Universidade de São Paulo
Instituto de Psicologia
Departamento de Psicologia Social e do Trabalho
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social

Marina Colosso

A atuação de consultores na gestão da diversidade em organizações

Março
2013

Marina Colosso

A atuação de consultores na gestão da diversidade em organizações

Dissertação apresentada ao Instituto de Psicologia para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Área de concentração:

Processos Psicossociais Básicos: as relações indivíduo/grupo

Orientador:

Alessandro de Oliveira dos Santos

Março

2013

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTES
TRABALHOS, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA
FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Catálogo na publicação

Biblioteca Dante Moreira Leite

Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo

Colosso, Marina.

A atuação de consultores na gestão da diversidade em organizações
/ Marina Colosso; orientador Alessandro de Oliveira dos Santos. -- São
Paulo, 2013.

90 f.

Dissertação (Mestrado – Programa de Pós-Graduação em
Psicologia. Área de Concentração: Psicologia Social) – Instituto de
Psicologia da Universidade de São Paulo.

1. Discriminação no trabalho 2. Diversidade cultural 3. Programas de
diversidade 4. Atuação do psicólogo 5. Pesquisa qualitativa I. Título.

HD4903

Nome: COLOSSO, Marina

Título: A atuação de consultores na gestão da diversidade em organizações

Dissertação apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Aprovado em: _____ / _____ / _____

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____ **Instituição:** _____

Julgamento: _____ **Assinatura:** _____

Prof. Dr. _____ **Instituição:** _____

Julgamento: _____ **Assinatura:** _____

Prof. Dr. _____ **Instituição:** _____

Julgamento: _____ **Assinatura:** _____

Agradeço aos meus pais pela oportunidade em vivenciar a minha escolha
e pelo apoio nas horas difíceis.

COLOSSO, M. **A atuação de consultores na gestão da diversidade em organizações.**

2013. 90 f. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São

Paulo, 2013.

A discriminação no trabalho e a gestão da diversidade nas organizações têm sido um tema para a Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil desde 1995, sendo que, ora os estudos caracterizam a discriminação, ora apontam as medidas e os efeitos da gestão da diversidade nas organizações. Esta pesquisa teve como objetivo descrever e analisar a atuação de consultores nas ações de gestão da diversidade em organizações. Com base em entrevistas realizadas com seis consultores, foi possível formular cinco categorias. A primeira, denominada **“os consultores”**, evidenciou as diversas formações deles, o compromisso ético assumido, as sugestões que fazem para os procedimentos de gestão de pessoas com vistas à promoção da igualdade e seu papel de facilitador da mudança cultural na organização. A segunda categoria **“significados da gestão da diversidade”**, descreveu as diferenças que os consultores percebem entre realizar promoção da igualdade para pessoas com deficiência e realizar promoção da igualdade para negros, bem como o horizonte positivo que envolve a mudança de práticas de discriminação para as de valorização da diversidade nas organizações, e as práticas que são denominadas de gestão da diversidade. Na terceira categoria, denominada **“benefícios da gestão da diversidade”**, foram apontados os benefícios para a organização, para o público-alvo e para todos os funcionários da organização. A quarta categoria, descreveu a **forma de atuação dos consultores na ação de mudança cultural – sensibilizar**: promover a identificação e empatia, sensibilizar para a experiência, induzir a uma nova formação de grupo; - **conscientizar**: estabelecer a diversidade como um valor, evidenciar a discriminação, desfazer a padronização de uma única referência identitária, explicar sobre o respeito às diferenças e informar sobre a promoção de igualdade. A quinta categoria **“dificuldades enfrentadas pelos consultores”** mostrou a resistência à mudança nas organizações e a pouca priorização do tema da diversidade no país. Os resultados do estudo indicam que a atuação dos consultores em gestão da diversidade tem como foco a mudança cultural nas organizações. O consultor é um “facilitador” que se utiliza de conhecimentos da psicologia, em especial da psicologia social e organizacional, focalizando a mudança dentro da própria cultura organizacional, com a reversão dos estereótipos atribuídos às pessoas com deficiência e aos negros. A realização do presente estudo permitiu formular três níveis de recomendações: **a) recomendações acadêmicas** – de desenvolver estudos teóricos que aproximem a psicologia social da gestão da diversidade e pesquisas que analisem os resultados das ações de gestão da diversidade; **b) recomendações para as organizações** – de desenvolverem as ações em forma de programa de diversidade; **c) recomendações para os psicólogos organizacionais** – chamando a atenção para o potencial de atuação desses profissionais nos programas de diversidade realizado nas organizações.

Palavras-chaves: discriminação no trabalho; diversidade cultural; programas de diversidade; atuação do psicólogo; pesquisa qualitativa.

COLOSSO, M. **The consultant's performance at managing diversity in organizations.** 2013. 90f. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

Discrimination at work and diversity management in organizations has been an issue for Work and Organizational Psychology in Brazil since 1995, and, now studies characterize discrimination, sometimes pointing measures and the effects of diversity management in organizations. This study aimed to describe and analyze the role of consultants in the actions of diversity management in organizations. Based on interviews with six consultants, it was possible to formulate five categories. The first, called "**the consultants**", showed them the various formations, the ethical commitment assumed, suggestions for procedures that make people management with a view to promoting equality and its role as a facilitator of cultural change in the organization. The second category "**meanings of diversity management**", described the differences between the consultants perceive accomplish equality for people with disabilities and realize equality for blacks, as well as the positive horizon that involves changing practices of discrimination for appreciation of diversity in organizations, and practices that are called diversity management. In the third category, called "**benefits of diversity management**", were appointed the benefits for the organization, for the audience and for all employees of the organization. The fourth category, described **the manner of performance of the consultants in the action of cultural change - awareness**: promoting the identification and empathy, awareness of the experience, inducing the formation of a new group; - **consciousness**: establish diversity as a value, highlight the discrimination, standardization undo a single identity reference, explain about respect for differences and report on the promotion of equality. The fifth category "**difficulties faced by the consultants**" showed resistance to change in organizations and that the issue is not a priority for the country. The study results indicate that the performance of consultants in diversity management focuses on cultural change in organizations. The consultant is a "facilitator" who uses knowledge of psychology, especially social psychology and organizational change focusing within the organizational culture, with the reversal of stereotypes attributed disabled people and blacks. The study design allowed formulate three levels of recommendations: **a) academic recommendations** - to develop theoretical studies that approximate the social psychology of diversity management and research analyzing the outcome of the actions of diversity management, **b) recommendations for organizations** - to develop actions in the form of program diversity, **c) recommendations for organizational psychologists** - drawing attention to the potential of these professionals in diversity programs conducted in organizations.

Key-words: discrimination at work; cultural diversity; diversity programs; the psychologist performance; qualitative research.

Sumário

Introdução	04
Objetivo	06
CAPÍTULO I – Referencial teórico e revisão bibliográfica	07
1.1 Porque ocorre a discriminação	09
1.1.1 Ideologia de normalidade	11
1.1.2 Ideologia de hierarquização de raças ou racismo	13
1.2 Caracterizando a discriminação nas organizações	15
1.2.1 A discriminação vivenciada pelas pessoas com deficiência	17
1.2.2 A discriminação vivenciada pelos negros	19
1.3 Gestão da diversidade: os processos regulatórios e emancipatórios	23
CAPÍTULO II – Método	26
2.1 Aspectos éticos	29
CAPÍTULO III – Resultados	30
CAPÍTULO IV – Lições aprendidas e recomendações	64
Referências Bibliográficas	80
Anexos	86

Introdução

A discriminação no trabalho e a gestão da diversidade nas organizações têm sido temas relevantes nos países da América do Norte desde a década de 60. Nos Estados Unidos, os governos de Kennedy e Johnson, em resposta aos movimentos de luta pelos direitos civis, introduziram leis, dentre as quais, o *Civil Rights Acts* de 1964, que proibiram a discriminação no trabalho com base em cor, religião e nacionalidade, e ainda estimulavam a adoção de ações afirmativas nas organizações (ALVES & GALEÃO-SILVA, 2004).

Segundo essas leis, as empresas que tinham contratos com o governo ou que dele recebiam recursos e benefícios deviam avaliar a diversidade existente em seu corpo de funcionários e procurar balancear sua composição com a da comunidade na qual a organização está instalada (FLEURY, 2000).

No Brasil, iniciou-se uma mobilização a partir de 1995, momento que o país foi interpelado por não haver traçado medidas que respondessem ao compromisso assumido em 1965, com a ratificação da Convenção 111 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), a qual tratava sobre o combate à discriminação e a promoção de igualdade de oportunidade e tratamento no trabalho. Sendo a discriminação conceituada pela Convenção 111 da OIT como: toda distinção, exclusão ou restrição com base em critérios como cor/raça, gênero, orientação sexual e deficiência, que acarrete em prejuízos sociais e econômicos, como a desigualdade social.

Com a cooperação técnica da OIT no sentido de efetivar e implementar políticas que combatessem a discriminação e promovessem a igualdade de oportunidade e tratamento, foi constituído pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) no ano de 1996, por meio de um decreto, um Grupo de Trabalho para a Eliminação da Discriminação no Emprego e na Ocupação (GTEDE), que estimulou a realização de estudos sobre discriminação no trabalho no Brasil e a criação de índices de verificação do acesso e qualidade da participação no mercado de pessoas com deficiência, negros e mulheres. (SOARES, 2000).

Em 1º de junho de 2000, o MTE instituiu, através da Portaria nº 604, a criação de Núcleos de Promoção da Igualdade de Oportunidades e de Combate à Discriminação no Trabalho no âmbito das Delegacias Regionais do Trabalho nos Estados da Federação. Tais Núcleos têm a responsabilidade de coordenar ações, propor estratégias e monitorar os resultados obtidos das ações de combate à discriminação (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2003). Outra ação do poder público importante foi a criação da “Agenda Nacional de Trabalho Decente” no ano de 2006. De caráter interministerial, uma de suas

prioridades é combater a discriminação e promover a igualdade de oportunidades e de tratamento (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2006).

A discriminação pode acontecer de duas maneiras: de forma direta, quando acontece por escolha consciente dos que discriminam, ao adotar um tratamento diferente a uma pessoa pela razão de ter uma identidade social a partir de estereótipos que a designam, como uma pessoa com deficiência ou um negro, e indireta, que se expressa de maneira sutil, sem que as pessoas se dêem conta que estão discriminando, mas interfere na igualdade de oportunidade daquele que é discriminado. A discriminação é caracterizada, por exemplo, quando há diferenças significativas na presença de pessoas com tais identidades sociais em relação à participação de pessoas de outros grupos - como o baixo número das pessoas com deficiência no mercado de trabalho e a concentração de pessoas com deficiência e negros em cargos que exigem pouca qualificação, com menor remuneração e status (VALENZUELA, 1999)

Considerando a discriminação como um fenômeno social e cultural, a reversão depende de proposições. No Brasil, como foi mencionado, houve a criação dos Núcleos de Promoção da Igualdade de Oportunidades e de Combate à Discriminação no Trabalho. Mas, para combater a discriminação, são necessárias ações internas nas organizações.

Assim, a definição política por parte do poder público brasileiro, aliada à autonomia das organizações em definir como realizar e/ou incorporar medidas de combate à discriminação, favoreceu a criação de uma nova área de conhecimento e atuação denominada Gestão da Diversidade.

Nesta pesquisa, a diversidade é compreendida como a convivência entre pessoas com diferentes identidades sociais em um ambiente de trabalho numa organização. Uma vez que certas identidades sociais, como de pessoas com deficiência ou negros, têm sido historicamente alvos de discriminação direta e/ou indireta, há a necessidade de promover a gestão da diversidade - ou seja, empreender medidas que promovam a igualdade de oportunidades e a convivência com igualdade de status entre os membros do grupo de trabalho (FLEURY, 2000; BENTO, 2002a; ALVES & GALEÃO-SILVA, 2004; HANASHIRO & CARVALHO, 2005).

Logo, a gestão da diversidade envolve ações de mudança organizacional e nas relações de trabalho, sendo que tais ações de gestão da diversidade são usualmente empreendidas na organização através de um consultor. O consultor é um profissional externo, prestador de serviços – ou seja, não possui vínculo empregatício com a organização -, é um especialista e inteirado sobre este assunto no mercado; é responsável por introduzir e desenvolver o tema

dentro da organização e, assim, auxiliar a organização a desenvolvê-lo com qualidade e eficiência (COMINATO, 2002).

Muitos consultores são psicólogos. Bento (2002a) faz uma série de recomendações para que os psicólogos que trabalham nas organizações, como funcionários ou consultores, possam atuar no âmbito da gestão da diversidade nas organizações. A autora indica que a atuação deve se dar: realizando entrevistas para caracterizar a cultura e o clima organizacional; priorizando nos processos de recrutamento e seleção pessoas que fazem parte de grupos historicamente discriminados; realizando oficinas e palestras de sensibilização para diminuir o preconceito; acompanhando a carreira dos beneficiários das ações de diversidade na organização.

Assim, tendo contextualizado brevemente o histórico da gestão da diversidade, ressaltando a origem nos Estados Unidos, a implantação no Brasil com o GTEDE e os Núcleos de Promoção da Igualdade de Oportunidades e de Combate à Discriminação no Trabalho; tendo conceituado a discriminação como toda distinção, exclusão ou restrição com base em critérios como cor/raça, gênero, orientação sexual e deficiência, que acarrete em prejuízos sociais e econômicos; conceituado a gestão da diversidade como um conjunto de ações de mudança organizacional e nas relações de trabalho com o objetivo de promover a igualdade de oportunidade e de tratamento; e exposto o potencial de atuação dos psicólogos, em especial dos psicólogos organizacionais, para desenvolver a gestão da diversidade, cabe focalizar a atuação de consultores de gestão da diversidade, conhecendo quem são esses profissionais, o que eles realizam que denominam de “ações de gestão da diversidade”, como fazem essas ações e quais dificuldades enfrentam. E, assim, formula-se o **objetivo** desta pesquisa de: identificar, descrever e analisar a atuação de consultores nas ações de gestão da diversidade das organizações.

CAPÍTULO I – Referencial teórico e revisão bibliográfica

Dado que a gestão da diversidade abarca ações de mudança organizacional e adequação dos procedimentos organizacionais para o combate à discriminação e promoção da igualdade de oportunidade e tratamento nas organizações, cabe destacar sua intrínseca relação com a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), a qual se dedica a estudar a subjetividade presente na relação existente entre o ser humano, o trabalho e a sociedade (MALVEZZI, 2007). Assim, cabe caracterizar a POT.

O primeiro aspecto que merece ser mencionado a respeito da POT é seu duplo objeto de estudo: de um lado os processos regulatórios; e de outro os processos emancipatórios. Como afirma Malvezzi (2009, p.12): “a subjetividade é, ao mesmo tempo, o sistema de energização do desempenho esperado no processo de produção e de resistência a banalização do sujeito por parte da ação racionalizadora.”. A POT propõe-se a estudar tanto os processos relacionados à gestão do desempenho como demanda da gestão da organização para adequação do ser humano à sua tarefa e o melhor proveito de seu desempenho para maior produção, quanto a crítica à organização e às condições do trabalho, e as ações políticas e sindicais. Dessa forma, considera a importância tanto dos aspectos relacionados à gestão de pessoas, como procedimentos de recrutamento e seleção e desenvolvimento de carreira, quanto traz elementos para reflexão e crítica, como o uso ideológico da gestão da diversidade pelas organizações e seu limite de mudança no quadro da desigualdade.

A POT, por ser uma especialização da Psicologia, participa da dinâmica interna de conteúdos conceituais, ou seja, há um diálogo com outras áreas da Psicologia (MALVEZZI, 2007). Assim sendo, no presente estudo, além dos conceitos relacionados às pessoas no trabalho, para compreender a gestão da diversidade foram utilizados conceitos advindos da Psicologia Social, como identidade social e preconceito. A POT participa ainda de um diálogo com outras ciências, como a Administração (MALVEZZI, 2007). Assim, para compreender a gestão da diversidade, é preciso estudar as diretrizes da gestão de pessoas, incluindo o desenvolvimento organizacional e os procedimentos operacionais envolvidos, como recrutamento e seleção e treinamento.

Destacado essas informações sobre o referencial teórico, cabe situar os estudos sobre a gestão da diversidade na POT. No Brasil, esta especialidade tem investigado, desde 1995, os temas relativos à gestão da diversidade através de dois enfoques: ora caracterizando a discriminação no trabalho, ora enfocando os efeitos produzidos na organização ao adotar a gestão da diversidade.

No primeiro caso: descrevem a situação desfavorável das mulheres negras no mercado de trabalho com relação às mulheres brancas e, principalmente, com relação aos homens brancos (BENTO, 1995); apontam a influência dos estereótipos e preconceitos nos processos de contratação e promoção de negros (BENTO, 2000); descrevem os danos psíquicos causados pela falta de igualdade de oportunidades e tratamento que os negros vivenciam (SOUZA, 2007); ou, ainda, evidenciam a relação entre a concepção da deficiência como invalidez e a baixa participação das pessoas com deficiência no mercado de trabalho (CARVALHO-FREITAS & MARQUES, 2008).

