças é a maneira pela qual os indivíduos assumem novos padrões de comportamento.

Institucionalizar um valor é tomá-lo como certo, pois “este se torna uma ‘verdade’, aceita naturalmente para os membros de um grupo social, inspirando suas ações e práticas sociais” (MOTTA; VASCONCELOS, 2004, p. 392). Scott (1987, p. 496) destaca o principal ponto comum das duas abordagens da institucionalização, apontando que em todas as suas definições subentende-se que há “[...] um processo social pelo qual os indivíduos vêm a aceitar uma definição compartilhada da realidade social cuja validade é vista como independente dos próprios pontos de vista do ator ou suas ações [...]”, portanto é dada como certo, pois se entende a forma como as coisas são e/ou a forma como as coisas devem ser feitas. Assim sendo, o processo de institucionalização trata-se do processo pelo qual os atores individuais transmitem o que é socialmente definido como real. }

O processo de institucionalização possui três fases: a externalização, a objetivação e a internalização. A externalização pode ser compreendida pela “maneira como interpretamos nossas ações como tendo um sentido externo separado de nós mesmos” (BERGER; LUCKMANN, 1967). A objetivação ocorre quando se assume a realidade construída como algo objetivo, imutável e intangível que nos cabe apenas aceitar. Sobre a internalização, também chamada de habituação, os autores declaram que essas regras e valores são internalizados de maneira subjetiva e transmitidos aos outros pelos processos de socialização.

Diante do exposto, entende-se que as atitudes dos indivíduos perante as ações organizacionais em prol da diversidade possam ser explicadas à luz da Teoria Neoinstitucional a partir do processo de internalização, ou seja, da assimilação das políticas, das regras, dos valores e dos procedimentos adotados pela organização em torno das ações organizacionais em prol da diversidade.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

P5.1 Tipo de pesquisa e coleta de dados

O objetivo geral da pesquisa foi verificar e analisar as justificativas apresentadas por indivíduos que trabalham em duas empresas do segmento bancário para a aceitação e a rejeição às ações organizacionais em prol da diversidade. Para atender esse objetivo, foi utilizada a pesquisa qualitativa do tipo exploratória. Essa opção mostrou-se a mais coerente, pois o método qualitativo permitiu conhecer as justificativas em estudo a partir dos significados emitidos pelos sujeitos da pesquisa.

Quadro 1 – Roteiro de perguntas

Nº da pergunta	Descrição geral
1ª Pergunta	Você se considera contra ou a favor das ações organizacionais que oferecem concessões, oportunidades, benefícios ou condições especiais para grupos de minoria?
2ª Pergunta	Você se considera contra ou a favor das ações organizacionais que oferecem concessões, oportunidades, benefícios ou condições especiais para o grupo pessoas com deficiência?
3ª Pergunta	Você se considera contra ou a favor das ações organizacionais que oferecem concessões, oportunidades, benefícios ou condições especiais para o grupo pessoas negras?
4ª Pergunta	Você se considera contra ou a favor das ações organizacionais que oferecem concessões, oportunidades, benefícios ou condições especiais para o grupo mulheres?
5ª Pergunta	Quais os motivos ou experiências de vida o (a) levam a ter este posicionamento?
6ª Pergunta	Há alguma diferença em relação ao seu posicionamento a respeito dessas ações antes e depois de você trabalhar nesta organização?
7ª Pergunta	Você gostaria de fazer algum comentário a mais sobre esse assunto?

Fonte: elaborado pelas autoras.

5.2 Sujeitos da pesquisa

A população deste estudo foi composta por indivíduos de dois bancos privados de grande porte, um nacional e outro estrangeiro. As duas organizações possuem, juntas, cerca de 150 mil funcionários no Brasil.

O banco de origem nacional desenvolve três programas de diversidade organizacional com foco em contratação e desenvolvimento de carreira de grupos de minoria: o Programa de Inclusão de Pessoas com Deficiência, que visa atrair, reter e desenvolver pessoas com deficiência física, visual, auditiva ou intelectual; o Programa Jovem Aprendiz, que busca ampliar oportunidades preferencialmente aos jovens da rede pública de ensino e oferecer novas formas de aprendizado por meio de vivências profissionais transformadoras; e o Programa de Estágio para Negros, que tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento e capacitação profissional de jovens negros, além de prepará-los para assumir diferentes funções nas áreas de negócios.