Entre aqueles que enfocam os efeitos produzidos pela gestão da diversidade na organização:

Ribeiro & Ribeiro (2008) fazem um estudo de caso em uma organização da cidade de São Paulo, com mais de 400 funcionários, que atua no ramo de revenda de alimentos, e descrevem os efeitos da gestão da diversidade na organização nas seguintes dimensões:

- do programa: a gestão da diversidade fortaleceu uma cultura de transformações, gerou uma adaptação dos antigos funcionários e dos novos funcionários com deficiência.

- da percepção dos funcionários sem deficiência acerca dos funcionários com deficiência: os funcionários sem deficiência tiveram uma dificuldade inicial de relacionamento interpessoal que foi minimizada no decorrer do tempo através da integração, ressaltando assim uma melhora no relacionamento interpessoal.

- da percepção do trabalho desenvolvido pelas pessoas com deficiência: as pessoas com deficiência enfrentaram uma dificuldade de adaptação ao trabalho no começo, mas conseguiram se adaptar com o acompanhamento dos líderes imediatos.

O estudo de caso realizado por Carvalho-Freitas (2009a) em uma organização localizada nas regiões de Minas Gerais, Bahia e Paraná, que atua no ramo de finanças, com mais de mil funcionários, teve como objetivo analisar a relação entre:

- as ações realizadas pela organização de sensibilização, adequação do trabalho e práticas de recursos humanos;

- as concepções da deficiência: a) origem espiritual; b) desvio da normalidade; c) quando a deficiência não é vista como uma limitação, pois foi trabalhado o preconceito (o que a autora categoriza como “inclusão”); d) quando a deficiência é vista apenas como um recurso a ser gerido, e a organização deve apenas adequar o espaço físico (denominada pela autora como “interpretação técnica”).

Carvalho-Freitas (2009a) conclui que existe uma correlação positiva entre a concepção da deficiência baseada na inclusão e as ações de sensibilização realizadas pela organização;

sendo que, quanto mais os funcionários dessa organização receberam treinamento a respeito da gestão da diversidade, melhor se relacionavam com as pessoas com deficiência.

Assim, destacadas as principais pesquisas realizadas com o aporte teórico da POT, cabe agora enfatizar os conceitos que estão implicados na discriminação e na gestão da diversidade.

1.1 Porque ocorre a discriminação

A discriminação no trabalho acontece como consequência por ter sido fixado uma determinada identidade como a norma - sendo que, no espaço organizacional, a identidade de referência é o “homem branco, jovem, sem deficiência, heterossexual” (BULGARELLI, 2008).

Normalizar significa eleger uma identidade específica como parâmetro sob o qual as outras identidades são avaliadas e hierarquizadas. Significa atribuir a essa identidade todas as características positivas possíveis, diante das quais as outras identidades só podem ser avaliadas de forma negativa (SILVA, 2008).

Assim, partindo desta padronização da identidade, aqueles que não correspondem a esta identidade social normalizada tornam-se a alteridade, o “outro”, o “não semelhante”. E, como uma forma de proteção da estabilidade do interior do grupo, ele é marginalizado por ser diferente – e, assim, acontece a discriminação (JODELET, 1998).

Nesse sentido, para compreender porque acontece a discriminação, faz-se necessário apresentar os conceitos-chaves de: identidade social, estereótipo, preconceito e minoria; os discursos que escamoteiam a discriminação de pessoas com deficiência e negros e as ideologias que justificam esta discriminação (GALEÃO-SILVA & ALVES, 2004; TORRES & PÉREZ-NEBRA, 2004).

Com relação à identidade social, ressalta-se que cada pessoa é classificada por traços de ordem social que assinalam sua pertença em grupos sociais e por traços de ordem individual, atributos específicos daquela pessoa, compreendido como identidade pessoal (DESCHAMPS & MOLINER, 2009).

A divisão de identidades sociais entre as pessoas acontece por critérios de semelhança, utilizando sinais como: cor da pele, sexo ou diferença no padrão corporal. Essa classificação tem como resultado a acentuação das semelhanças entre as pessoas de seu grupo de pertença e o exagero nas diferenças entre a pessoa e os outros grupos sociais. Sendo assim, as pessoas de

um determinado grupo social têm a tendência de perceber, em pessoas de outro grupo social, traços que sejam comuns entre eles, que são os estereótipos.

Estereótipo é a cristalização de um “tipo” fixo e imutável, extremamente simplificado, que tem por efeito reduzir aquela pessoa apenas ao estereótipo relacionado à sua identidade social (AMARAL, 1994b). O estereótipo está relacionado à percepção de noções engessadas que foram confeccionadas pela cultura. Relaciona-se ainda à falta de atenção, visto que acontece decorrente de uma percepção automática e irrefletida (BOSI, 2003). Essa percepção irrefletida está relacionada ao preconceito, que é uma atitude favorável ou desfavorável anterior à experiência, desconhecimento concreto e vivencial desse algo ou alguém ou suas reações diante dele (AMARAL, 1998).

Assim sendo, a distinção das identidades sociais vem acompanhada de uma valorização de seu grupo (intragrupo) e desvalorização de outros grupos (extragrupo). Ou seja, os estereótipos não têm a função só cognitiva, mas avaliativa, pois os estereótipos levam as pessoas a fazer julgamentos negativos de pessoas de outros grupos sociais (DESCHAMPS & MOLINER, 2009).

Esse filtro de percepção proporciona um “não contato” com a pessoa, pois no contato com a pessoa pertencente a outro grupo social utilizam-se os estereótipos relacionados à identidade social, às ideias pré-concebidas e não relacionadas à experiência real de contato com a mesma.

Essas identidades sociais assumem papéis de maioria ou minoria, não por sua representação numérica, mas pelo poder social atribuído e reproduzido nas instituições sociais. O grupo de maioria caracteriza-se pela vantagem historicamente acumulada e pelo esforço na manutenção de privilégios desse grupo social; e a minorias são os grupos que sofrem a discriminação e têm suas identidades sociais desvalorizadas (ALVES & GALEÃO-SILVA, 2004; TORRES & PÉREZ-NEBRA, 2004).

Existem alguns discursos reproduzidos pela cultura que escamoteiam a discriminação, como a negação do preconceito e a ideologia de meritocracia (ALVES & GALEÃO-SILVA, 2004). A negação do preconceito pode ser entendida como uma defesa do indivíduo para não se perceber como preconceituoso e, assim, evitar entrar em contato com o sofrimento que isso poderia lhe gerar. Já a ideologia de meritocracia refere-se à falsa ideia de que existe igualdade de oportunidades entre os brasileiros, sendo o acesso ao mercado de trabalho apenas uma questão de mérito pessoal, apesar dos vários estudos que comprovam a presença da discriminação no trabalho (ALVES & GALEÃO-SILVA, 2004).

Outras ideologias que repercutem diretamente na discriminação destes grupos são: a ideologia de normalidade, que causa a discriminação das pessoas com deficiência, e a ideologia de hierarquização de raças ou racismo e o mito da democracia racial, que acarretam na discriminação dos negros.

1.1.1 Ideologia de normalidade:

A discriminação da pessoa com deficiência está relacionada à ideologia de normalidade. Para compreender a ideologia de normalidade, tomamos em consideração os estudos de Lígia Amaral. O ponto de partida definido por Amaral (1995) para compreender essa ideologia é o delineamento de um divisor de águas entre “diferenças individuais” (como, por exemplo, ter orelhas de abano) e “diferenças significativas” (como não ouvir) – que, por sua vez, estão relacionadas a um desvio. Existem três critérios para caracterizar esse desvio:

- Critério estatístico: considera-se a média (através da soma de todos os elementos dividida pela quantidade total deles) e a moda (o que aparece com maior frequência). Deste modo, quando longe da média ou diferente da moda, caracteriza-se o desvio.

- Critério estrutural/funcional: refere-se à “vocação” de elementos da natureza, ou seja, pernas são feitas para andar, olhos são feitos para enxergar. De forma que, se esse elemento do corpo não realiza a função que está prevista (pela “naturalidade” ou “universalidade” de todas as características estruturais ou funcionais), é que decorre o desvio.

- Critério do “tipo ideal”: um modelo construído e fixado pelas pessoas com poder - ou seja, do grupo dominante. A aproximação ou afastamento do indivíduo deste padrão é que vai caracterizar maior ou menor desvio.

A crítica de Amaral (1995) refere-se à patologização do desvio, pois o normal passou a designar um fato e um valor, ou seja, o normal biológico tornou-se uma avaliação social - e, assim, a deficiência recebe também uma conotação social de desvio da norma.

Porém, com a distinção mais explícita entre doença e deficiência, decorrente da Classificação Internacional das Deficiências, Incapacidades e Desvantagens, de 1980, introduziu-se a discussão em âmbito psicossocial. Pois, ao classificar como “deficiência” os aspectos relacionados à alteração no corpo, “incapacidade” relacionada às consequências das deficiências em termos de desempenho e atividade funcional, e “desvantagem” referindo-se à condição social de prejuízo, demonstra-se uma relativização das perdas (que eram vistas “do/no indivíduo”) decorrentes do que socialmente é esperado, visto que só é possível avaliar desvantagens em esquema comparativo (AMARAL, 1996).

Dessa forma, Amaral (1995) compreende como “deficiência primária” a deficiência e a incapacidade, e como “deficiência secundária” as desvantagens. Incidindo sobre a “deficiência secundária” fatores extrínsecos, relacionados à leitura social que é feita dessa diferença. Incluindo significações afetivas, intelectuais e sociais que, por sua vez, estão relacionadas ao preconceito, ao estereótipo e aos aspectos emocionais como, por exemplo, a rejeição e aversão.

No caso da deficiência, o preconceito está relacionado à “generalização indevida”, à “correlação linear” e ao “contágio osmótico”. O primeiro refere-se à transformação da totalidade da pessoa com deficiência na própria condição de deficiência, a pessoa se transforma naquela condição desfavorável. O segundo corresponde à lógica do “se... então”, se uma atividade é boa e bem desenvolvida por uma pessoa com deficiência, então todas as pessoas com deficiência irão desempenhá-la bem (como, por exemplo, “todo cego é um ótimo massagista”). O terceiro refere-se ao pavor de “contaminação” pelo convívio, ou seja, pavor de que o estar ao lado de uma pessoa com deficiência pode provocar uma estigmatização também na pessoa sem deficiência.

Três estereótipos estão mais relacionados à pessoa com deficiência: o de “herói”, que desempenha o papel do “bom”, que supera todos os obstáculos; o de “vilão”, que seria a personificação do “mal”, desestruturador e destrutivo; e o de “vítima”, caracterizando o papel do impotente e “coitadinho”.

Ainda segundo Amaral (1994a), a deficiência provoca uma reação emocional na pessoa sem deficiência que nunca teve este contato. Desencadeia o estranhamento causado pela deficiência – que abala intrinsecamente as bases da existência do outro, espelha suas próprias limitações; representando, portanto, uma ameaça, um perigo - o que pode gerar medo.

Em situações de ameaça, automaticamente são acionados os mecanismos de defesa, os quais têm por função a manutenção do equilíbrio intra-psíquico, eliminando as fontes de perigo e tensão. Podem ter prosseguimentos diferentes, que são conceituados e esquematizados por Amaral (1994b) na seguinte forma:

Figura 1: Apresentação esquemática dos mecanismos de defesa acionados na presença da pessoa com deficiência, segundo Amaral (1994b).

Em se tratando de ataque, seria para destruí-lo, sacrificá-lo.

Na forma de fuga, tem-se a rejeição, que pode acarretar em: o primeiro tipo, que seria o abandono, de forma explícita, ou implícita e indireta, quando não é investido amor ou energia; o segundo tipo, que seria a superproteção, uma formação reativa na qual o afeto transforma-se no seu contrário; e, ainda, o terceiro tipo, que são formas de negação.

As formas de negação são subdivididas em três formas:

- Atenuação, na qual se perde a possibilidade de dimensionar as conseqüências da deficiência, caracterizando frases do tipo: “Poderia ser pior”.
- Compensação, que serve para mascarar a realidade e minimizar o sofrimento real, caracterizando frases como: “Deficiente, porém dá conta do trabalho”.
- Simulação, que aparece em frases como: “É manca, mas é como se não fosse”.

Assim, explicita-se como se dá a construção social da deficiência, pois não basta circunscrever a deficiência nos limites corporais, faz-se necessário incluir as reações das outras pessoas como parte integrante do fenômeno (OMOTE, 1994).

1.1.2 Ideologia de hierarquização de raças ou racismo

Raça é um constructo sociológico, que faz sentido somente em um contexto histórico e em uma teoria, pois não é possível definir geneticamente diferentes raças humanas. Trata-se de uma construção social com efeitos no campo da cultura simbólica e de discursos. No Brasil, especificamente, a distinção de raças é pautada: na cor da pele (concentração de melanina), nos traços corporais (como forma do nariz e lábios e tipo de cabelo) e na origem regional e social (o “jeito”) - ou seja, na aparência geral. Estes estão embasados essencialmente em traços fisionômicos e transpostos para qualidades morais e intelectuais, forjando assim uma hierarquização (GUIMARÃES, 2003).

O racismo é a ideologia que serve de pilar para a discriminação. É diferente do preconceito, pois está relacionado a uma crença naturalizadora das diferenças entre os grupos, ou seja, de que os grupos são diferentes porque possuem elementos essenciais que os fazem diferentes. Difere também do preconceito no sentido de que o racismo existe no nível institucional e cultural. Uma vez que as diferenças de oportunidade e de tratamento são visíveis, diz-se que o racismo é institucional, e não apenas individual (LIMA & VALA, 2004).

Segundo Schucman (2010) o racismo é qualquer fenômeno que:

justifique as diferenças, preferências, privilégios, dominação, hierarquias e desigualdades materiais e simbólicas entre os seres humanos, baseado na idéia de raça. Pois, mesmo que essa idéia não tenha nenhuma realidade biológica, o ato de atribuir, legitimar e perpetuar as desigualdades sociais, culturais, psíquicas e políticas à 'raça' significa legitimar diferenças sociais a partir da naturalização e essencialização da idéia falaciosa de diferenças biológicas que, dentro da lógica brasileira, se manifesta pelo fenótipo e aparência dos indivíduos de diferentes grupos sociais (p. 44).

Atualmente, conforme apontado por Lima e Vala (2004), há um declínio do racismo flagrante e de associações negativas ligadas ao estereótipo do negro. Porém, novas formas de expressão do racismo têm surgido, como:

- O racismo simbólico, que representa uma forma de resistência a mudanças no *status quo* das relações raciais, o negro é visto como uma ameaça simbólica aos valores e cultura dos brancos. Esse racismo é detectado, por exemplo, quando há o argumento que eles estão indo muito longe na luta por direitos iguais, e há o desejo de restrição das políticas de ação afirmativa.

- O racismo moderno, assim como o racismo simbólico, reflete a percepção de que os negros estão recebendo mais do que merecem e violando valores importantes para os brancos, como a manutenção de privilégios e neutralidade identitária.

- O racismo aversivo é a expressão daquela pessoa que parece ter aversão ao racismo, adotam valores igualitários com força e tentam ser uma referência de pessoa sem preconceito racial; porém, implicitamente, vivenciam um sentimento de ambivalência, como nervosismo e desconforto frente ao negro.

- O racismo ambivalente, no qual a adoção de valores igualitários é bem menos acentuada do que no racismo aversivo, e caracteriza-se pela ambivalência de sentimentos e atitudes nas interações sociais, advindo da percepção de que os negros estão em desvantagem, mas, ao mesmo tempo, de que eles são desviantes, gerando tensão e desconforto emocional.

Já como nova forma de preconceito, conforme Lima e Vala (2004), surge o preconceito sutil, com a finalidade de explicar o preconceito contra grupos externos. A sua primeira dimensão é a defesa de valores tradicionais, e a percepção do outro grupo como agindo de maneira incorreta. A segunda dimensão é o exagero das diferenças culturais. E a terceira dimensão é a negação de emoções positivas existente nas pessoas do outro grupo que não o de pertença.

Especificamente no Brasil, o racismo cordial caracteriza-se por atribuir um tratamento superficial e exageradamente polido aos não-brancos. As mesmas pessoas que empreendem esse tipo de tratamento cordial fazem piadas e brincadeiras de cunho racial. Além do racismo cordial, outro aspecto acentuado pela cultura brasileira é o mito da democracia racial, que se refere à falsa idéia de que há uma convivência harmoniosa e igualitária entre brancos, negros e índios (BENTO, 2000; 2002b).

Como aponta Santos, Schucman e Martins (2012) sobre os estudos de relações étnico-raciais no Brasil, houve na década de noventa uma mudança no foco de investigação. Há um deslocamento dos ‘outros racializados’ para o centro sobre a qual foi construída a noção de raça. Assim, tira-se o olhar das identidades consideradas à margem e volta-se para revelar e denunciar o conteúdo das identidades hegemônicas - caracterizando, por exemplo, estudos sobre a identidade racial branca, denominada branquitude.