O banco estrangeiro desenvolve práticas para cinco grupos de minoria que podem ser consideradas ações em prol da diversidade organizacional, no que diz respeito à contratação e desenvolvimento de carreira: o Programa Executivo Júnior de capacitação de universitários negros, que fornece os subsídios necessários para favorecer a ascensão profissional desses indivíduos e o Programa de Mentoring, pelo qual os profissionais negros são acompanhados por monitores experientes em um processo de coaching que fortalece o seu desenvolvimento; para o grupo de mulheres, há ações de monitoramento de evolução de carreira e que buscam favorecer o crescimento do número de mulheres em posições de liderança, o Programa de Mentoring (tal qual feito para pessoas negras) e a inclusão de ferramentas no Programa de Trainees, que possibilitam uma proporção mais equilibrada entre os gêneros; no que tange às pessoas com deficiência, há o Programa de Inclusão de Pessoas com Deficiência, que trabalha para a inclusão de pessoas com deficiência física, auditiva, visual ou intelectual; existem, ainda, o Programa Jovem Aprendiz, para jovens de baixa renda, e o Projeto Sênior, voltado à contratação de pessoas com idade acima de 45 anos para trabalhar na rede de agências.

Foram selecionados dez indivíduos para compor a amostra da pesquisa. A escolha dos indivíduos justificou-se pela facilidade de acesso por parte dos pesquisadores, ou seja, com base, no critério de acessibilidade. As características gerais dos sujeitos da pesquisa estão descritas no quadro 2, a seguir.

ATITUDES DE ACEITAÇÃO E REJEIÇÃO DE INDIVÍDUOS ÀS AÇÕES ORGANIZACIONAIS EM PROL DA DIVERSIDADE DA FORÇA DE TRABALHO

Quadro 2 – Descrição geral dos sujeitos pesquisados

Característica	Descrição geral
Alcance	Funcionários de duas organizações do setor bancário brasileiro, alocados em postos de trabalho localizados na cidade de São Paulo (SP)
Sexo	7 mulheres e 3 homens
Idade	4 entre 20 e 29 anos 3 entre 30 e 39 anos 2 entre 40 e 49 anos 1 com mais de 50 anos
Cor da pele	5 - branca 3 - parda 2 - negra
Escolaridade	9 - superior completo 1 - superior incompleto
Estado civil	5 - solteiros 4 - casados 1 - separado
Função exercida	5 - analista 3 - coordenador 2 - gerente
Pessoa com deficiência ou não	9 - pessoas sem deficiência 1 - pessoa com deficiência

Fonte: elaborado pelas autoras.

5.3 Procedimentos para a análise dos dados

Para a interpretação dos dados das entrevistas, adotou-se a análise de conteúdo com base em categorias predefinidas, uma técnica de pesquisa que permite descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação (BARDIN, 1977). Os procedimentos adotados para esta análise foram baseados em três etapas: (a) pré-análise, (b) exploração do material e (c) tratamento dos resultados.

A pré-análise permitiu a organização do material de pesquisa. As atitudes de aceitação e de rejeição às ações organizacionais voltadas à diversidade foram os indicadores que permitiram explorar os conteúdos expressos pelos entrevistados em torno de três temas oriundos de abordagens epistemológicas distintas: 1) a Teoria Cognitivista da Psicologia Social, 2) a Psicologia do Desenvolvimento do Indivíduo e 3) a Teoria Neo-Constitucional.

Após a etapa da pré-análise, o material obtido foi submetido a uma análise detalhada com base nos procedimentos de codificação, classificação e categorização do conteúdo (BARDIN, 1977). A codificação consistiu na realização de recortes do texto que pudessem representar as atitudes referenciadas nos temas em estudo. A fase da classificação consistiu em sintetizar e distinguir os conteúdos expressos tomando-se como referência quatro

categorias predefinidas de atitudes de aceitação e quatro atitudes de rejeição às ações organizacionais voltadas à diversidade a partir dos três eixos temáticos anteriormente descritos no referencial teórico estudado, sendo elas (ver figura 1):

- a) atitude de aceitação com base na crença na justiça social e atitude de aceitação com base na crença na obtenção de ganhos, ambas oriundas do Cognitivismo da Psicologia Social;
- b) atitude de aceitação baseada no interesse social proveniente da Psicologia do Desenvolvimento do Indivíduo;
- c) atitude de aceitação baseada na abordagem da assimilação proposta pela Teoria Neoinstitucional;
- d) atitude de rejeição baseada na crença na discriminação reversa e atitude de rejeição com base no receio ao estigma, ambas oriundas do Cognitivismo da Psicologia Social;
- e) atitude de rejeição baseada na ausência do interesse social proveniente da Psicologia do Desenvolvimento do Indivíduo;
- f) atitude de rejeição baseada na não assimilação proposta pela Teoria Neoinstitucional.

Figura 1 – Esquema teórico para a análise de conteúdo

Indicador	Unidade de análise: tema	Categoria	Descrição da categoria
Atitude de aceitação diante das ações organizacionais voltadas à diversidade	Cognitivismo da Psicologia Social	Justiça social	Atitude decorrente da crença do indivíduo de que há desigualdade de oportunidades existente entre os indivíduos pertencentes aos diferentes grupos sociais, sendo justo oferecer oportunidade a quem não as tem.
		Obtenção de ganhos	Atitude decorrente da crença do indivíduo de que o grupo social de menor vantagem merece ser beneficiado para equiparar-se aos demais.
Atitude de rejeição diante das ações organizacionais voltadas à diversidade	Cognitivismo da Psicologia Social	Interesse social	Atitude decorrente do sentimento do indivíduo em querer cooperar com o outro, adquirido no seu processo de formação pessoal.
		Assimilação	Atitude decorrente da crença do indivíduo adquirida por meio de princípios de políticas institucionais.
Atitude de rejeição diante das ações organizacionais voltadas à diversidade	Cognitivismo da Psicologia Social	Discriminação reversa	Atitude decorrente da crença de que as ações organizacionais em prol da diversidade discriminam, porque geram desvantagens aos que não são por elas beneficiados.
		Receio ao estigma	Atitude decorrente da crença de que os indivíduos beneficiados pelas ações organizacionais em prol da diversidade são vistos como incompetentes.
Atitude de rejeição diante das ações organizacionais voltadas à diversidade	Cognitivismo da Psicologia Social	Ausência de interesse social	Atitude decorrente do sentimento de vontade de cooperar, ajudar o outro, não adquirido no processo de formação pessoal.
		Não assimilação	Atitude decorrente da resistência a aceitar os princípios e as políticas institucionais em prol da diversidade.

Fonte: elaborado pelas autoras.

5.4 Análise dos dados

1ª análise: Justificativas para as atitudes diante das ações organizacionais em prol da diversidade

Quando questionados sobre as ações organizacionais em prol da diversidade, nove dos dez sujeitos da amostra se mostraram favoráveis a elas, sem que fosse mencionado qualquer grupo social específico. Sete deles justificaram seu posicionamento a favor de tais ações expressando conteúdos que convergiram ao tema voltado para a Psicologia Social. Nesse caso, sobressaiu-se a crença na justiça social, pois cinco pessoas transmitiram a ideia de que as pessoas de diferentes grupos sociais sofrem de desigualdade de oportunidades no Brasil, e por isso merecem oportunidades, conforme fala destacada de um entrevistado:

Como as oportunidades não são iguais, eu acho que essa é uma forma de ser um pouquinho mais justo, de você dar oportunidade pras pessoas que são minoria. Então, se eu sou a favor pelo senso de justiça, que se tem em dar essa oportunidade. (Mulher branca coordenadora).

Embora os sujeitos pesquisados tenham se apresentado predominantemente a favor das ações organizacionais em prol da diversidade, foram poucos os conteúdos expressos que se enquadraram às temáticas voltadas para a atitude de aceitação com base na crença da obtenção de ganhos. Tal categoria de crença implica o sujeito defender a ideia de que as empresas devem gerar oportunidades e benefícios específicos para indivíduos de determinados grupos sociais como forma de compensar o que eles não têm quando comparados a outros. Apenas duas pessoas defenderam tal ideia, sendo uma delas uma mulher negra:

Sim, sou a favor. Assim eu acho que essas ações são superválidas, pois auxiliam as pessoas no curto prazo. Por exemplo, o estagiário negro. [...] essa ação concede a oportunidade dessas pessoas estagiarem no banco, com todos os direitos e deveres de qualquer outro estagiário. (Mulher negra analista).

Dos nove indivíduos que justificaram seu posicionamento a favor das ações organizacionais em prol da diversidade, foi possível perceber conteúdos expressos por três deles que também se baseiam no interesse social, uma categoria temática voltada para a Psicologia do Desenvolvimento do Indivíduo. A justificativa apresentada por esses entrevistados para serem a favor de tais ações

tem relação com a educação e a formação que receberam da família. A fala a seguir explicita esse posicionamento:

Então, é assim... se a tua família é uma família que tem essa..., sabe, essa percepção do outro, é uma família que tem a percepção do outro, que não tem valores egoístas, essas coisas, acho que essa aceitação é automática. (Mulher branca coordenadora)

Entre todos os conteúdos expressos nas falas dos entrevistados, apenas um deles não se encaixou em nenhuma das categorias predefinidas neste estudo. Um indivíduo só se mostrou a favor das ações organizacionais voltadas à diversidade se elas fossem benéficas em termos monetários à organização. Não se trata de uma discriminação reversa, pois não expressou o fato de não ser beneficiado ou preterido em função de indivíduos pertencentes aos grupos supostamente beneficiados (minorias), tampouco de ter o receio de ser considerado menos capaz. Desta maneira, a sua resposta não se enquadrou em nenhuma das categorias contempladas.