Dessa forma, em seu estudo sobre identidade racial branca, Bento (2002b) aponta que o primeiro aspecto percebido é o pacto ou acordo tácito entre os brancos em não se reconhecerem como parte elementar na reprodução e permanência das desigualdades raciais no Brasil. Eles reconhecem a existência da discriminação, mas não associam isso à discriminação racial. Outro aspecto é o benefício simbólico em ser branco: a discriminação é interessante para a manutenção dos privilégios dos brancos. O que, segundo a autora, compõe um componente narcísico, de autopreservação, pois vem acompanhado de um investimento na colocação desse grupo como referência do ser humano (Bento, 2002b).

Piza (2002) relaciona branqueamento e ascensão social, pois parece que há um lugar determinado para “os brancos” o qual o negro não consegue penetrar. Mostra disto é que, quanto mais ascendente, mais o negro incomoda e mais se torna alvo de práticas discriminatórias.

Tendo destacado a ideologia de normalidade e do racismo, cabe neste momento caracterizar a discriminação nas organizações.

1.2 Caracterizando a discriminação nas organizações

A organização, ao se propor a incorporar a gestão da diversidade, realiza um diagnóstico a fim de caracterizar a discriminação. E, para isso, é importante evidenciar tanto a discriminação indireta, quanto a discriminação direta.

Evidencia-se a discriminação indireta através da avaliação dos índices de participação no mercado de trabalho, como: diferenças de salários, de rendimento, de desenvolvimento de

carreira, de jornada de trabalho, da segregação em postos de ocupação. Estes índices são comparados entre o grupo de pessoas-alvo de ações ou programas de diversidade, com a média ou os demais grupos de profissionais que trabalham na organização. Ou seja: pessoas com deficiência X a média de profissionais, negros X brancos, mulheres X homens.

Caracteriza-se a discriminação direta pelas diferenças de tratamento direcionadas às pessoas com deficiência e negros nas organizações, como: identificar a presença de piadas e xingamentos aos quais elas são alvos; apontar sua não participação efetiva nos grupos de trabalho - quando, por exemplo, não são chamados a opinar; as dificuldades nos relacionamentos interpessoais - quando, por exemplo, não são convidados a participar dos momentos informais de almoço ou café; ou, ainda, as dificuldades no desenvolvimento de carreira.

Dessa forma, é pertinente sistematizar um conjunto de informações que possam evidenciar a discriminação direta e indireta vivenciada por pessoas com deficiência e negros, uma vez que são estes os maiores públicos-alvo das ações e programas de gestão da diversidade.

1.2.1 A discriminação vivenciada pelas pessoas com deficiência:

No Brasil, 14,4% da população têm algum tipo de deficiência, segundo os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2000. Nos dados preliminares do IBGE de 2010, há um total de 15.791.945 de pessoas que declararam possuir uma grande dificuldade (motriz, intelectual ou sensorial). Dessa forma, o grupo das pessoas com deficiência, corresponde a 11% da população brasileira (CAVALCANTI, 2011).

A participação da pessoa com deficiência no mercado de trabalho é muito baixa. Em 2009, era de apenas 0,70% do total de vínculos empregatícios. Em 2008, havia 37,6 milhões de postos de trabalho, sendo que menos de 1% (348.818) eram ocupados por pessoas com deficiência, correspondendo a apenas 4,9% (a partir dos dados do IBGE) do total do contingente de pessoas com deficiência em idade produtiva (GARCIA, 2010).

Há ainda uma “preferência por tipos de deficiência”, visto que 54,6% dos empregos formais ocupados por pessoas com deficiência referem-se a deficiências físicas e 22,7% a pessoas com deficiência auditiva. Em relação a apenas 4,9% destes empregos que são ocupados por pessoas com deficiência visual, 4,5% por pessoas com deficiência intelectual e 1,2% por pessoas com deficiências múltiplas.

Em contrapartida, segundo o censo do IBGE de 2000, dentre as pessoas com deficiência em idade para trabalhar, 31,5% teriam deficiência intelectual, 29,6% deficiência visual, 26,9% deficiência motora e 12,0% deficiência auditiva. Mostrando que a menor porcentagem de pessoas com deficiência contratadas são aquelas que representam um maior número de pessoas com deficiência em idade para trabalhar, conclui-se que as organizações “buscam muitas vezes não um trabalhador, mas alguém com uma deficiência leve” (GARCIA, 2010, p. 142).

Além dessa prática de preferir contratar pessoas com deficiências leves ou imperceptíveis, a discriminação pode ainda ser percebida quando a organização concentra a contratação em um só tipo de deficiência, ou ainda quando as pessoas com deficiência encontram-se todas em uma só área da organização (SCHUWARZ & HABER, 2009).

No estudo realizado pelo Instituto Ethos em 2010, através de um questionário enviado para funcionários de recursos humanos e para o presidente, respondido por 109 organizações de todo Brasil, o qual gerou um total de 623.960 participantes, destaca-se que, desse total, apenas 1,5% são pessoas com deficiência.

Esse estudo, cuja análise considerou os diferentes níveis hierárquicos, demonstrou que apenas 1,5% do nível funcional é composto por pessoas com deficiência, 0,6% da supervisão, 0,4% da gerência e 1,3% do executivo.

Além da pouca representatividade das pessoas com deficiência e da preferência na contratação por alguns tipos de deficiência, elas, em geral, são alocadas em cargos inferiorizados, monótonos, de conteúdo repetitivo (CARVALHO-FREITAS e cols, 2007a).

Dessa forma, as pessoas com deficiência percebem-se com menor compatibilidade entre o cargo/função que exercem e suas qualificações, experiência e capacidade (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas [FIPE], 2011). E, ainda, as pessoas com deficiência consideram que as ofertas de trabalho que recebem poderiam ser mais adequadas ao seu perfil se fossem mais compatíveis com sua escolaridade (I.SOCIAL, 2012).

Com relação ao desenvolvimento de carreira, as pessoas com deficiência recebem menos promoção e menos oportunidade de crescimento (FIPE, 2011). Das 674 pessoas com deficiência em idade para trabalhar, de todas as regiões do país, que participaram do estudo da I.Social (2012), 74% não receberam promoção no seu atual trabalho, sendo que, destes, 20,70% estavam há mais de 5 anos e 28,50% deles estavam entre 2 a 4 anos no trabalho atual.

Esses são reflexos de uma conduta que visa apenas cumprir a “lei de cotas” - assim chamada, pois a lei nº 7.853 de 24 de julho de 1989 estipula um percentual de contratação de pessoas com deficiência para organizações com mais de 100 funcionários (TANAKA & MANZINI, 2005, ARAÚJO & SCHIMIDT, 2006). Quando a organização contrata apenas para cumprir a “lei de cotas”, as pessoas com deficiência enfrentam despreparo social e barreiras arquitetônicas. Além disso, empreendem constante esforço para superar o preconceito e desconstruir os estereótipos de “improdutivo”, “incapaz” e “dependente”, relacionados à deficiência (ARAÚJO, 2007, CARVALHO-FREITAS, 2009b).

Assim sendo, pessoas com deficiência sentem-se menos valorizadas, estão menos satisfeitas com o trabalho e o clima organizacional, e percebem que há menos atitudes positivas com elas do que com os trabalhadores sem deficiência (FIPE, 2011). Declaram que já se sentiram discriminadas ao pleitear uma vaga (CARVALHO-FREITAS, 2009b). E já sofreram preconceito do chefe e dos colegas de trabalho (I.SOCIAL, 2012).

Para as organizações que não cumprem a lei de cotas, as justificativas apresentadas para a não contratação de pessoas com deficiência enfocam a limitação da pessoa com deficiência e não as potencialidades dela. Ou, ainda, dizem que desconhecem o que são as “pessoas com deficiência” e têm dúvidas do que deve ser feito e de como deve ser feito para cumprir esta lei (TANAKA & MANZINI, 2005; ARAÚJO & SCHIMIDT, 2006; CARVALHO-FREITAS, 2009b).

No entanto, a maior dificuldade é superar essa resistência inicial, visto que é necessário fazer um esforço para sair da zona de conforto e mudar as dinâmicas pré-estabelecidas

(SCHUWARZ & HABER, 2009). Pois, à medida que as organizações dão esse primeiro passo, compreendem o seu papel social e percebem os benefícios da adoção da gestão da diversidade, muitas delas extrapolam a cota, contratando mais pessoas com deficiência do que é exigido por lei (BAHIA & SCHOMMER, 2010).

Conforme já mencionado, no estudo do Instituto Ethos de 2010, 73% das organizações declararam ter políticas para promover a igualdade de oportunidade para a pessoa com deficiência. Essas ações de incentivo à participação das pessoas com deficiência podem ser de tipos diversos - distribuídas, conforme os níveis de cargo, em:

Tipo de ação / cargo	Políticas com metas e ações estruturadas	Ações pontuais e específicas	Não tem medidas de incentivo para participação
Quadro executivo	9%	25%	66%
Gerência	13%	34%	53%
Supervisão	20%	33%	47%
Quadro funcional	10%	31%	10%

Figura 2: Ações para promover a participação da pessoa com deficiência conforme o nível hierárquico – adaptação do resultado do estudo do Instituto Ethos (2010).

A partir desse estudo, pode-se perceber que são poucas as organizações que têm uma política e um programa de incentivo à participação de pessoas com deficiência na organização. Há uma tendência das organizações de adotarem ações pontuais e específicas, ou de não terem medidas de incentivo à participação. O estudo revela, ainda, uma tendência a diminuir essas ações estruturadas conforme sobe o nível hierárquico.

1.2.2 A discriminação vivenciada pelos negros:

No Brasil, os negros, que correspondem a soma de pretos e pardos na classificação do IBGE, são aproximadamente 50,74% dos brasileiros, conforme o Censo de 2010.

Considerando a inserção dos negros no mercado de trabalho, é importante destacar que: estão concentrados em atividades manuais que exigem pouca qualificação e ocupam postos com menor prestígio social; ingressam mais cedo e saem mais tarde do mercado de trabalho; e enfrentam jornadas mais longas (HERINGER, 2002).

Comparando as ocupações de negros e brancos: 50,4% das ocupações dos trabalhadores brancos foram classificadas como informais ou precárias, em comparação com 65,3% das ocupações dos trabalhadores negros. Ou seja, há uma diferença de 14,9% a mais de

trabalhadores negros com ocupações informais ou precárias do que trabalhadores brancos (HERINGER, 2002).

Dentre as formas precárias de ocupação, as mulheres negras estão sub-representadas em relação às brancas. Tomando como exemplo o serviço doméstico, salienta-se que 76,2% das negras, em relação a 71,2% das brancas, não têm carteira assinada. Ou seja, há uma maior porcentagem de mulheres negras que não gozam de direitos trabalhistas como férias remuneradas e licença maternidade (ABRAMO, 2006).

A taxa de desemprego dos negros é sistematicamente superior à dos brancos. Chama a atenção que a relação entre a taxa de desemprego de mulheres negras e a de homens brancos é de quase o dobro (ABRAMO, 2006). Em 2006, a taxa de desemprego dos negros em geral foi de 9,4% e dos brancos de 7,4%. Vale notar que, ao longo dos anos ou períodos, o que se altera é a intensidade relativa do desemprego, mas não esta relação entre os dois grupos – uma vez que, em momentos de crises, os negros são dispensados em maior proporção, além de serem os primeiros a serem afetados pela perda do emprego (MARQUES & SANCHES, 2010).

Há ainda um importante diferencial de remuneração, uma vez que os trabalhadores negros de ambos os sexos recebem em média a metade do que recebem o conjunto dos trabalhadores brancos de ambos os sexos. Comparando-se as mulheres negras com os homens brancos, as primeiras recebem apenas 39% do que recebem os últimos (ABRAMO, 2006).

O rendimento dos negros é sistematicamente inferior ao dos brancos, mesmo entre aqueles que têm o mesmo nível de escolaridade. Sendo que, em cada uma das faixas de escolaridade, os negros recebem aproximadamente 30% a menos que os brancos (ABRAMO, 2006).

Dessa forma, pode-se constatar que a discriminação racial é um fato cotidiano – e, sob qualquer índice escolhido para comparação, a situação apresenta-se desfavorável para a parcela negra da população (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos [DIEESE], 1998). E, considerando que a diferença de escolaridade não é suficiente para explicar a diferença de rendimentos, “há outros fatores que a explicam, entre elas uma série de mecanismos indiretos de discriminação” (ABRAMO, 2006, p. 41).

Os mecanismos indiretos acontecem pela influência dos estereótipos negativos relacionados aos negros, que intervêm nos procedimentos organizacionais onde ocorre sua participação - seja em processos de seleção, admissão, desenvolvimento de carreira ou promoção -, visto que os estereótipos influenciam na avaliação do potencial e das habilidades dos negros (BENTO, 2000).

Tais estereótipos estão organizados em pólos opostos entre brancos e negros. Ou seja, o branco é a associada ao limpo, inteligente, diligente, orgulhoso, reflexivo; já o negro é associado ao sujo, ignorante, preguiçoso, submisso, impulsivo (BENTO, 2000).

Na trajetória profissional do trabalhador negro, evidenciam-se dificuldades na sua ascensão na carreira - ocorrendo que, muitas vezes, os negros estão há mais tempo na organização, treinam seus colegas e são aqueles que recebem promoção. E, ainda, quando os negros atingem cargos de comando, mais intensa e visível se torna a discriminação, e são mais susceptíveis ao desrespeito e à desconfiança de clientes e subordinados (BENTO, 2002a).

A desigualdade de tratamento produz efeitos na integridade psíquica dos negros trabalhadores. Situações como piadas, apelidos, xingamentos e a atribuição de cargas desiguais de trabalho geram danos que repercutem na sua saúde física e mental (SOUZA, 2007).

No caso dos danos físicos, destaca-se que os negros são acometidos com maior frequência por doenças do que os brancos. Dentre essas doenças, a hipertensão é uma delas. Hipertensão seria derivação da “pressão”, “apertar, oprimir”. Já os danos psíquicos são: irritabilidade, perda do ânimo para trabalhar, fobia frente ao agressor, nervosismo, sentimento de perda de força, baixa auto-estima, instabilidade emocional, crises de choro constantes, alteração de memória, sensação de estar enlouquecendo, esgotamento mental, mudanças na rotina cotidiana, pensamentos suicidas, depressão, distúrbios do sono e distúrbios psicossomáticos (SOUZA, s/d)

Revisitando o estudo do Instituto Ethos de 2010, com relação à visão do dirigente de que “está adequada a participação dos negros”, obteve-se “sim” de 65% dos participantes da pesquisa quando eles avaliam a participação de negros em níveis funcional e 63% dos participantes da pesquisa quando eles avaliam a participação de negros em níveis de supervisão. Apesar da presença de negros nesses níveis serem de apenas 31,1% nos cargos funcionais e 25,6% em cargos de supervisão. Ou seja, as organizações não percebem que discriminam pela raça, visto que essa discriminação está naturalizada.

Esse estudo mostra que, em todos os níveis hierárquicos, os negros são sub-representados, sendo maior a diferença na proporção entre negros e brancos conforme mais alto o nível hierárquico. Nos quadros executivos, 5,3% são negros e 93,3% são brancos. Nos cargos de gerência, 13,2% são negros e 84,7% são brancos. Nos postos de supervisão, 25,6% são negros e 73,0% são brancos. E mesmo no quadro funcional ainda há uma diferença significativa: 31,1% são negros, sendo 67,3% brancos.

Para combater essa discriminação, segundo o estudo do Instituto Ethos de 2010, 52% das organizações declararam ter alguma política de igualdade de oportunidade para negros e brancos.

Conforme os níveis de cargo, as organizações estão incentivando a participação dos negros dessa forma:

Tipo de ação / cargo	Políticas com metas e ações estruturadas	Ações pontuais e específicas	Não têm medidas de incentivo para participação
Quadro executivo	3%	25%	72%
Gerência	4%	27%	69%
Supervisão	4%	28%	68%
Quadro funcional	6%	33%	61%

Figura 3: Ações para promover a participação de negros conforme o nível hierárquico – adaptação do resultado do estudo do Instituto Ethos (2010).

Apontamos que a maioria das organizações não tem medidas para incentivar a participação de negros, apesar de 52% dessas organizações terem declarado possuir alguma ação de igualdade de oportunidade para brancos e negros.

Uma vez caracterizada a discriminação vivenciada por pessoas com deficiência e pelos negros, cabe destacar os processos psicossociais e procedimentos organizacionais relacionadas à gestão da diversidade nas organizações. Como foi dito, a POT preocupa-se em estudar tanto os processos regulatórios quanto os processos emancipatórios envolvidos. Por isso, convém aqui explicitá-los no âmbito das ações e programas de gestão da diversidade.

1.3 Gestão da diversidade: os processos regulatórios e emancipatórios

No que se refere aos processos regulatórios, há três dimensões às quais a gestão da diversidade deve ser considerada na organização. A dimensão macro, dos processos psicossociais que caracterizam as organizações; a dimensão das diretrizes de gestão de pessoas, a qual direciona esses processos organizacionais, e a dimensão dos procedimentos operacionais, da prática para efetivar a gestão de pessoas.