Eu sou a favor para deficientes que não necessitem de alguma adaptação no organizacional, porque, de novo, tem uma questão de custo, porque se a empresa tiver que gastar mais, [...] então sou contra. (Homem gerente branco).

2ª análise: Justificativas de aceitação ou rejeição às ações organizacionais em prol das pessoas com deficiência, das mulheres e das pessoas negras

Quando questionados sobre as ações organizacionais em prol da diversidade, sete dos dez sujeitos da amostra se mostraram favoráveis a tais ações quando estas tinham foco nas pessoas com deficiência. Porém, a situação mudou completamente quando o foco mudou para o grupo das mulheres e para o grupo das pessoas negras.

O posicionamento de sete indivíduos a favor das ações organizacionais voltadas às pessoas com deficiência foi justificado por conteúdos que se enquadram nos indicadores da temática voltada para a Psicologia Social. A maioria reafirmou o que havia dito sobre as ações de diversidade no âmbito geral, ou seja, que as pessoas pertencentes a esse grupo não têm as mesmas oportunidades que as demais e que era necessário fazer justiça social. Quatro deles também acreditaram que tais práticas eram necessárias para gerar uma vantagem para esse grupo que foi visto como desprivilegiado (obtenção de ganhos). Neste quesito de análise, foi localizado ape-

nas um conteúdo expreso que convergiu ao interesse social, temática da Psicologia do Indivíduo, foi quando um sujeito justificou sua aceitação às ações voltadas a esse grupo devido à influência que recebera da sua família.

Os indivíduos mais favoráveis às práticas voltadas para as pessoas com deficiência foram as pessoas casadas, os gerentes e dois dos três coordenadores. Considerando-se o sexo, dos três homens entrevistados, apenas um foi desfavorável; das sete mulheres, apenas duas apresentaram rejeição.

Quando questionados sobre as ações organizacionais em prol das mulheres em geral, apenas três dos dez entrevistados foram a favor. Os outros sete se posicionaram contrários e justificaram as suas respostas baseados em argumentos observados pela abordagem da Psicologia Social, ou seja, para a crença de que as mulheres podem vir a ser percebidas como incompetentes se beneficiadas (receio ao estigma) ou que tais práticas colocam determinados grupos (os não beneficiados) em desvantagem perante os demais e isso pode segregar ainda mais os grupos (discriminação reversa).

É curiosa a observação feita por um dos entrevistados que se mostrou contra as práticas voltadas para as mulheres. Ele revelou ser a favor de práticas voltadas para o desenvolvimento de carreira, mas não de contratação, pois não reconhece que neste caso há uma diferença de oportunidade:

Eu não vejo diferença, pelo menos eu acho muito difícil você ver hoje. Na hora de contratar [...] eu vejo que às vezes tem uma barreira, é depois dentro da própria organização, como a mulher cresce, [...] quantas diretoras executivas existem? Vice-presidentes? Nenhuma. Diretoras que existem? Poucas. [...] então se tiver que fazer alguma coisa para o grupo das mulheres [...] melhorar a carreira dentro da empresa, dessa forma de dar incentivos para as mulheres que já estão no mercado. (Homem branco coordenador).

Os indivíduos mais favoráveis às práticas voltadas para as mulheres em geral foram as pessoas casadas, duas mulheres e um homem. É interessante notar que, nesta pesquisa, sete dos dez entrevistados são mulheres e apenas duas delas se posicionaram a favor de práticas que possam beneficiar o seu próprio grupo.

A maioria dos indivíduos revelou-se contra as práticas voltadas para as mulheres. Vale ressaltar que cinco deles eram mulheres e dois eram homens. As justificativas apresentadas por quatro entrevistados foram embasadas na crença de que tais práticas geram a discriminação ou a segregação entre os grupos (discriminação reversa), como expreso nesta fala:

Eu sou contra, porque eu acho que não deve haver esse diferencial, por causa da busca da igualdade entre homens e mulheres. [...] essa criação de programas é uma forma de segregar, é uma forma de diferenciar o que vai de encontro aos objetivos ideais da nossa sociedade moderna. (Mulher parda coordenadora).