Processos Psicossociais	Diretrizes de Gestão de Pessoas	Procedimentos Operacionais
Clima organizacional Cultura organizacional	Desenvolvimento organizacional	Treinamento e Desenvolvimento Entrevista de desligamento
	Valorização das pessoas	Tutoriais (coach, counseling, mentoring) Avaliação de clima organizacional Pesquisa de satisfação com trabalho Remuneração
Liderança	Liderança	Treinamento e Desenvolvimento
Demografia	Movimentação de pessoas	Recrutamento e Seleção Integração Desenvolvimento de Carreira
Comunicação organizacional	Comunicação organizacional	Campanhas de divulgação Cartilhas de informação

Figura 4: Síntese dos processos psicossociais, das diretrizes de gestão de pessoas e dos procedimentos operacionais envolvidos na gestão da diversidade

Uma vez que a gestão da diversidade propõe-se a tratar dos aspectos culturais que causam a discriminação, as ações devem incidir na cultura organizacional, que é definida como o conjunto de valores e crenças compartilhados entre as pessoas, expressos no modo de sentir, agir e pensar (SILVA E ZANELLI, 2004). Por propor o tratamento igualitário, a gestão da diversidade diz respeito às relações no ambiente de trabalho. Assim, as ações da gestão da diversidade devem incidir no clima organizacional. Caracterizado por sua natureza social, está relacionada à dinâmica de grupo, assim como às relações interpessoais, à cooperação, à percepção do suporte oferecido pelo líder, ao incentivo à autonomia, ao sentimento de pertencimento e à participação (PUENTE-PALACIOS E FREITAS, 2006).

A diretriz de gestão de pessoas envolvida na regulação da cultura e do clima organizacional é o desenvolvimento organizacional, definido como a estratégia educacional que busca alcançar a mudança organizacional planejada, com o fim de resolver necessidades que a organização possui (SAVIOLI, 2002). Envolvem, portanto, os procedimentos

operacionais de treinamento e desenvolvimento, buscando desenvolver determinadas habilidades ou competências nos funcionários da organização (BEHMER, 2002) - neste caso, a habilidade do trabalho em grupo e dos comportamentos não discriminatórios. Como um dos procedimentos operacionais, envolve também as entrevistas de desligamento, a fim de monitorar se as demissões estão ou não relacionadas à discriminação na organização.

Uma vez que a gestão da diversidade demonstra a preocupação com seus funcionários, uma das diretrizes de gestão de pessoas relacionada é a valorização das pessoas. Envolvendo procedimentos de avaliação do clima, satisfação com o trabalho e remuneração sem diferenciação por gênero, cor ou deficiência. Essa valorização é também expressa pela adoção de procedimentos tutoriais, como coach, counseling e mentoring, junto aos grupos de pessoas que sofrem discriminação, como forma de apoio e incentivo ao desenvolvimento delas na organização.

A liderança está relacionada à gestão da diversidade, visto que os gestores de grupos de trabalho irão realizar a gerência dos grupos, nos quais deve prevalecer o tratamento igualitário, igualdade de status entre os membros, cooperação e incentivo à participação. Com relação ao procedimento operacional relacionado, salientam-se o treinamento e desenvolvimento para capacitar esses líderes.

A dimensão demográfica da organização deve ser considerada na gestão da diversidade, visto que, como reflexo da discriminação, há uma baixa participação de pessoas com deficiência e de negros - que, se contratados, estão alocados em cargos com menor prestígio e menor remuneração. Dessa forma, com a gestão da diversidade, adota-se a movimentação das pessoas como uma das diretrizes de gestão de pessoas, a fim de permitir a entrada dessas pessoas através de procedimentos de recrutamento e seleção diferenciados. Seguido de uma ambientação realizada pelo processo de integração do novo funcionário e o incentivo ao desenvolvimento de carreira e promoções, para que eles atinjam cargos de gestão e quadros executivos.

A gestão da diversidade envolve a comunicação organizacional, pois é fundamental que todos os funcionários compreendam do que se trata - para isso, como procedimentos operacionais são realizadas campanhas de divulgação e cartilhas de informação.

Destacados os processos regulatórios envolvidos, com a consideração sobre os processos psicossociais, bem como as diretrizes de gestão de pessoas e os procedimentos operacionais na gestão da diversidade na organização, cabe também destacar o outro lado - ou seja, os processos emancipatórios, conhecendo o caráter ideológico da gestão da diversidade e sua limitação no combate à desigualdade.

O caráter ideológico, que precisa ser criticado, é que na gestão da diversidade há um deslocamento do tratamento das desigualdades sociais do âmbito político para dentro da organização, deslocando o conflito político para uma variável controlável e funcional, que faz parte dos temas de gestão de pessoas e da ideologia tecnocrática (ALVES E GALEÃO-SILVA, 2004). Isso porque a gestão da diversidade focaliza aspectos de discriminação entre pessoas que podem produzir desigualdades – por exemplo, por cor/raça, gênero e orientação sexual -, mas sua discussão não inclui a igualdade material entre os seres humanos, visto que não aponta alternativas pra mudar o sistema de produção que intrinsecamente produz desigualdades – ou seja, não atinge a base do capitalismo.

CAPÍTULO II - Método

Trata-se de uma pesquisa descritiva qualitativa, cuja coleta de dados foi realizada através de entrevistas com consultores, com o objetivo de descrever como os consultores percebem sua atuação nas organizações para realizar a gestão da diversidade.

Consultores são profissionais autônomos, sem vínculo com a organização na qual está atuando, visto que eles prestam serviço para a organização realizar a gestão da diversidade. Eles foram escolhidos como informantes-chaves da gestão da diversidade na organização por terem profunda e longa experiência no tema, conhecerem todas as etapas, participarem desde o planejamento à avaliação; terem acesso a várias organizações, e adotarem um olhar imparcial do processo, por não serem funcionários contratados pela organização.

Assim, foi definido que os consultores a serem escolhidos para participarem da pesquisa deveriam ter pelo menos cinco anos de experiência em programas de diversidade nas organizações e que seriam escolhidos três consultores com experiência em programas para pessoas com deficiência e outros três com experiência em programas para negros.

Foram escolhidos consultores com experiência de programas voltados para pessoas com deficiência e negros, pois são estes os grupos que mais sofrem discriminação, são os maiores públicos-alvo de programas de diversidade, e também porque há mais estudos sobre pessoas com deficiência e sobre os negros no trabalho.

Para realizar a coleta de dados, foi construído o Questionário para Consultor (Anexo 1). Esse instrumento foi desenvolvido com base na experiência de coleta de dados do estudo de Odara (2012) “Médicos e pacientes têm sexo e cor? A perspectiva de médicos e residentes sobre a relação médico-paciente na prática ambulatorial” realizado no âmbito da linha de pesquisa “Relações Raciais e Saúde” do NEPAIDS – Núcleo de Estudos para Prevenção da Aids da USP, coordenada pelos Professores Vera Paiva, Alessandro de Oliveira Santos e Ricardo Casco. Dessa forma, para todas as etapas realizadas de elaboração do Questionário para Consultor e sua aplicação, contou-se com a supervisão, orientação e correção desses professores, principalmente do orientador deste estudo.

A participação nessa pesquisa auxiliou no desenvolvimento da forma do questionário e na disposição das perguntas. O trabalho de revisão bibliográfica, por sua vez, auxiliou a selecionar o conteúdo das perguntas, a nortear o que perguntar e o que investigar. Na revisão bibliográfica foi possível identificar: 149 documentos, entre estudos (51 artigos de periódicos, 37 trabalhos publicados em anais de congressos, 27 livros e 13 textos) e materiais educativos (12 manuais e 06 cartilhas) sobre diversidade nas relações de trabalho e nas organizações, a

maioria com foco na igualdade de oportunidades e tratamento de pessoas com deficiência, negros e mulheres.

Da amostra inicial de 149 documentos foram selecionados 50 documentos que tratavam especificamente de programas, práticas ou ações de gestão da diversidade nas organizações, totalizando 42 estudos (10 artigos de periódico, 18 trabalhos publicados em anais de congressos, 02 livros, 02 textos, 11 capítulos de livro) e 07 materiais educativos (06 manuais e 02 cartilhas).

Os 50 estudos selecionados foram lidos atentamente, fichados e organizados em arquivos contendo: dados de identificação (local e data de publicação, autor, tipo de documento); resumo; e reflexões suscitadas a partir da leitura. Dos 42 estudos selecionados, 31 investigaram programas, práticas ou ações de gestão da diversidade, focalizando especificamente: pessoas com deficiência (23 estudos), negros (04 estudos) e mulheres (03 estudos). Os 11 estudos restantes não focalizaram uma população específica, investigando aspectos conceituais e técnicos como, por exemplo, o planejamento de metas e o monitoramento e avaliação de processos e resultados dos programas, práticas ou ações de gestão. Nesses estudos foram priorizados os dados sobre as ações que as organizações realizaram.

O Questionário para Consultores foi composto em quatro partes. A primeira trata da identificação do participante, envolvendo questões como formação e tempo de atuação com diversidade. A segunda parte corresponde a questões sobre a atuação dos consultores, indagando sobre as práticas que eles adotam, qual o intuito dessas práticas, quais resultados aferidos. A terceira parte contém um condensado de ações que a organização pode realizar para gerir a diversidade em formato de programa, e pede a contribuição do consultor, perguntado se ele alteraria, acrescentaria ou retiraria algum elemento. A quarta e última parte do questionário trata das considerações finais, abrindo espaço para o consultor dizer se faltou alguma pergunta ou conteúdo que ele achava importante ressaltar.

O Questionário foi respondido por 06 consultores que atuam com gestão da diversidade nas organizações, considerados profissionais renomados e referência em gestão da diversidade. Alguns deles têm livros publicados e são convidados de eventos que discutem a gestão da diversidade.

Os primeiros consultores entrevistados foram aqueles com maior experiência na gestão da diversidade que contemple pessoas com deficiência como beneficiárias. O consultor 1 trabalha com a colocação de pessoas com deficiência no trabalho desde 1960. A consultora 2 iniciou o trabalho com pessoa com deficiência em 1987, e em 2000 passou a trabalhar com

programas de diversidade nas organizações. A consultora 3 trabalha com a inserção de pessoas com deficiência no trabalho desde 2000 e, antes disso, trabalhava com educação especial.

Os consultores com maior experiência na gestão da diversidade que contemple negros foram os últimos a serem entrevistados. A consultora 4 trabalha com diversidade desde 1987. O consultor 5 trabalha com o tema desde 1978, sendo desde 2000 com consultoria própria. E o consultor 6 trabalha com o tema desde 1999.

Caracterizando esses participantes, destaca-se: foram entrevistados 03 mulheres e 03 homens. Com relação à cor/raça utilizada pelo IBGE, 2 eram pretos, 1 amarelo e 3 brancos, tendo sido adotada a auto-classificação.

Ao encontrá-los em fóruns e outros eventos sobre gestão da diversidade nas organizações, os participantes foram convidados pessoalmente, e avisados de que seriam contatados por meio digital e acertado individualmente a data e o local mais apropriado, conforme a disponibilidade deles.

A aplicação do questionário foi feita por meio de entrevista com os consultores, tendo sido inicialmente explicado o objetivo da pesquisa, em seguida lido o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (Anexo 2) e, após o participante aceitar participar da pesquisa, iniciava-se as perguntas do questionário. As respostas às perguntas e comentários dos participantes foram gravadas em áudio e, logo após, transcritas na íntegra. Para cada consultor foi criado um documento com as informações: nome do participante, data de realização, duração, transcrição e impressões iniciais da pesquisadora.

Iniciou-se a análise de conteúdo dos dados realizando densas leituras do material para composição de categorias, seguindo orientações de Minayo (1999) e Bardin (1979). A primeira parte do questionário norteou a criação da categoria denominada “os consultores”. A segunda parte norteou a criação das demais categorias: “significados da gestão da diversidade”; “benefícios da gestão da diversidade”; “facilitar mudanças culturais - forma de atuação”, dividida em “conscientização” e “sensibilização”; e “dificuldades enfrentadas pelos consultores”. A terceira parte, sobre a apreciação do conjunto de elementos sobre a gestão da diversidade na organização, auxiliou na composição de um exemplo de programa de gestão da diversidade apresentado aos consultores. Os apontamentos feitos por eles ao exemplo apresentado, suas alterações e sugestões para uma organização realizar um programa de diversidade, auxiliaram a compor as recomendações desse estudo. A quarta parte do questionário, por sua vez, reforçou a composição das categorias criadas.

É importante destacar que, em alguns casos, foram obtidas respostas abrangentes que, dada sua riqueza de conteúdo, elucidam e poderiam ser enquadradas em mais de uma categoria. Foi o caso da pergunta sobre o papel dos consultores, à qual muitos responderam falando sobre seu perfil e sobre o significado da gestão da diversidade.

2.1 Aspectos éticos

O projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Presbiteriana Mackenzie e foi aprovado.

Para coleta de dados, os consultores que participaram da pesquisa foram esclarecidos dos objetivos e do procedimento do estudo de forma individual, aceitaram voluntariamente participar e assinaram o Termo de Consentimento em duas vias (Anexo 2), sendo que uma delas foi entregue a ele e a outra ficou de posse da pesquisadora. Neste termo constavam os direitos deles em relação ao material coletado e em relação à possibilidade de recusar a participação, suspender ou encerrar a entrevista a qualquer momento, sem nenhum prejuízo para si.

CAPÍTULO III - Resultados

A figura 5 apresentada a seguir sistematiza os conteúdos e elementos que compõem as categorias que emergiram da análise dos dados.

Categoria		Conteúdo	Elementos
1	Os consultores	Caracterizar os consultores segundo seu perfil e sua forma de atuação	Diversas formações
			Compromisso ético
			Sugerir mudanças nos procedimentos de gestão de pessoas
			Facilitar mudanças culturais
2	Significados da gestão da diversidade	Descrever os significados da gestão da diversidade para os consultores	Diferenciações da gestão da diversidade
			Promoção da igualdade para pessoa com deficiência e para negros
			Diversidade como mudança da discriminação para o horizonte positivo
			Práticas diversificadas que são denominadas de gestão da diversidade
3	Benefícios da gestão da diversidade	Descrever os benefícios que a gestão da diversidade traz para a organização, para o público-alvo e para os demais funcionários	Benefícios para a organização
			Benefícios para o público-alvo
			Benefício para todos os funcionários
4	Facilitar a mudança cultural - forma de atuação	Sensibilização	Promover a identificação e empatia
			Sensibilizar para a experiência
			Induzir a uma nova formação de grupo
		Conscientização	Estabelecer a diversidade como um valor
			Evidenciar a discriminação
			Desfazer a padronização de uma única referência identitária
			Explicar sobre o respeito às diferenças
			Informar sobre a promoção da igualdade
5	Dificuldades enfrentadas pelos consultores	Descrever as dificuldades enfrentadas na implantação da gestão da diversidade	Resistência à mudança
			Não priorização do tema no país

Figura 5: Conteúdos e elementos das categorias utilizadas para descrever a atuação dos consultores na gestão da diversidade - construídas através de entrevistas com consultores

CATEGORIA 1 – OS CONSULTORES:

Essa categoria descreve o perfil dos seis consultores entrevistados, enfocando sua formação, o compromisso ético que norteia sua prática, seu papel de sugerir mudanças nos procedimentos de gestão de pessoas e de facilitador da mudança cultural.

A) DIVERSAS FORMAÇÕES:

Os consultores entrevistados apresentam as seguintes formações:

Consultor 1: Serviço social

Consultora 2: Sociologia

Consultora 3: Pedagogia

Consultora 4: Psicologia

Consultor 5: Ciência Sociais e Pedagogia

Consultor 6: Comunicação Social

Nota-se que as formações dos consultores são distintas, o que mostra que para atuar com a gestão da diversidade não há uma formação específica. Há, porém, uma concentração na formação em Ciências Humanas e Sociais.

B) COMPROMISSO ÉTICO:

A gestão da diversidade, por estar alinhada ao combate à discriminação e à promoção da igualdade, requer que os consultores assumam uma postura ética engajada com os direitos humanos e, assim, sua prática reflita esse interesse. Isso pode ser visto no trecho da entrevista com o consultor 1, o qual aponta que ele deve chamar a atenção da organização para a responsabilidade social; e do consultor 5, o qual destaca sua interface com o ativismo:

Consultor 1: *Nós precisamos criar na empresa a mentalidade de que preciso colocar 10, mas eu não estou nem aí, vou colocar 15, quero colocar 20 pessoas com deficiência. Mas por quê? Porque eu entendi o meu papel. Eu entendi porque hoje uma empresa existe. Antigamente era assim, a única justificativa de existir uma empresa era gerar lucro. E, para isso, eu preciso contratar pessoas pra produzir. Hoje não, a empresa é chamada pela **responsabilidade social**, ecológica, ambiental. Uma série de entendimentos, **precisamos alargar a cabeça**.*

Entrevistadora: *Qual é a função e o papel do consultor?*

Consultor 5: *O papel de um consultor se mistura muito como prestação de serviço, mas **ativista**. Não dá, como com outros temas que permitem que você, prestando serviço para a empresa, ela fale “eu quero isso daqui”, num sentido de faça isso e faça aquilo. Mas nessa linha de **responsabilidade social**, depende de um posicionamento que eu tenho, de **direitos humanos**. Então não dá pra ficar totalmente a serviço da empresa, **a empresa que me procurar sabe que está contratando um ativista também**, ou seja, sabe que eu vou estar ajudando ela a se posicionar bem no mercado, pra ela não ficar sujeita a demandas judiciais,*

a processos horrorosos e, mais que isso, a se posicionar bem na linha do que há de mais avançado no tema diversidade e nos temas que a diversidade traz consigo.

C) SUGERIR MUDANÇAS NOS PROCEDIMENTOS DE GESTÃO DE PESSOAS:

Para realizar a gestão da diversidade nas organizações, um dos papéis, segundo a visão dos consultores, é realizar uma alteração nos procedimentos operacionais de gestão de pessoa existentes. Adequar os procedimentos de gestão de pessoas a fim de promover o combate à discriminação e a promoção da igualdade de oportunidade e de tratamento.

Para elucidar a adaptação nos processos organizacionais, cabe trazer toda explanação do consultor 1. Nas palavras dele, ele faz a “prospecção na organização” a fim de adaptar o recrutamento e seleção, bem como faz um trabalho com a equipe para realizar a integração da pessoa com deficiência:

Consultor 1: *Outra coisa, nessa prospecção, nós precisamos ensinar, não é só mudar a cabeça com a conscientização e a sensibilização... mas também dar uma consultoria técnica... o que é isso? Você é a empregadora e diz que já está convencida, estou realmente a favor da idéia de receber essa pessoa com deficiência com esses outros olhares.*

Aí tá, mas então o que eu faço de concreto? O que que eu mudo aqui na minha empresa? Aí eu vou dar consultoria técnica, vou ensinar como.

Eu falo assim: me traz a lista de todas as funções. Aí ele me traz um catálogo de todas as funções que existem na empresa. Essas que estão sendo desempenhadas... existe nessas funções os cargos.

Aí vai falar... cargo tal 10 pessoas, cargo tal 11...

O que eu vou ensinar essa pessoa é que, pessoa com deficiência, aí você já entendeu que não existe mais aquela relação tipo de deficiência com tipo de cargo.... isso é um mito muito grande do passado. Uma pessoa com deficiência, do ponto de vista da profissão, é como uma pessoa qualquer, sem deficiência também, ou seja, essa pessoa pode ser, pode desempenhar cargos e funções que não estão naquela lista antiga.

Então uma pessoa cega pode ser psicólogo, a lista antiga não tinha isso.

Nós queremos mostrar que qualquer um desses cargos que você tem aqui podem receber qualquer pessoa com algum tipo de deficiência. Claro que eu estou falando que a gente tem que estar com a mente aberta para isso.

Não significa dizer que eu possa colocar uma pessoa com deficiência em qualquer cargo, não é isso. Claro que tem que haver todo um levantamento, todo um perfil de qual profissão, que cargo é melhor para você.

Se determinar o cargo X... aí aqui só tem 10 posições já preenchidas, sem deficiência.

O que eu vou ensinar essa empresa a fazer uma prospecção aqui, para gerar mais uma vaga aqui. E como a gente gera? Não é apenas criar mais uma vaga... você só estaria criando um espaço que demanda salário, espaço físico, mas não é só isso. É que dessas 10 pessoas que já estão trabalhando, com esse novo olhar, eu vou provar para essa pessoa, vou fazer uma análise de todas as pessoas que estão trabalhando, vou descobrir que vão ter pessoas que estão fazendo coisas além da própria função. Ou vão ter pessoas que estão fazendo um pouco menos... sendo que todos estão dentro do cargo executando essa função... sendo que um deles é o chefe. Descobri que esse chefe, além de ser chefe, ele também está executando como os outros. O que eu descobri aqui é que eu posso retirar encargos nas pessoas, as pessoas continuam, não vamos mandar ninguém embora aqui. Eu posso retirar

encargos daqui, daqui e daqui e formar uma posição, que eu aliviei, tirei o excesso que havia e criei uma vaga aqui.

Essa é a prospecção.

Não estou fazendo favor nenhum, pra ninguém, nem pra pessoa com deficiência, nem para a empresa. Nós estamos fazendo algo que é bastante objetivo, ou seja, de fato eu tenho um candidato que, a partir de uma série de metodologias, eu tirei a conclusão que é esse o departamento em que ele vai trabalhar melhor, onde a empresa pode obter dessa pessoa 100% da produtividade, e eu consegui mudar a capacidade desse departamento aqui.

A consultora 4 explica que a gestão da diversidade envolve mudanças nos procedimentos organizacionais e menciona alguns dos que estão envolvidos:

Entrevistadora: *Qual é a função do consultor?*

Consultora 4: *É conceber uma política de diversidade para a empresa, o que significa algo mais macro. Que envolva a todos os processos, de recrutamento e seleção, promoção, acompanhamento, carreira e demissão. Mas não só recursos humanos, o consultor ele deve se preocupar como a diversidade aparece nos meios de comunicação da instituição, como a diversidade aparece nos produtos, no que a organização produz, nos serviços que ela presta. No quadro de pessoal, nos clientes, quão diverso são os clientes. Como a diversidade interna de produtos e serviços dialoga com a comunidade com a qual ela está inserida.*

Na entrevista com a consultora 3, vale destacar dois momentos. No primeiro trecho ela aponta as ações que realizou em uma organização. Neste trecho, nas palavras da consultora, “alinhou a terminologia com a comunicação” e “capacitou as consultoras que faziam os processos de recrutamento e seleção”, ou seja, a consultora interferiu para que houvesse uma adequação desses procedimentos a fim de iniciar a gestão da diversidade na organização. No segundo trecho, ela aponta, como uma das etapas de gestão da diversidade, a revisão de processos.

Entrevistadora: *E você trabalha como consultora. Qual é o papel da consultora? A função?*

Consultora 3: *Meu papel foi mediar todo o trabalho do comitê. Primeiro foi capacitar o comitê. Depois foi avaliar o projeto que esse comitê escreveu dando sugestões, ou interferindo em algumas ações. (...) Eu fiz consultoria, reuniões com o pessoal da área de comunicação, pra alinhar terminologia, fizemos a capacitação das consultoras que iam fazer os processos de recrutamento e seleção. Então é bem coisa de consultoria mesmo.*

Entrevistadora: *E aí, as etapas seriam quais?*

Consultora 3: *Eu acho que, de qualquer forma todo mundo tem que passar por um processo de reflexão. Seja com palestra ou atividade externa, um filme, teatro, seja lá o que for. Tudo tem que passar por uma revisão de processo. Tem que estabelecer alguns critérios para medir isso. Então, olha, nós começamos aqui, não tinha nenhuma mulher na liderança, nós mudamos o nosso processo de desenvolvimento de carreira e daqui há 6 meses a gente espera ter pelo menos 2. E daqui há um ano a gente espera ter 3.*

E aí eu vou implantando e vou medindo.

D) FACILITAR MUDANÇAS CULTURAIS:

Como mostra Crochik (2006), há uma intrínseca relação entre o preconceito (e o estereótipo), o indivíduo e a cultura. Da mesma forma que a reprodução do conteúdo transmitido pela cultura é um mecanismo de manutenção do *status quo*, ao alterar o preconceito (e a representação do estereótipo), pode ocorrer uma mudança de cultura.

Os consultores consideram os aspectos culturais como um dos fatores importantes a ser trabalhado na gestão da diversidade. Assim, os consultores são os responsáveis pela mediação na relação das pessoas para que elas sejam capazes de realizar a mudança cultural a fim de reverter o quadro de discriminação.

O consultor 1 se define como intermediador dessa mudança, como mostra nessa fala a seguir:

Entrevistadora: *Você falou que a logística para empresas pequenas é diferente para fazer a conscientização e sensibilização do que para empresa grande. Como que trabalha com esses dois casos?*

Consultor 1: *Você está voltando para a pergunta que eu comecei a responder sobre a metodologia, é que eu estava somente no começo. Tudo isso que eu te falei por causa da idéia da prospecção. O intermediador precisa ter essa mentalidade de mudar a cabeça. Como mudar? Fazendo a sensibilização, palestras, simulação.*

Entrevistadora: *Mas é diferente conscientização de sensibilização?*

Consultor 1: *(...) São processos diferentes com o mesmo objetivo, de mudar a cabeça.*

No trecho a seguir, chama a atenção a sensibilização que a consultora 3 descreve a fim de facilitar tais mudanças:

Consultora 3: *(...) Eu fiz os processos de sensibilização com os colaboradores, e os fornecedores. Foram muitas palestras. (...)*

Entrevistadora: *E quais foram os recursos que você usava? Na sensibilização, por exemplo, que procedimento?*

Consultora 3: *Depende. A gente sempre trabalha com material que conta um pouco da diversidade. Que fala da necessidade, que resgata o conceito de direito humano, que todos têm direito de viver da melhor maneira possível, independente de qualquer característica. Todos os seres humanos têm direito de viver nesse planeta.*

Destacam-se dois trechos da entrevista com a consultora 4 que evidenciam essa mudança cultural. O primeiro trecho destaca as atividades que desenvolve em uma oficina, e o segundo trecho, destaca o processo de mudança cultural:

Entrevistadora: *E em termos de atividade? Faremos uma oficina para trabalhar a diversidade. Quais atividades vamos realizar nessa oficina?*

Consultora 4: *Acho que trazer os temas que são importantes.*

Entrevistadora: *Mas de que forma?*

Consultora 4: Dinâmica de grupo, exposição dialogada. Vivência, estudos de casos que estão dando certo. Trazer temas como a situação da mulher, porque tem que ter uma ação afirmativa, qual a estatística, onde estão as mulheres, as diferenças de salário. A mesma coisa para negros. E ajudar as pessoas a olhar para a sua direção. E pensar como é que a instituição pode atuar para ser mais diversa.

Entrevistadora: O que deve ser explicado, por exemplo, nas campanhas de diversidade?

Consultora 4: Fazer um trabalho de educação. Um trabalho que nem deveria ter que fazer, ter que dizer para as pessoas: “olha, não é tudo só pra branco, é para todos os segmentos. É como você tem que educar. É trazer um pouco da idéia do bem comum, da sociedade para todos. Das riquezas naturais para todos, que as riquezas produzidas socialmente são para beneficiar a todas as pessoas. Então eu acho que é um mínimo de humanização e cidadania que você tem que fazer quando você faz esse tipo de trabalho.

Entrevistadora: Na sua opinião, a implantação de um programa é capaz de gerar mudança cultural?

Consultora 4: Sim.

Entrevistadora: Como que monitora essa mudança?

Consultora 4: Você tem que ter... um banco tinha, não sei se tem ainda, um sistema que poderia, mês a mês, saber quantas mulheres entraram, quantos negros entraram, quantas mulheres foram promovidas, quantos negros.

Entrevistadora: Mas o que eu quero dizer é... tudo bem, a gente pode dizer a quantidade de pessoas dentro das organizações, mas mudança cultural, de estereótipo, por exemplo...?

Consultora 4: Vai mudando... o processo de formação ajuda um pouco nisso, o contato ajuda um pouco nisso, a presença da mulher trabalhando, desenvolvendo um trabalho... ajuda. Ter uma outra imagem, o contato ajuda isso.

O consultor 6 explica sobre seu papel de ser um intermediador para a transformação interna:

Entrevistadora: Sensibilização é o que?

Consultor 6: Isso vai desde formatar fóruns de discussão, trazer especialistas para conversar com a alta direção, com a alta gerência. Depois pensar programas em que você possa disseminar essas reflexões para toda a base de funcionários e, sempre que possível, para toda a cadeia de valor.

Eu entendo que a empresa pode ser um agente de transformação. À medida que ela assume determinada responsabilidade, além dela promover a transformação interna, ela pode sensibilizar seus fornecedores, seus clientes e assim por diante. Porque a gente tem que olhar que determinadas questões. E, se ficarem só dentro da empresa, elas perdem a oportunidade de sensibilizar outros públicos com os quais a empresa se relaciona. Então ela pode ser um agente de transformação não só interna, mas nas pessoas da sociedade, porque quem trabalha nas empresas são as pessoas.

Entrevistadora: Então é mudança cultural?

Consultor 6: Sim, mudança cultural. Inclusive mudança cultural, de comportamento, porque essa é a grande questão, o desafio.

Entrevistadora: E como que o consultor atua para fazer essa mudança cultural?

Consultor 6: O consultor é um instrumento, um intermediário nisso. O que ele pode fazer é oferecer subsídios para que a empresa implemente as ações. E os subsídios podem ser os mais diversos. Eventos, seminários.

Alves e Galeão-Silva (2004) apontam que um dos desafios de implantar a gestão da diversidade na organização são justamente os aspectos culturais que escamoteiam a discriminação, como a negação do preconceito, a ideologia de meritocracia e o mito de democracia racial.

Assim, a fim de caracterizar os consultores, foram evidenciadas: as diversas formações; o compromisso ético; suas sugestões de alteração nos procedimentos de gestão de pessoas, como adequação do recrutamento e seleção e desenvolvimento de carreira daqueles que são vítimas da discriminação; e, por último, seu papel de ser um facilitador na mudança cultural.

CATEGORIA 2 – SIGNIFICADOS DA GESTÃO DA DIVERSIDADE:

Essa categoria descreve os significados que os consultores têm sobre a gestão da diversidade.

A) DIFERENCIAÇÕES NA GESTÃO DA DIVERSIDADE:

A diversidade é compreendida como um recurso utilizado para envolver a todos da organização - dessa forma, é um conceito mais amplo. Mesmo que exista uma política de promoção de igualdade para só um público-alvo, com a gestão da diversidade, os consultores realizam atividades de mudança cultural envolvendo todas as pessoas da organização. Assim, por exemplo, mesmo que as ações afirmativas tenham como beneficiário somente as pessoas com deficiência, os consultores entrevistados destacam também a necessidade de atuar com os demais funcionários da organização para que haja um clima de trabalho adequado. Ao tratar da diversidade, os consultores explicam que, com a adoção da gestão da diversidade, todos serão beneficiados.

Ao mesmo tempo, ao adotar a gestão da diversidade, a organização está tratando de um tema mais amplo e tem a possibilidade de tratar de todas as discriminações e preconceitos, como a discriminação contra pessoas com deficiência, negros, contra as mulheres, contra os homossexuais, os ex-detentos, ou mesmo por idade.

Tratar de diversos públicos discriminados implica também em diferentes respostas dos funcionários das organizações, pois com relação à inclusão da pessoa com deficiência há uma exigência legal pela cota, mas com relação à valorização da diversidade, e mesmo ao combate às discriminações de outros tipos, parece que é uma escolha da organização - e, com isso, os funcionários podem apresentar uma resistência maior.

O consultor 1 explana a diferença de realizar a inclusão de pessoas com deficiência junto com a prospecção, que serviria para mudança cultural, da colocação “fria” de pessoas com deficiência nos cargos:

Entrevistadora: *Então na prospecção você citou...*

Consultor 1: *A palavra prospecção já engloba uma série de atividades, uma série de mentalidades que definem, que diferencia da não prospecção, da colocação fria, colocar uma pessoa numa vaga, friamente e obrigatoriamente, o que é pior, ou forçadamente. Isso que não é bom hoje em dia.*

No que se refere à diferença de sentido da diversidade, destaca-se um trecho da entrevista com a consultora 2 e da entrevista com o consultor 5, os quais explicam que a diversidade é ampla. Seguida do trecho da entrevista com a consultora 3, a qual salienta a diferença de resposta dos demais funcionários a programas que tenham outro público-alvo além da pessoa com deficiência:

Entrevistadora: *E hoje, só uma curiosidade, você falou que é diferente fazer um programa de inclusão de pessoas com deficiência e um programa de diversidade.*

Consultora 2: *É porque diversidade é um foco mais **amplo**, é diferente nesse sentido, porque você vai ter que **contemplar vários segmentos**, você vai contemplar a questão de orientação sexual, de gênero, negros.*

Entrevistadora: *Mas no que se diferenciaria a atuação da diversidade da atuação com vistas a algum segmento específico?*

Consultor 5: *Pra consultoria, por exemplo, nas empresas, **você tem um guarda-chuva mais amplo**. Eu posso trabalhar a inclusão da pessoa com deficiência ou racial, mas num sentido mais **amplo**.*

Entrevistadora: *E da sua experiência em vários ramos da diversidade, tem alguma diferença de ação/implantação de programa de um para o outro?*

Consultora 3: *Tem algumas diferenças sim. Quando você fala de pessoas com deficiência, o amparo legal, você chega na empresa e mesmo que as pessoas não queiram, elas têm que fazer, porque senão vão pagar multa. Quando você fala de outras questões, tem que haver muito mais uma ação pedagógica. E, dependendo da situação, essa ação pedagógica é mais fácil ou mais difícil. Então, quando você fala, por exemplo, de inclusão de terceira idade, é mais tranquilo, tem uma rejeição porque as pessoas falam “ah! são profissionais que podem ter mais problemas de saúde, ou são pessoas mais difíceis de você convencer, porque são mais inflexíveis” mas não é impossível, porque na verdade todo mundo vai envelhecer. Então as pessoas são menos resistentes, porque um argumento pode ser esse “olha, hoje você está atuando para trazer, mas amanhã você vai estar nessa condição (de ter limitações ou restrições físicas).”.*

No caso da deficiência isso pode ser usado. Porque nós vivemos numa sociedade, você pode ser acidental... isso pode ser um argumento. Além da cota, pode ser um argumento esse.