Os outros indivíduos que se revelaram contra as práticas em questão se basearam na crença de que as pessoas beneficiadas podem vir a ser percebidas como incompetentes (receio ao estigma). Podemos observar isso na fala de uma mulher entrevistada:

Eu não vejo necessidade, bom, todo mundo é igual, homens e mulheres. Sei lá, não vejo necessidade de práticas somente para mulheres. [...] Acho que um dia isso já foi problema, mas atualmente não é mais. Criar uma cota para mulher, ou um programa pode fazer com ela seja vista como incompetente sabe? Tipo: "Ah, só tá lá por causa do programa." (Mulher negra analista).

Quando uma mulher ascendesse na hierarquia iam falar: "Ah, mas ela participou do programa X." Na verdade, não é porque ela é competente é porque ela tem uma cota [...]. Eu acho que isso cria uma segregação maior, se existisse esse programa eu, mulher, não entraria. Eu não ia querer que a minha ascensão fosse diferenciada por causa disto. (Mulher branca analista).

Quando as perguntas foram direcionadas para o grupo de pessoas negras, apenas quatro entrevistados foram favoráveis. Uma das justificativas, a que foi apresentada por uma pessoa negra, convergiu ao interesse social, temática da Psicologia do Indivíduo, que diz respeito ao sentimento de querer cooperar:

Assim, eu acho que a gente tem que ter essa coisa de ajudar os outros. A gente vê que as pessoas negras são discriminadas, mesmo depois de tanto tempo que acabou a escravidão [...]. Não é porque eu sou negra, mas eu acho que a gente tem que ajudar aqueles que a gente vê que precisam e essas ações são uma maneira. (Mulher negra analista).

As outras justificativas a favor das ações organizacionais em prol das pessoas negras se aproximam do que é apontado pela Psicologia Social, ou seja, as crenças de que essas pessoas sofrem desigualdades sociais e de oportunidades nas organizações (justiça social). Também citaram a necessidade de essas pessoas ganharem um benefício, uma compensação quando comparadas às demais (obtenção de ganhos), como demonstra a fala seguinte:

Eu acho que, se as oportunidades existem, elas têm que existir, porque tem que ter mecanismos, é ferramenta que garante o acesso desses grupos que são desprivilegiados, é justo, as pessoas têm que aproveitar... Essas práticas são benéficas, porque eu acho, como negro, que nós devemos ter mecanismos que igualem essas oportunidades, que elevem os negros ao patamar dos brancos e que eles sejam reconhecidos como pessoas são competentes quanto os brancos. Acho que a minha raça merece esse benefício. (Homem negro gerente).

Dos indivíduos mais favoráveis às práticas voltadas para as pessoas negras, três eram negros ou pardos. Assim como identificado nas análises para os grupos das pessoas com deficiência e das mulheres, houve tendência

de os casados serem favoráveis às práticas de diversidade para negros. Das cinco pessoas que foram a favor, três possuíam nível de escolaridade superior. Dessas cinco que se mostraram favoráveis, uma era analista, três eram coordenadores, um era gerente.

Eu sou a favor, de forma paliativa. [...] Eu acho que pode incentivar as pessoas com esse tipo de programa para que elas procurem trabalhar e se desenvolver [...]. Depois que você vira gestor você vê com mais clareza que as pessoas precisam dessas oportunidades, mas não tem que ser para sempre. (Homem branco coordenador).

É curioso perceber que o único indivíduo com deficiência da amostra, uma mulher, mostrou-se contra as práticas que beneficiam as pessoas negras, no entanto foi favorável às ações voltadas para as mulheres e para as pessoas com deficiência, demonstrando que seu posicionamento apoia-se na obtenção de ganhos, o que, segunda Pereira (2008), se baseia na crença de que as ações geram vantagens necessárias para os grupos beneficiados.

Para as mulheres eu sou a favor, porque elas sofrem discriminação até hoje para muitas coisas, principalmente no ambiente corporativo, o qual tem influência histórica de que homens sempre tomam as rédeas dos negócios, enquanto a mulher cuidava da casa e dos filhos [...]. É nítido que os homens têm a tendência de favorecer outros homens... Para as pessoas com deficiência eu também sou a favor. Eu mesma fui contratada pelo programa de contratação de deficientes [...]. Esses programas forçam as empresas ao menos a olharem para os deficientes [...] talvez não teriam a oportunidade se não fosse por um programa especial de contratação... Agora para os negros eu sou contra, porque eu conheço muitos negros [...] que não precisaram desse tipo de programa [...]. É isso, acredito até que eles mesmos possam se sentir discriminados pela existência de uma vaga como essa. (Mulher branca analista com deficiência).