Quando você fala de orientação sexual diferenciada, quando você fala de egressos do sistema penitenciário, é mais difícil porque as pessoas entendem isso como uma coisa ruim e elas entendem como escolha. Então você não escolhe ficar velho nem escolhe ficar deficiente, mas escolhe ser bandido, e ter uma orientação diferente daquela que se entende como correta, seja do aspecto moral, seja do aspecto religioso. Então o tipo de ação que você tem que desenvolver é mais difícil.

B) PROMOÇÃO DE IGUALDADE PARA PESSOAS COM DEFICIÊNCIA E PARA NEGROS:

De acordo com os consultores entrevistados, cabe destacar a diferença entre realizar ações de promoção de igualdade para a pessoa com deficiência e de realizar ações de promoção de igualdade para negros. Além do que já foi mencionado acima como uma diferença na resposta dos demais funcionários da organização, há também o fato de que os programas voltados às pessoas com deficiência são mais difundidos no Brasil.

A inclusão da pessoa com deficiência é uma prática muito mais difundida pelas organizações brasileiras do que as práticas de igualdade para negros. Os consultores ressaltam que a inclusão da pessoa com deficiência é mais adotada porque existe uma legislação específica que determina cotas de contratação, e uma fiscalização do cumprimento dessa lei. Ao passo que, apesar da Convenção 111 ter sido ratificada pelo Brasil e ter havido um avanço na legislação, e haverem estudos sobre a discriminação de negros, o progresso nas práticas organizacionais não foi o mesmo, por não haver essa pressão de levar multa pelo não cumprimento da lei. E, assim, depende mais da vontade política da organização, e do quanto as organizações enfocam esse tema como estratégico.

Para elucidar essa posição, cabe destacar trechos da entrevista com a consultora 2 e com a consultora 3:

Entrevistadora: *E hoje, você acha que tem mais programa de inclusão da pessoa com deficiência ou programa de diversidade?*

Consultora 2: *Da pessoa com deficiência, obviamente. É claro, porque tem uma lei de cotas, se não houvesse a lei de cotas, não teria. Então os outros segmentos não têm lei de cotas, você percebe. É a única cota que nós temos no trabalho. Porque algumas universidades têm cotas para estudantes negros, mas não é lei, é uma decisão da universidade. Então a gente só tem porque tem a lei de cotas.*

Entrevistadora: *E hoje no Brasil tem mais programa de inclusão da pessoa com deficiência ou programa de diversidade como um todo?*

Consultora 3: *Eu acho, aí é uma percepção profissional minha, um conhecimento que eu tenho, que também não dá pra dizer no Brasil. Já existia um olhar para a diversidade por parte das empresas. Pra deixar isso claro, até por conta de um diferencial de negócio. Eu quero vender produtos e começo a olhar para a sociedade e valorizar, ou dar um olhar diferenciado pra entender que na sociedade as pessoas são diferentes e eu tenho que atender, adequar os meus produtos. Mas, com a questão da legislação... então esses programas já existiam, mas acho que muito mais nesse sentido. Com a questão da legislação pra pessoa com deficiência, eles ganharam uma injeção de ânimo, porque pra cumprir a lei eu tenho que realmente promover transformações internas.*

Outro aspecto que merece ser salientado é que os consultores com experiência na inclusão de pessoas com deficiência, em sua atuação, mostraram dar maior atenção aos

processos de mudança cultural, ao passo que os consultores com experiência na promoção de igualdade para negros demonstraram dar maior importância na decisão política da organização. A consultora 4 expõe que a maior dificuldade é a mobilização da vontade política:

Entrevistadora: *E quais os fatores que dificultam a realização?*

Consultora 4: *Você tem um sistema político que permite que as coisas funcionem dessa maneira que estão. Então quando a presidenta escolhe 4 mulheres, e escolhe as 4 brancas, não coloca nenhuma negra ou indígena, ela também está dando um sinal de que isso é uma coisa aceitável. Você tem um sistema que permite que funcione assim.*

A consultora 2 expõe sua preocupação em naturalizar a convivência:

Entrevistadora: *Não tem problema, o que é importante é saber do repertório, da sua experiência. Na sua experiência dentro da empresa, qual foi aquilo que você mais se dedicou, porque você me falou que fez um pouco de cada processo...*

Consultora 2: *Sempre com o foco na deficiência, foi muito mais a questão da sensibilização.*

Entrevistadora: *Preparar para receber.*

Consultora 2: *Exatamente, tanto o gestor, quanto os colegas. Teve uma empresa que eu fiz um processo bem interessante. Eles tinham uma pessoa com deficiência para trabalhar no chão de fábrica, que é bem característico, é o que acontece. E aí o pessoal do RH, da sede, estava preocupado com isso, porque não tinham notícias, e eles estavam esperando problemas. E eles não tinham notícias, ninguém falava nada... Aí eu fui despachada pela empresa pra saber o que estava acontecendo. 'O que está acontecendo que não chega notícia?' E notícias queriam saber de problemas. Sabe assim, sangue na linha de montagem. E aí eu cheguei lá, conversa, conversa, pesquisa, pesquisa, conversa com um, conversa com outro... fui conversando com todos, com gestores, com supervisor imediato, com os colegas da linha de montagem, conversando com os próprios funcionários com deficiência... e não chegava notícia porque estava tudo bem! Muito engraçado, né? Então, na hora de organizar o relatório final, eu fui organizando como um diálogo, tinha algumas perguntas, e eu ia colocando as respostas da gerência, do supervisor imediato, dos colegas, e do funcionário com deficiência. Vários pontos de vista. Mas, enfim, não apareceu nenhum problema porque tinha sido um processo bem conduzido. Então, quando acontecia algum problema, eles resolviam.*

Entrevistadora: *E era relacionado a que esses problemas que apareciam?*

Consultora 3: *Logo no comecinho... Eles trabalhavam por linhas de montagem. E cada linha tinha uma determinada rotina e cada um deles tinha uma função específica. Cada um sabia da sua função e sabia a dos outros também - eles acabam, né... E eles tinham, como acontece frequentemente, tinham um prêmio de produção, então se eles fizessem X, alcançassem aquilo, eles tinham uma produtividade. Então, quando entraram os funcionários com deficiência, eles ficaram muito irritados, porque a primeira impressão deles foi 'vou ter que trabalhar o dobro, por mim e por esse cara. E, se eu trabalhar por esse cara, vou perder meu prêmio de produtividade, vou perder dinheiro...' e ninguém gosta. Mas, aí, rapidamente os supervisores e os próprios funcionários começaram a dizer assim 'ah, bom, você não tem um braço, mas você faz o que?' Redistribuíram as funções. E nunca perderam produtividade, nunca perderam o tal do prêmio, nada.*

E aí eles foram aprendendo a conviver de uma forma. Isso foi lá no interior, então muitas vezes você tem um ritmo de vida um pouco mais suave do que São Paulo - aí pronto, nunca

deu problemas, se acontecer alguma coisa, aí eles, o supervisor, enfim, eles se resolviam. Porque eles foram aprendendo a lidar com naturalidade.

C) DIVERSIDADE COMO MUDANÇA DA DISCRIMINAÇÃO PARA O HORIZONTE POSITIVO:

A representação dos consultores a respeito do significado da diversidade auxilia no desenvolvimento do próprio conceito de diversidade. Como mencionado na introdução desse trabalho, a diversidade pode ser compreendida como a convivência que preze pela igualdade de status entre pessoas diferentes. No caso dessa pesquisa, a diversidade aparece também como o aspecto contrário da situação de discriminação, o horizonte positivo, a situação desejada, o que é buscado – e, assim, a necessidade de mudança que exige para realizar a gestão da diversidade.

Em se tratando de compreender a diversidade como uma mudança de paradigma, vale destacar um trecho da entrevista com o consultor 1:

Entrevistadora: Na sua opinião, um programa de diversidade é capaz de gerar mudança cultural?

Consultor 1: Sim. Porque você pode implantar na marra, mas não gera resultados, portanto não vai gerar mudança cultural. Agora, a implantação em si exige uma série de cuidados, de abordagem correta, de como fazer, porque a implantação em si é o grande desafio, e não só desenhar o programa. O programa tem que ser bom, mas a implantação precisa ser boa.

Entrevistadora: E como é essa implantação adequada?

Consultor 1: Levar em consideração uma série de coisas. ***Implantar é uma ação de intervenção. Ela intervém na realidade.*** Você vai intervir em uma realidade (em um) programa que não existe. Portanto, ***essa ação é contra uma situação.***

Um trecho da entrevista com o consultor 5 mostra a diversidade como horizonte positivo de mudança:

Consultor 5: E quando você fala em diversidade, fala de todo mundo, não fica ninguém de fora, e a gente trabalha a qualidade das relações. Que, na prática, a gente trabalha a inclusão, os ambientes inclusivos, e posturas como respeito, diálogo, essas coisas que valem para todos. Por isso que as empresas se interessam.

Entrevistadora: E a discriminação também, não é?

Consultor 5: ***Aí vem os negativos... o que eu sou contra. A diversidade já chama para o que você quer de positivo.*** O não é ao preconceito, precisamos lidar e erradicar o preconceito, e as práticas de discriminação. Aí sim, desmontar isso, e vem todos os negativos, o elitismo, o machismo, a homofobia, os “ismos” e os negativos.

Mas eu posiciono sempre para o lado positivo, a convocação das vontades é essa, nunca só dizer o não, não ao trabalho infantil, mas o horizonte. O Bernardo Toro é um teórico, ele e a Nisia Werneck, eles chamam para mobilização social. O Bernardo Toro, ligado a várias causas, grande educador, pega isso de mobilizar vontades, e para isso você precisa ter um horizonte positivo, não é só “a gente precisa se livrar disso”, mas a gente precisa caminhar para..., demonstrar e compartilhar olhares, em relação ao horizonte positivo, para o futuro.

E aí para a diversidade, eu percebi que com os temas que eu lidei era bom chamar para o lado positivo, porque quando me contratam, não me contratam para erradicar as práticas de discriminação só, é mais interessante, vem aqui para ajudar a construir políticas, a construir programas, a construir soluções para que caminhe para um ambiente mais inclusivo, não só da pessoa com deficiência, mas mais geral, um ambiente com maior respeito, maior diálogo, uma qualificação diferente de trabalhar só com o negativo, o que a gente não quer. Saber o que a gente não quer é importante, mas também é o que vem na frente.

D) PRÁTICAS DIVERSIFICADAS QUE SÃO DENOMINADAS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE:

Como fora apontado na introdução do estudo, há uma autonomia para a organização determinar a forma que vai incorporar as medidas de combate à discriminação e promoção da igualdade, e assim realizar a gestão da diversidade. Dessa forma, não há uma determinação que saliente de que forma a organização deva fazer – e, com isso, são várias as práticas que as organizações adotam e que os consultores denominam de ações de gestão da diversidade.

Essas ações variam de acordo com o interesse da organização e seu amadurecimento com relação ao tema, sendo que algumas querem realizar um programa com todas as ações planejadas e monitoradas, ao passo que existem outras organizações que optam por ações mais pontuais, como uma palestra de sensibilização para os gestores e a contratação da pessoa com deficiência.

Mas, mesmo que haja uma repetição de ações de gestão da diversidade de uma organização para a outra, há sempre uma customização para cada organização, uma adaptação para que fique “com a cara” da organização. Ajustar também no sentido de que é preciso traçar medidas que sejam realizadas pela organização, não adianta traçar medidas que sejam inatingíveis ou que não corresponda ao interesse da organização naquele momento - pois senão ela não irá implantar.

No trecho da entrevista a seguir, a consultora 2 ressalta que cada organização apresenta uma demanda diferente, e o consultor 5 aponta que as demandas dependem do estágio de desenvolvimento da organização com relação ao tema:

Entrevistadora: *Sobre o programa de diversidade, então, qual é o objetivo?*

Consultora 2: *Cada caso é um caso. Tem empresa que diz assim: “eu quero contratar 20”. Tem muitas empresas que não fazem programa. Tem empresas que fazem ações pontuais. É claro que o mais bacana, na minha opinião, é quando ela faz um programa de inclusão. Porque, o que significa um programa de inclusão? Significa que eu vou ter que pensar quais são os locais, a seleção, o recrutamento... depois eu vou pensar a atividade de integração, depois um plano de carreira. Enfim, vou ter toda a vida útil da pessoa, promoção, demissão eventualmente. Mas muitas empresas não querem isso, então cada caso é um caso. Não tem receita. Muitas empresas recebem a visita do auditor fiscal e diz assim: “preciso de 30, não me interessa, só quero recrutamento e seleção”. Você pode até tentar argumentar “mas,*

olha, é mais bacana...” e a empresa pode falar “não, só quero isso. Eu só quero uma palestra para os gestores”. E, por mais que você fale “olha, mas é bacana também...” eles falam “não... eu só quero uma palestra de sensibilização”. E aí acabou!!

Entrevistadora: Qual é a função e o papel do consultor?

Consultor 5: O papel? *Depende muito do momento, do estágio de desenvolvimento da sociedade ao tema, da maturidade no nível de envolvimento nas empresas, e o momento da empresa no tema.* Porque, às vezes você faz muito mais estratégico, e pouco operacional; outras vezes já é mais operacional.

O **estratégico** seria ajudar a desenhar os programas, as linhas de ação, a fazer os vínculos do tema, porque para aquela empresa em específico é importante o tema, porque para a sociedade já está claro a importância, do ponto de vista de governo e de leis. Mas para a empresa, como que gera sentido para ela, pra ela poder atuar, perceber os impactos para a organização com os seus diferentes públicos.

O **operacional** seria mais... estar montando um programa em específico, vendo onde recrutar pessoas, revisão de processos... Também é estratégico, dependendo da importância para a empresa, mas às vezes eu estou mais nessa função.

O consultor 5 aponta que é necessário vincular com a identidade, no sentido de adquirir a linguagem da organização para melhor entendimento e aceitação:

Consultor 5: Por isso que precisa pensar direitinho as medidas de diversidade, porque precisa vincular com a identidade. Uma coisa que eu faço de governança é isso, de comitê e tal, mas uma coisa que eu faço é postura, por posicionamento, que implica em **metodologia vincular com a identidade da organização**. O que é a identidade? São valores. Isso é fundamental.

Entrevistadora: E como seria isso?

Consultor 5: Você pensar, por exemplo, numa empresa de varejo que está atendendo um público tal, você vê o histórico daquela empresa, do fundador, pra ver a missão, os valores, os princípios... Vai ganhar dinheiro de que jeito? Daí isso vai estar escrito na missão. Às vezes vai estar explícito já na identidade, às vezes vai precisar fazer esse exercício, olhar os valores... lá está falando respeito, daí eu falo “Respeito a quem?” Vai fazendo uma releitura da identidade dela no estudo. Você vincula a diversidade com o jeito de ser, antes da estratégia do negócio. Não é só uma coisa que eu vou ganhar dinheiro, não é só uma mudança no produto, pra cumprir cota, ou pra melhorar a comunicação. Então uma medida importante que eu ajudo as empresas a fazer é o vínculo com a identidade dela.

Como aponta o consultor 6, as ações devem ser pensadas a partir da realidade da organização:

Entrevistadora: Quais problemas na implantação, por exemplo?

Consultor 6: Os mais distintos. No campo da diversidade, vamos dizer que a empresa não conheça absolutamente nada e queira implementar um programa, ou queira desenvolver de forma mais estratégica ações afirmativas. Então o consultor tem que orientar nesse processo. Mas acho que sempre a partir da realidade da empresa, e entendendo onde essa empresa quer chegar. Porque não adianta fazer sugestões que também não sejam implementadas. Ter bom senso de sugerir iniciativas para que de fato aquela empresa esteja disposta a implementar, que faça parte da sua realidade. Aí sim vai ter, entre aspas, uma “garantia”

que aquilo será implementado. Eu acho que, longe do consultor querer inventar a roda, mas trazer para o estado da arte da organização, fazer um contexto para a empresa se enxergar e ver de que maneira ela quer desenvolver suas ações.

Tendo destacado a diferença entre realizar promoção da igualdade para pessoas com deficiência e realizar promoção da igualdade para negros, bem como a diversidade como mudança da discriminação para o horizonte positivo, e as práticas diversificadas que são denominadas de gestão da diversidade, foi possível descrever os significados sobre a gestão da diversidade dos consultores.

CATEGORIA 3 – BENEFÍCIOS DA GESTÃO DA DIVERSIDADE:

Os consultores exaltam os benefícios que a gestão da diversidade traz para a organização, para o público-alvo, que são aqueles incluídos, e para os demais funcionários.

Nessa categoria serão listados todos os benefícios mencionados pelos consultores. Dessa forma, não serão apresentados trechos de entrevistas.