Espontaneamente, as iniciativas das empresas para desenvolverem ações em prol da diversidade, tais como programas de sensibilização, treinamento, workshops, etc., não foram apresentadas nos conteúdos dos entrevistados como justificativas para sua aceitação. Quando solicitado aos entrevistados que avaliassem os mecanismos da organização para fazer com que eles assimilassem e aceitassem as ações de diversidade por elas desenvolvidas, cinco entrevistados revelaram a sua ineficiência. Eles alegaram que seu posicionamento já estava formado antes do ingresso na organização, por um conjunto de valores desenvolvidos ao longo da vida: “[...] Não. Definitivamente a minha empresa não contribuiu.” (Homem branco gerente).

Porém, cinco entrevistados relataram que as empresas tiveram, sim, influência na maneira como pensam sobre as questões de diversidade. Podemos identificar na fala de um homem negro o reconhecimento do papel da organização quanto à aceitação de práticas de diversidade; e na fala de um homem branco, o não reconhecimento:

“Eu acho que a organização, fazendo essas práticas, estimula a convivência entre as pessoas, pra gente ver que nós somos iguais.” (Homem negro gerente).

5.5 Discussão dos resultados

O objetivo deste estudo foi investigar as justificativas apresentadas por dez indivíduos que trabalham em duas empresas do segmento bancário para as atitudes de aceitação e rejeição às ações organizacionais em prol da diversidade. Ele foi atingido à medida que as entrevistas realizadas conseguiram revelar conteúdos que demonstraram o posicionamento de aceitação e de rejeição a partir de temáticas decorrentes de diferentes abordagens do conhecimento que contribuem para discussões importantes a serem feitas na academia e na sociedade.

Um dos resultados importantes deste trabalho foi perceber que as justificativas apresentadas pelos entrevistados acerca da aceitação ou rejeição às ações organizacionais em prol da diversidade foram predominantemente embasadas em crenças que se associam às categorias de atitudes abordadas pelo Cognitivismo da Psicologia Social. Este resultado refletiu uma maneira de pensar dos sujeitos em torno dessas ações que se estrutura mais efetivamente a partir dos esquemas mentais que eles têm dos grupos aos quais pertencem e com os quais convivem do que a partir dos processos de assimilação dos modelos de gestão empresariais desenvolvidos em torno do assunto ou de uma perspectiva com base no interesse pessoal.

De uma maneira geral, quase não houve, por parte dos entrevistados, conteúdos expressos que relatessem o poder das empresas para influenciar as suas atitudes diante das ações que estas venham a desenvolver em torno da diversidade. Essa questão somente foi comentada quando os indivíduos foram estimulados a pensar sobre o assunto, mas, ainda assim, os resultados não revelaram tal poder desse agente institucional. Isto pode ser explicado, por um lado, pela falta de tradição das empresas em trabalhar a aceitação e a rejeição da diversidade humana no País, ou simplesmente pela sua falta de ações para trabalharem tais atitudes. Imagina-se que pesquisas futuras poderão investigar melhor estas questões. Por ora, o alcance deste estudo apenas sinaliza uma situação que reflete uma ineficácia percebida pelos entrevistados sobre tais ações.

Sobre o exposto anteriormente, faz-se necessária uma consideração: não é que as ações empresariais voltadas à diversidade não sejam importantes; acredita-se, neste trabalho, que elas são fundamentais, mas talvez não sejam tão eficazes se não considerarem também a identidade social dos indivíduos. Com base nos resultados deste trabalho, imagina-se que a associação que os indivíduos têm com os seus pares, com os seus grupos de “pertencimento” não pode ser desconsiderada.

Sobre o interesse social acerca das ações voltadas para a diversidade, os resultados obtidos foram quase inexpressivos. Alguns indivíduos mencionaram em suas

falas que a aceitação das ações em prol da diversidade não decorreu das políticas implantadas pelas empresas para a criação de um ambiente que fosse favorável à diversidade, mas de um posicionamento pessoal. Os poucos expressos foram associados ao interesse comum com os outros sob a argumentação de que tal sentimento vem da formação familiar. Talvez isso reflita uma orientação de valor que valeria a pena checar em pesquisas futuras. Entretanto, tais argumentos não dão a certeza de que tal posicionamento seja isento das tentativas das empresas de instituir padrões sociais de comportamento, como descreve a Teoria Neoinstitucional. Esta Teoria nos mostra que os indivíduos assimilam de tal forma os padrões sociais “impostos” pela construção (conjunta) de uma realidade social que tais padrões se tornam uma verdade naturalmente aceita e inquestionável (MOTTA; VASCONCELOS, 2004). Desse modo, enfatiza-se neste trabalho a necessidade de que outros estudos sejam feitos para investigar de modo mais detalhado as possíveis convergências entre as Teorias Neoinstitucional e do Interesse Pessoal sobre as atitudes dos indivíduos diante das ações organizacionais em pauta.

Outra discussão importante que emerge em meio aos resultados obtidos deste trabalho diz respeito à existência de diferentes tipos de justificativas apresentadas pelos sujeitos para a aceitação ou rejeição das ações organizacionais voltadas à diversidade. Quando as ações em estudo foram direcionadas para as pessoas com deficiência, a crença na justiça social foi imperante, e sob essa perspectiva grande parte dos respondentes se mostrou favorável às ações que beneficiam as pessoas de tal grupo, ou seja, houve o reconhecimento de que essas sofrem desigualdades de oportunidades. Já quando os grupos em foco foram o de mulheres e o de pessoas negras, tal crença não se manifestou (não veio à tona). Nesse caso, grande parte dos sujeitos entrevistados se revelou contra as ações que pudessem beneficiar tais grupos. Esses resultados corroboraram os obtidos por Pereira (2008). Imagina-se que o grupo de pessoa com deficiência foi bem aceito como beneficiário das ações organizacionais voltadas à diversidade por manifestar, na maioria dos casos, a necessidade visível de condições e oportunidades profissionais. No entanto, as necessidades de condições e de oportunidades profissionais por parte das mulheres e das pessoas negras estão presentes no dia a dia das empresas, mesmo que não estejam sendo vistas.

Spassatempo, Almeida, Imamura, Garcia e Costa (2011) realizaram um estudo empírico com o objetivo de identificar as necessidades de mulheres em cargos de gestão, embasados em Maslow. Os autores identificaram nas falas de dez gestoras entrevistadas três categorias de necessidades que não são tangíveis mas são urgentes: a) necessidade de estabilidade, no sentido de não haver

ameaças para elas quando estão grávidas; b) necessidade de autorrealização, no sentido de não precisarem abandonar desejos pessoais em prol das questões familiares; e c) necessidade de valorização, no sentido de terem sua capacidade reconhecida perante os homens, sem que isso signifique se esforçar muito mais do que eles. Desse modo, é preciso avançar as discussões sobre quais são as necessidades de desenvolvimento profissional das pessoas na sociedade brasileira, principalmente as provenientes de grupos sociais menos representados no contexto organizacional.

Neste trabalho, não houve muita aceitação de que as pessoas negras possam ter necessidades que justifiquem a existência de ações organizacionais. No entanto, tais necessidades existem, embora não sejam reconhecidas. Os dados do Perfil de Raça e Gênero das quinhentas maiores empresas do País realizado pelo Ethos (2010) sobre a ausência de pessoas negras em cargo de comando, bem como os dados do IBGE (2010) de que a remuneração de pessoas pertencentes a esse grupo é menor do que a correspondente à dos demais, são bons indicadores de que este grupo social tem necessidades específicas que deveriam ser reconhecidas pela sociedade.

Também foi curioso observar nos resultados deste trabalho que a maioria das mulheres entrevistadas não se mostrou a favor das ações organizacionais que possam beneficiar o seu próprio grupo. Houve entre elas um posicionamento de rejeição aos benefícios e concessões que pudessem lhes ajudar no desenvolvimento profissional. Esse resultado corrobora os obtidos por Pereira (2008) e por Spassatempo et al. (2011). Há de se destacar que talvez essa negação seja um escudo, uma defesa da mulher no sentido de não querer ser estigmatizada como incompetente após toda a luta para conseguir espaços no mercado. Esse é outro fenômeno que precisa ser mais investigado; estudos empíricos que possam explorar essa questão serão bem-vindos.