A) BENEFÍCIOS PARA A ORGANIZAÇÃO:

Os benefícios mencionados pelos consultores para a organização foram dimensionados em três esferas: responsabilidade social, benefício com público externo, e ganhos internos.

Responsabilidade Social	Com público externo	Ganhos internos
Garante a longevidade pela sustentabilidade	Atrai consumidores	Estimula a inovação de produtos e serviços
Contribui para o desenvolvimento do país	Atende maiores públicos	Há melhora nos produtos
Torna a organização mais diversa	Agrega valor nas ações da organização na bolsa	Há melhora de produtividade
Melhora relação com governo	Atende melhor seus clientes	Comprometimento dos funcionários
Evita receber processos trabalhistas		
Adquire maior transparência		

B) BENEFÍCIOS PARA O PÚBLICO-ALVO:

Os benefícios para o público-alvo (pessoas com deficiência e negros) foram dimensionados em “para si” e “em relação com o outro”, visto que alguns são sentidos de forma individual e outros benefícios só se expressam na relação com o outro.

Para si	Em relação com o outro
Ter um emprego	Ter reconhecimento dos familiares
Obter uma remuneração	Obter reconhecimento profissional
Melhora na auto-estima	Aumentar a interação social
Sentimento de ser produtivo	
Promove o acesso a bens de consumo	

C) BENEFÍCIOS PARA TODOS OS FUNCIONÁRIOS:

Os benefícios para todos os funcionários foram dimensionados em duas vertentes, aqueles que aparecem como ganhos nos grupos de trabalho e aqueles que aparecem na relação com a organização.

No grupo de trabalho	Com relação à organização
Melhora no clima dos grupos de trabalho	Estimula a criatividade
Estimula a cooperação nos grupos de trabalho	Aumenta a satisfação no trabalho
Estimula o diálogo nos grupos de trabalho	Aumenta a capacidade de lidar com mudanças
Oportunidade de conhecer diferentes formas de pensar	Aumenta o comprometimento no trabalho
Estimula a aproximação das pessoas	Combate à intolerância
Aumento da bagagem cultural	Enfrenta menos conflitos
Possibilidade de rever valores	Melhora arquitetônica
	Segurança no ambiente de trabalho
	Sentimento de segurança
	Orgulho de trabalhar naquela organização
	Sentimento de pertencimento
	Combate ao excesso de trabalho
	Estimula a resiliência – aumenta a capacidade de lidar com dificuldades
	Aumenta a flexibilidade

Como aponta Bulgarelli (2008), com a adoção da gestão da diversidade os resultados são aferidos, em sua maioria, por meio de pesquisas qualitativas e evidências empíricas.

Myers (2003) destaca as vantagens de se adotar a gestão da diversidade: uma vez que as equipes tornam-se heterogêneas, há uma troca maior de informações e de experiências, tornando-as mais criativas e inovadoras; ao valorizar seus funcionários, a organização faz com que eles aumentem sua lealdade, compromisso e engajamento; reforça a motivação, entusiasmo e a satisfação com o trabalho, reduzindo as taxas de rotatividade, de absenteísmo e de problemas trabalhistas; por incentivar o respeito às diferenças entre as pessoas, o ambiente de trabalho torna-se mais agradável, fazendo com que a comunicação seja mais eficiente; ocorre melhora no desempenho dos funcionários e dos grupos de trabalho e, com isso, há uma superação nos resultados.

Considerando a globalização e o aumento da diversidade na mão de obra, Fleury (2000) aponta que o não gerenciamento da diversidade pode acarretar prejuízos para a organização. Tais prejuízos são desde a possibilidade de receber multa por não cumprir a lei de cotas de contratação de pessoas com deficiência, como também enfrentar conflitos grupais que fazem com que o desempenho caia, aumente as taxas de rotatividade, absenteísmo e insatisfação com o trabalho.

CATEGORIA 4 – FACILITAR MUDANÇAS CULTURAIS - FORMA DE ATUAÇÃO:

O que fora mencionado como um dos papéis do consultor na gestão da diversidade na organização, de facilitar mudanças culturais, originou uma categoria para explicar a forma que os consultores atuam para obter essa finalidade de mudança cultural.

Diferentemente do que era tratado na alteração dos procedimentos organizacionais, nos quais os consultores tinham percepção nítida do que era preciso ser feito, no caso das ações realizadas para a mudança cultural, muitas vezes os consultores não tinham consciência exata, eles tinham mais um repertório e uma percepção empírica do que faziam (com exceção do consultor 1, que tinha muito claro a metodologia e o objetivo de cada um delas).

Dessa forma, os conteúdos trazidos foram decodificados a partir da descrição das ações e, com isso, os trechos das entrevistas para elucidar ficam mais curtos e sutis, sendo preciso maior interpretação e inferência por parte da pesquisadora. Assim, essa categoria tem como objetivo descrever a maneira pela qual os consultores desenvolvem as ações, compreendendo duas subcategorias: a conscientização e a sensibilização.

O consultor 1 explica a conscientização e a sensibilização, e a diferença entre elas:

Entrevistadora: Mas é diferente conscientização de sensibilização?

Consultor 1: Sim, são dois conceitos bem diferentes, com o mesmo objetivo. São processos diferentes com o mesmo objetivo, de mudar a cabeça.

Entrevistadora: E o que se trabalha em um e o que se trabalha no outro?

Consultor 1: Conscientização vem de consciência, leva direto para o raciocínio. Sensibilização leva ao afeto, compreensão empática, afetiva, emocional.

Então o que eu faço na conscientização? Eu tenho que atingir o seu raciocínio lógico, então eu uso estatística, números, mostra teses, livros que comprovam... mostro fatos, números, realidades concretas para você usar o seu raciocínio e entender, “ah... sim.. então é isso!!” entender as coisas do ponto de vista racional.

Na sensibilização, eu tenho que atingir o seu emocional. Então eu uso filme, que vai suscitar uma reação em você emocional, psicológica. Eu vou usar depoimento, vou trazer uma pessoa aqui para ela própria falar com você, pra você ter um contato real, para você ter uma outra idéia do que é uma pessoa com deficiência. (...). Eu posso também levar você para um lugar onde você possa vivenciar essa sensibilização. Vou mostrar pra você uma foto, dessa foto, você teve uma reação!

Entrevistadora: Aí você citou técnicas, filme, foto...

Consultor 1: Música, dança, alguma coisa cultural, alguma coisa artística, fotográfica, artes plástica... qualquer coisa que mexa com seu lado afetivo, emocional.

Entrevistadora: E como você analisa se você tocou ou não uma pessoa?

Consultor 1: Ah, pelo comportamento. Porque você vai vendo as mudanças aos poucos. Durante a conscientização é difícil, porque você ainda está raciocinando... Mas, quando você começa a responder, sabe responder?!! Vamos dizer que uma capacitação dure 3 dias, ou um dia inteiro... então é todo um tempo, tem um tempo, não tem?! Tem momentos para observação que a pessoa está mudando... Aí, o que ela falava antes da conscientização era uma coisa, o raciocínio que ela tinha sobre pessoa com deficiência era um. Ao longo da conscientização, essa pessoa vai respondendo... e você já está dizendo coisas que seu raciocínio funcionou. “Puxa vida... não sabia nada de pessoas com deficiência, nunca soube desses números, dessas coisas... eu só trabalhei com o meu preconceito! O meu preconceito era que me dirigia.”. Agora,, como eu sei se a sensibilização atingiu? Pela atitude! Como você é agora.

Entrevistadora: Exemplifica então essas atitudes.

Consultor 1: Atitude é a abordagem. Como a pessoa agora vê. Como a pessoa se relaciona. Primeiro a pessoa com deficiência nesse momento da sensibilização pode nem estar presente. Na sensibilização e conscientização a gente usa muito uma técnica de jogos de simulação. Uma série de jogos, e a pessoa tem a oportunidade de naturalmente extravasar sentimentos ou conhecimentos adquiridos. Então você vai poder ver concretamente essas atitudes ou conhecimentos que estão sendo extravasados. E a simulação é assim: vários funcionários vão fazer papel de pessoa com deficiência! E nessa simulação as que não são vão reagir, vão interagir... e, mesmo sendo simulação... elas vão se colocar no papel da pessoa com deficiência. Vai ficando sensível... aí a sensibilização, as pessoas ficam mais sensíveis à outra pessoa como ela realmente é, e não naquilo que ela pensou que era, pelo preconceito. Então por aí é que dá pra saber.

Cabe fazer alusão à pesquisa de Omote (2005), realizada no contexto de educação sobre mudança social em relação à inclusão de pessoas com deficiência. Com o objetivo de analisar os efeitos de uma ação estruturada, realizada em moldes semelhantes de conscientização e sensibilização ao que é realizado pelos consultores, o autor comparou o resultado da Escala

Lickert de Atitudes Sociais em relação à Inclusão (ELASI), aplicado em 56 pessoas de ambos os sexos no Centro Específico de Formação e Aperfeiçoamento em Marília, interior do estado de São Paulo. A ação estruturada teve um total de 14 horas, distribuídas em sete encontros semanais de duas horas cada, com exibição de filmes, documentários e fotos, bem como exposição dialogada de informações relativas ao tema da inclusão da pessoa com deficiência.

Considerando que os escores do pós-teste foram significativamente maiores que os do pré-teste, o autor concluiu que tal ação teve efeitos positivos nas atitudes em relação à inclusão da pessoa com deficiência. Da mesma forma, espera-se que o desenvolvimento das atividades de conscientização e sensibilização facilite a mudança cultural proposta na gestão da diversidade.

Também é importante mencionar a pesquisa de Carvalho-Freitas (2009a), que concluiu que existe uma correlação positiva entre a concepção da deficiência baseada na inclusão e as ações de sensibilização realizadas pela organização; sendo que, quanto mais os funcionários recebem treinamento a respeito da gestão da diversidade, melhor se relacionam com as pessoas com deficiência.

As bases da constituição do indivíduo são a experiência e a reflexão (CROCHIK, 2002), os dois pilares de atuação que os consultores desejam alcançar, de sensibilização e conscientização, e assim superar a posição de reprodutor dos conteúdos preconceituosos da cultura. Entende-se a mudança de cultura a partir da mudança na pessoa, da reversão do preconceito que as pessoas da organização portam. Na cultura estão dispostas as representações, que as pessoas internalizam durante o processo de socialização, e que passam a reproduzir de maneira preconceituosa (CROCHIK, 2002). Assim, entende-se a mudança cultural também como uma herança cultural na qual a representação internalizada pode ser alterada, conotando uma nova herança cultural.

SUBCATEGORIA 1 – SENSIBILIZAÇÃO:

Essa subcategoria descreve a forma como os consultores conduzem o processo de mudança na cultura e no clima organizacional, denominado de sensibilização.

A) PROMOVER A IDENTIFICAÇÃO E EMPATIA:

Na atividade de mudança cultural, os consultores promovem a identificação entre aqueles que possuem identidades sociais diferentes. Principalmente a identificação entre pessoas sem deficiência e pessoas com deficiência, e entre brancos e negros.

A identificação foi definida por Freud como a natureza dos laços entre os membros do grupo, proporciona um vínculo com o outro - ou seja, um enlaçamento social. Acontece de forma direta e imediata, visto que a pessoa identifica no outro um traço em comum e possibilita vislumbrar o outro como ela, expressando uma semelhança. A identificação é de caráter parcial, pois são eleitos alguns traços em comum (DIAS, 2009).

Ao promover a identificação, os consultores estão fortalecendo o laço entre os membros do grupo de trabalho. Eles promovem a identificação ao fazer com que os participantes da atividade de mudança cultural percebam, por exemplo, que uma pessoa com deficiência é “uma pessoa como qualquer outra”, como o consultor 1 diz:

Consultor 1: Na sensibilização, eu tenho que atingir o seu emocional. Então eu uso filme, que vai suscitar uma reação em você emocional, psicológica. Eu vou usar depoimento, vou trazer uma pessoa aqui para ela própria pra falar com você, pra você ter um contato real, para você ter uma outra idéia do que é uma pessoa com deficiência. Essa pessoa com deficiência não é só uma pessoa que tem uma deficiência, ela é um ser humano. Ela tem sentimentos, ela tem emoção, ela tem esperança, ela tem sonhos, como você tem. Eu posso também levar você para um lugar onde você possa vivenciar essa sensibilização. Vou mostrar pra você uma foto, dessa foto, você teve uma reação!

Batista (2004) ressalta que a inserção da pessoa com deficiência na organização requer uma superação da relação inicial de estranhamento que a deficiência provoca; e, para isso, é necessário descobrir um traço de identificação entre as pessoas do grupo de trabalho com a pessoa com deficiência, para então ela ser considerada como membro do grupo.

Silveira e Hanashiro (2008) apontam que, em ambientes organizacionais, existe uma relação positiva entre o grau de similaridade percebido e a qualidade do relacionamento.

A análise das entrevistas com os consultores e as pesquisas de Batista (2004) e Silveira e Hanashiro (2008), mostram que é importante trabalhar a identificação entre as pessoas para fortalecer o laço entre os membros de um grupo de trabalho. É importante que os consultores promovam a identificação, entre as pessoas sem deficiência com as pessoas com deficiência, e entre brancos e negros, de forma a vislumbrarem o “outro” como membros de um grupo de trabalho.

Os consultores também promovem a empatia dos participantes da atividade de mudança cultural com as pessoas com deficiência e com os negros. A empatia foi descrita por Rogers como a capacidade de se colocar no lugar do outro. Diz respeito a conhecer os significados e sentimentos que estão sendo experienciados pelo outro. Deixar de lado, por um momento, os próprios pontos de vistas e valores e entrar no mundo do outro (RUDIO, 1975).

Através da técnica de jogos de simulação, o consultor 1 possibilita que os participantes assumam o papel de uma pessoa com deficiência e perceba que uma limitação não impede o desempenho dessa pessoa:

Entrevistadora: Exemplifica então essas atitudes.

Consultor 1: Atitude é a abordagem. Como a pessoa agora vê. Como a pessoa se relaciona. Primeiro a pessoa com deficiência nesse momento da sensibilização pode nem estar presente. Na sensibilização e conscientização a gente usa muito uma técnica de jogos de simulação. Uma série de jogos e a pessoa tem a oportunidade de naturalmente extravasar sentimentos ou conhecimentos adquiridos. Então você vai poder ver concretamente essas atitudes ou conhecimentos que estão sendo extravasados. **E a simulação é assim: vários funcionários vão fazer papel de pessoa com deficiência! E nessa simulação as que não são, vão reagir, vão interagir... e, mesmo sendo simulação... elas vão se colocar no papel da pessoa com deficiência. Vai ficando sensível... aí a sensibilização, as pessoas ficam mais sensíveis à outra pessoa como ela realmente é, e não naquilo que ela pensou que era, pelo preconceito. Então por aí é que dá pra saber. Técnica de jogos de simulação. Uma série de jogos em que a pessoa tem a oportunidade de naturalmente extravasar sentimentos ou conhecimentos adquiridos.**

A empatia faz com que os funcionários saibam se colocar no lugar dos outros, e isso ajuda na convivência que preze pela igualdade de status entre os membros do grupo de trabalho. Faz com que os funcionários saibam que a deficiência não é sinônimo de incapacidade. E, dessa forma, altera seu comportamento de modo a não mais atrelar a deficiência à ideia de limitação.

B) SENSIBILIZAR PARA A EXPERIÊNCIA:

Como mostra os consultores, o contato que ajuda na manutenção dos estereótipos e preconceitos é aquele em que as pessoas não têm abertura para uma experiência. Dessa forma, os consultores trabalham a abertura e o aprofundamento da presença.

A consultora 3 evidencia a abertura para a experiência com a expressão “oportunidade para o outro”, como pode ser visto no trecho da entrevista:

Entrevistadora: Tipo os preconceitos que estão relacionados?!

Consultora 3: Isso. Quando você fala na questão da deficiência, eu acho que em qualquer tipo de discriminação, você pensa sempre assim. A gente tem um padrão de normalidade, então a gente usa muito “ah, isso não é normal”. Mas o que é normal? Quem define o que é normal? E se a gente, que definiu o que é ou não é, a gente pode mudar. Mas quando você fala da questão da deficiência no ambiente de trabalho, as pessoas sempre ficam pensando, “Eu que não tenho deficiência nenhuma, vou imaginar o que pode ou não pode uma pessoa que tem deficiência? Mas não sou eu!”. Então fica sempre tudo muito na imaginação. Eu imagino que, se eu não tivesse a mão, eu não conseguiria fazer aquilo. E não percebo que sou eu que tenho a mão, que acho que não dá. Aí eu digo que o outro não pode fazer. Não dá para ele fazer porque ele não tem a mão, e eu pra fazer preciso das duas mãos. Mas eu não

sei, se eu não tivesse uma das mãos, que jeito eu daria, se eu conseguiria fazer de outra forma, provavelmente eu não conseguiria, mas é tudo muito subjetivo, muito imaginativo.

Então sempre, na sensibilização, eu procuro passar essa idéia. Fazer as pessoas refletirem sobre isso. Eu tenho que dar oportunidade para o outro mostrar o que ele pode ou não pode fazer. Ou eu tenho que me dar a oportunidade de olhar para essa situação. E saber se é bom ou não. Então eu falo assim “Mas eu vou contratar um gay? Colocar um gay aqui dentro?” Mas vai acontecer isso... E eu imagino tudo que pode acontecer, mas eu não sei, porque eu não coloquei. Então é tudo que eu imagino.