Finalmente, cabe destacar como uma última discussão para este trabalho a importância em tornar o posicionamento sobre as ações organizacionais voltadas à diversidade um assunto sobre o qual as pessoas possam debater mais amplamente na sociedade, de modo a trazer à tona temáticas abordadas pela Psicologia Social, tais como a discriminação, a obtenção de ganhos, o estigma; bem como as temáticas voltadas ao interesse social decorrente da Psicologia Individual e as voltadas às políticas e diretrizes organizacionais pertinentes à Teoria Neoinstitucional. Entende-se que todas essas perspectivas do conhecimento são relevantes e podem contribuir para o entendimento de tais atitudes. Fica, então, a sugestão de que este estudo possa ser continuado por outros pesquisadores que tenham o interesse sobre as temáticas em destaque.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos deste estudo permitiram identificar dados que avançam as discussões sobre as justificativas que os indivíduos apresentam em torno das suas atitudes de aceitação e rejeição às ações organizacionais em prol da diversidade. Suas contribuições são singelas, pois há muito a explorar sobre o assunto, considerando-se as perspectivas de conhecimento abordadas – Cognitivismo da Psicologia Social, Psicologia do Desenvolvimento do Indivíduo e a Teoria Neoinstitucional – e também outras perspectivas não abordadas neste trabalho.

O interesse deste estudo em trabalhar as atitudes de aceitação e rejeição às ações organizacionais em prol da diversidade surgiu do entendimento

de que esse fenômeno poderia ser compreendido e analisado sob diferentes perspectivas e níveis de análise. Após a pesquisa realizada, foi possível perceber a existência de conteúdos que embasaram tais atitudes tanto sob o ponto de vista do indivíduo quanto sob o ponto de vista das organizações. Dessa forma, pode-se dizer que estudos multinível poderão trazer grandes contribuições para a temática em questão.

Por fim, é importante ressaltar que as considerações feitas neste estudo não permitem nenhuma conclusão quanto ao problema de pesquisa proposto. A complexidade do assunto em pauta é grande e requer, portanto, muitas outras investigações futuras que possam dar continuidade às descobertas e discussões ora apresentadas.

REFERÊNCIAS

ADLER, A. Superioridad e interessocial: una coleccion de sus ultimos escritos. Trad. Maria Martinez Penaloza. Mexico: Fondo de Cultura Economica, 1968.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: 70, 1977.

BATAGLIA, W.; FRANKLIN, M. A.; CALDEIRA, A.; SILVA, A. A. Implicações das Teorias Ambientais para a Administração Estratégica. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Salvador, BA, 30, 2006.

BERGER, P. I.; LUCKMANN, T. A construção social da realidade. Petrópolis: Vozes, 1973.

FADIMAN, J.; FRAGER, R. Teorias da personalidade. São Paulo: Harper e Row do Brasil, 1979.

FEBRABAN. Folder Diversidade, p. 6. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br>>. Acesso em: 22 set. 2011.

HEILMAN, M. E.; BLOCK, C. J.; LUCAS, J. A. Presumed incompetent? Stigmatization and affirmative action efforts. *Journal of Applied Psychology*, v. 77, n. 4, p. 536-544, 1992.

KEELEY, H. H.; MICHELA, J. L. Attribution Theory and Research. In: ROSENZWEIG, M.; KIDDER, D. L.; LANKAU, M. J.; CHROBOT-MASON, D.; MOLLICA, K. A.; FRIEDMAN, R. A. Backlash Toward Diversity Initiatives: Examining the Impact of Diversity Program Justification, Personal, and Group Outcomes. *The International Journal of Conflict Management*, v. 15, n. 1, p. 77-102, 1980.

LECK, J. D.; SAUNDERS, D. M.; CHARBONNEAU, M. Affirmative actions programs: an organizational justice perspective. *Journal of Organizational Behavior*, v. 17, p. 79-89, 1996.

LIND, E. A.; TYLER, T. R. The social psychology of procedural justice. New York: Plenum Press, 1988.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, v. 83, p. 340-63, 1977.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. de. Teoria geral da administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PEREIRA, J. B. C. A relação entre as dimensões de justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil, 2008.

RICHARD, O. C.; KIRBY, S. L. Attitudes of white American male students toward work force diversity programs. *The Journal of Social Psychology*, v. 137, n. 6, p. 784-786, 1997.

SCOTT, W. R. The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, n. 32, 1987.

SIDANIUS, J.; PRATTO, F. The Inevitability of Oppression and the Dynamics of Social Dominance. In: SNIDERMAN, P.; TETLOCK, P. (Eds.). *Prejudice, Politics, and the American Dilemma*. [S.l.]: Stanford University Press, 1993. p. 173-211.

SPASSATEMPO, D. D.; ALMEIDA, F. P.; IMAMURA, R. T.; COSTA, P. As necessidades das mulheres gestoras no ambiente de trabalho. Trabalho de Graduação Interdisciplinar, Programa de Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2011.

TOUGAS, E.; BEATON, A. M.; VEILLEUX, F. Why women approve affirmative action: the study of a predictive model. *International Journal of Psychology*, v. 26, n. 6, p. 761-776, 1991.