O consultor 1 exemplifica com a expressão “mente aberta”:

Consultor 1: Outra coisa, nessa prospecção nós precisamos ensinar, não é só mudar a cabeça com a conscientização e a sensibilização... Mas também dar uma consultoria técnica... O que é isso? Você é a empregadora e diz que já está convencida, “Estou realmente a favor da idéia de receber essa pessoa com deficiência com esses outros olhares”. Mas aí, tá, mas então o que eu faço de concreto? O que eu mudo aqui na minha empresa? Aí eu vou dar consultoria técnica, vou ensinar como.

Eu falo assim: me traz a lista de todas as funções. Aí ele me traz um catálogo de todas as funções que existem na empresa. Essas que estão sendo desempenhadas... existe nessas funções os cargos. Aí vai falar... cargo tal, 10 pessoas, cargo tal 11... O que eu vou ensinar pra essa pessoa é que pessoa com deficiência... Aí você já entendeu que não existe mais aquela relação tipo de deficiência com tipo de cargo.... isso é um mito muito grande do passado. Uma pessoa com deficiência, do ponto de vista da profissão, é como uma pessoa qualquer, sem deficiência também, ou seja, essa pessoa pode ser, pode desempenhar cargos e funções que não estão naquela lista antiga. Então uma pessoa cega pode ser psicólogo, a lista antiga não tinha isso. **Nós queremos mostrar que qualquer um desses cargos que você tem aqui podem receber qualquer pessoa com algum tipo de deficiência. Claro que eu estou falando que a gente tem que estar com a mente aberta para isso.** Não significa dizer que eu possa colocar uma pessoa com deficiência em qualquer cargo, não é isso. Claro que tem que haver todo um levantamento, todo um perfil de qual profissão, que cargo é melhor para você.

A consultora 2 exemplifica que, em uma das organizações, levou um grupo de pessoas com deficiência intelectual para dar depoimento a respeito de seu trabalho, e que essa foi a oportunidade para eles conhecerem a realidade:

Entrevistadora: E como você trabalha isso? Por exemplo...

Consultora 2: Conversando. Com argumentos, com filmes, a gente trabalha muito com filmes, e eu sou muito a favor de vídeos, e muitas vezes eu levo pessoa com deficiência, então cada situação é uma situação. Então você vai lançando o que te aparece, enfim...

Por exemplo, em São Paulo eu estou fazendo uma consultoria grande para as escolas, as escolas estão recebendo cada vez mais alunos com deficiência e, de novo, os professores e os instrutores não estão preparados. As pessoas da escola, pra começar as pessoas do balcão. Muitas vezes a pessoa do balcão diz “a gente não atende”, porque ela não sabe que atende. Então pra cada tipo, pra cada função a gente tem uma informação, um tipo de conversa. **A gente faz de vez em quando uns encontros técnicos, essa semana vou ter 2, quinta e sexta-feira. ‘Teve’ encontros o ano passado em que a gente montou e levou pessoas com deficiência intelectual, enfim, foi fantástico. A maior parte das pessoas não tinham tido contato com jovens com síndrome de Down que trabalham. Então, eles foram conversando, contando a experiência deles e tal.**

Considerar a “oportunidade para o outro” e “mente aberta para isso”, indica que os consultores estimulam as pessoas a entrar em contato com pessoas com deficiência, sendo mais receptíveis - e que, assim, possam estabelecer uma relação mais condizente com a convivência que preze pela igualdade de status entre os membros do grupo de trabalho, e não pautada nos estereótipos e preconceitos.

C) INDUZIR A UMA NOVA FORMAÇÃO DE GRUPO:

No intuito de mitigar o estereótipo relacionado às identidades sociais de minorias e aumentar a cooperação das pessoas nos grupos de trabalho, os consultores induzem a uma nova formação de grupo.

Os consultores explicam que os membros do grupo de trabalho devem se ajudar uns aos outros para que todos alcancem os resultados propostos pela organização. A consultora 2 explica que, em um grupo de trabalho, deve haver complementação entre o trabalho de um com o trabalho de outro; sendo que, nesse processo, as pessoas devem se ajustar umas às outras. Como pode ser evidenciado pelo trecho a seguir:

Entrevistadora: *Quais são os principais efeitos para os beneficiários? E para os envolvidos?*
Consultora 2: *De um bom processo? Para a pessoa com deficiência, tem vários. Até tem um livro super bacana, com depoimentos fantásticos. Em geral, a moral, o clima organizacional fica bom, porque você tem uma coisa de cooperação. Você não enxerga, mas você “eu enxergo...”. Mas, enfim, você percebe como a gente se complementa. O que você tem que eu não tenho e o que eu tenho que você não tem?! A gente pode se ajustar. E isso também é uma coisa muito interessante.*

Esse ajustamento e complementação podem ser colocados como cooperação. Essa cooperação tem reflexo no clima de trabalho. Assim, a cooperação e o clima de trabalho fazem parte dos elementos centrais destacados pelos consultores na convivência que preze pela igualdade de status entre os membros do grupo de trabalho.

A consultora 3 evidencia a solução de problemas, a compensação de um pela dificuldade de outro e a relação disso com a produtividade do grupo como aspectos que denotam a participação dos membros da equipe na execução do trabalho:

Entrevistadora: *Na sua opinião, quais são os indicadores de sucesso de um programa de diversidade? Como isso aparece nos espaços de trabalho, produtividade, produção, na postura dos gestores?*

Consultora 3: *É nas relações mesmo das pessoas. É uma equipe harmoniosa, que requer pouca intervenção para resolver conflitos. Produtividade você mede é em números mesmo. Depende do que você está fazendo. Então, se é uma linha de produção, é quantas caixas eu consegui montar. Quer dizer, antes essa equipe se estapeava e saíam 10 caixas, hoje sai 50*

porque eles se ajudam, eles são cooperativos, eles buscam solucionar problemas, eles compensam as dificuldades uns dos outros. Aí é número e observação. Um gerente que não é demandado, um gerente que não é chamado toda hora pra ver o que está acontecendo, ele pode dizer que tem uma equipe produtiva e que se relaciona bem. Se eles se resolvem antes de chegar nele, as coisas estão caminhando.

No trecho da entrevista com a consultora 4, fica evidente o resultado esperado nos grupos:

Entrevistadora: *E quais os principais efeitos para os beneficiários?*

Consultora 4: *As pessoas se sentem incluídas e estarem incluídas.*

Levando em conta que na convivência que preze pela igualdade de status entre os membros do grupo de trabalho o essencial é o arranjo do grupo, esse por sua vez deve estar disposto de forma a propiciar o contato entre as pessoas. É o que Aronson, Wilson, Arker e Paiva (2002); Sherif & Sherif (1969) conceituam de “hipótese do contato” – segundo a qual, para haver superação do preconceito e do estereótipo, não é qualquer tipo de interação entre as pessoas que geram esse resultado. As condições para que isso aconteça são que no contato entre elas haja:

- interdependência mútua entre as pessoas com as identidades sociais diferentes e objetivo em comum (uma pessoa depender da outra para alcançarem um mesmo objetivo e que não haja competitividade entre elas);
- igualdade no status entre eles;
- ambiente amistoso, que haja compreensão e conhecimento recíproco;
- sejam criadas normas sociais para o funcionamento do grupo, como aceitação e tolerância às diferenças;
- interações cordiais e informais com uma pessoa do extragrupo, para que ele não seja encarado como uma “exceção de seu grupo”, mas como um típico representante e que o estereótipo seja visto como inexato.

Assim, as pessoas com identidades sociais diferentes passam a ser vistas como membro de um mesmo grupo, superando o preconceito e o estereótipo que os separavam inicialmente (ARONSON, WILSON, ARKERT & PAIVA, 2002; SHERIF & SHERIF, 1969).

Ainda, Gaetner e Dovidio (2000 citado por VALA, 2003) apontam a necessidade de descategorizar o grupo formado pelas identidades sociais de distintas raças e etnias ou de minoria e maioria, para a formação de uma identidade grupal comum: “neste caso, cada grupo é convidado a olhar o outro no quadro de uma nova categoria, até aí inexistente ou pouco saliente ou não valorizada (p. 58).” Da mesma forma, os consultores apontam para a necessidade da criação de uma unidade de grupo de trabalho, o que seria equivalente à

formação da identidade grupal comum, como uma forma de mitigar os estereótipos relacionados às pessoas com deficiência e negros.

Cabe citar a síntese feita por Vala¹ (2003, p. 58) na formação de um novo arranjo de grupo:

A forma aparentemente mais evidente de redução dos conflitos intergrupais consiste em apelar ao contacto entre os membros dos grupos com a ideia de que tal contacto abrirá caminho à **descategorização das pessoas**, à atenuação das fronteiras entre grupos, à criação de uma visão mais complexa, diferenciada, rica, personalizada do mundo do outro. Desde que se verificou eu esta hipótese implica que as pessoas em contacto tenham um **status social equivalente**, que o contacto seja positivo e que seja institucionalmente apoiado (Allport, 1954). Além disso, mais recentemente, foi sublinhado, por estudos feitos na Europa, que para ser efectivo nos seus resultados o contacto deve envolver uma **dimensão afectiva** e não ser apenas um contacto profissional, funcional ou de vizinhança (Pettigrew, 1977; Vala et al., 1999).

Outras análises sobre o contacto acentuam ainda o facto, provável, de que as relações sociais personalizadas e não categorizadas, **focalizadas na informação pessoal** sobre o outro podem, progressivamente, **conduzir a uma diminuição da funcionalidade dos estereótipos na organização das relações sociais entre membros de grupos diferentes**. Esta perspectiva deu origem ao modelo da **descategorização** (Brewer e Miller, 1984). Ainda na linha da argumentação em favor da individuação, verificou-se que um exogrupo percebido como uma totalidade homogénea é objecto de maior discriminação do que um exogrupo percebido como sendo formado por pessoas independentes (Wilder, 1978).

Nesse trecho, o autor aponta para a importância da descategorização das pessoas, do status social equivalente, e do foco nas informações pessoais sobre o individual, para a diminuição do estereótipo e o fortalecimento de uma nova formação de grupo. Esses aspectos foram mencionados de forma semelhante pelos consultores, como “se sentirem incluídas” como apontou a consultora 4, “equipe harmoniosa” para a consultora 3, ganhos “na moral” do grupo de trabalho para a consultora 2.

Ainda, para evidenciar como o contato é eficaz para mitigar o estereótipo, vale ressaltar a pesquisa realizada por Carvalho-Freitas e Marques (2009), através da aplicação de um Inventário de Concepções de Deficiência, em escala Likert, aplicados a 163 gerentes que trabalhavam, em média, há 3,6 anos com pessoas com deficiência, em 18 empresas nacionais,

¹ Manteve-se a formatação original do autor escrita em português de Portugal.

os autores demonstraram uma correlação positiva entre a convivência de gerentes e a percepção sobre a deficiência, mostrando que os gerentes que passaram maior tempo convivendo com pessoas com deficiência tiveram uma melhor avaliação sobre o desempenho delas no trabalho, concluindo que “o contato com as pessoas com deficiência pode modificar a percepção sobre elas, melhorando suas possibilidades de inserção no mercado de trabalho” (p. 244).

SUBCATEGORIA 2 – CONSCIENTIZAÇÃO:

Conscientização para Paulo Freire (1980) implica em ultrapassar a esfera espontânea de apreensão da realidade, para chegar a uma atmosfera mais crítica, na qual a realidade se dá como objeto cognoscível e na qual o ser humano assume uma posição epistemológica. Está relacionada à práxis, ou seja, ação-reflexão. Nesse sentido, conscientização é fazer a reflexão crítica da realidade da discriminação a fim de construir uma nova realidade de valorização da diversidade.

Nessa subcategoria são descritos os conteúdos abordados pelos consultores na atividade de mudança de cultura na parte convencionada como conscientização. Gomes (2007) aponta que, ao desenvolver a conscientização, é necessário informar sobre os temas relativos à discriminação, como suas formas e as ações do poder público na direção da sua reversão.

A) ESTABELEECER A DIVERSIDADE COMO UM VALOR:

Os consultores explicam como a diversidade vem a beneficiar a organização e a todos os funcionários, não somente aqueles que são o público-alvo da promoção de igualdade. Eles explicam que a diversidade é um valor a ser incorporado na organização e irá trazer benefícios a todos.

Além da atividade de mudança cultural, os consultores trabalham especificamente com a área da comunicação com o público interno e com o público externo não só especificamente sobre a diversidade, mas com foco em que todas as ações sejam adequadas com o tema da valorização da diversidade.

Como aponta a consultora 3:

Consultora 3: Então, por exemplo, nos tivemos aqui na empresa uma vez o dia da mulher, e a área da comunicação ia soltar o jornal com imagem de mulheres trabalhando, e teve um período, e isso se instituiu, que toda ação de comunicação passava pela responsabilidade social pra gente avaliar, ver se estava dentro. Aí eu falei “gente, mas não tem... só tem mulher bonita, magra, branca, secretária, enfermeira,... daí não dá...” E tinha umas flores... “Então, mas daí não dá, porque a imagem que a gente vai passar é esse estereótipo de beleza magra, branca, jovem... e um estereótipo de atuação profissional. Quero dizer,

não tem aí uma mulher operando uma empilhadeira, não tem uma mulher negra, uma mulher mais gordinha.”. Então, assim, se a gente quer que o nosso colaborador incorpore um conceito de diversidade, tudo que passar pra ele, tem que passar essa mensagem. Seja um folheto, seja um jornal, uma campanha, não importa, tudo que é nosso tem que passar essa mensagem.

Nesse sentido, Silva (2008) destaca uma pedagogia que trata a diversidade como boa, na qual a incapacidade de conviver com a diferença é fruto do preconceito, crenças distorcidas e estereótipos. A conduta pedagógica utilizada nesse parâmetro, como destaca o autor, é de conscientização - uma forma de abordar o preconceito para que as atitudes psicológicas inapropriadas sejam corrigidas.

Costa-Lopes, Vala, Pereira e Aguiar (2008), ressaltam que a diferença pode ser vista não como um problema nas relações intergrupais, mas como fonte de diversidade, vista como um recurso para a promoção de relações intergrupais harmoniosas. Os autores salientam: “o termo diferença remete por norma para uma ausência, algo que falta no outro em relação a um objecto definido como referente. Já o termo ‘diversidade’ remete às diferenciações e para a riqueza associada à pluralidade de culturas. Neste sentido, a idéia de diversidade é a diferença celebrada como um valor (p. 785).” Assim, a diversidade é tratada como um valor para a organização.

B) EVIDENCIAR A DISCRIMINAÇÃO:

Nas atividades de mudança cultural, os consultores evidenciam as formas como as discriminações acontecem. A fim de mostrar a discriminação indireta, eles apresentam dados como: as diferenças nos índices de participação no mercado de trabalho, diferenças de salários, de desenvolvimento de carreira, de jornada de trabalho, de rendimento, e a segregação em postos de ocupação (comparando as pessoas com deficiência com a média geral de funcionários/colaboradores da organização, negros e brancos).

Com a intenção de mostrar a discriminação direta, eles expõem as diferenças de tratamento, como diferença no status de pessoas com deficiência dentro dos grupos de trabalho. Além disso, os consultores apresentam os marcos legais que impulsionam as ações de combate à discriminação e promoção de igualdade no trabalho.

Os consultores, ao chamarem a atenção para a discriminação indireta, têm como meta desnaturalizar a desigualdade existente entre pessoas com deficiência e pessoas sem deficiência, e entre brancos e negros. Eles explanam para os participantes da atividade que, mesmo sem a intenção de discriminar, a discriminação acontece de forma indireta, pois pode

ocorrer sem passar pelo nível consciente daquele que discrimina; e que os efeitos dessa discriminação são de prejuízo para as pessoas com deficiência e negros. Dessa forma, é preciso prestar atenção nesse fenômeno, percebê-lo, refletir e tomar providências para alterá-lo.

Como pode ser visto no trecho da entrevista com a consultora 3, ela chama a atenção para a discriminação. Pode-se perceber que a consultora fez com que os representantes da organização prestassem atenção na situação de discriminação indireta ao utilizar a expressão “se olhar”. E, ao mesmo tempo, ela fez uma série de perguntas que levaram esses representantes a perceber a situação de discriminação pela baixa representatividade - ou seja, pela pouca participação de pessoas com deficiência e negros dentro da organização.

Entrevistadora: Como que é um programa de diversidade? Quais são as principais medidas para a implantação?

Consultora 3: Acho que a primeira coisa que a empresa **tem que fazer é se olhar**. Porque às vezes você diz assim... “Vou fazer um programa, mas a gente não discrimina”. Então você se olha. **Eu lembro que eu estive uma vez numa empresa e eles disseram assim: “Mas a gente não discrimina ninguém.”. Falei “Tá”. Mas, sentados na mesa, deviam ter umas 15 pessoas, todas elas brancas, todas elas da mesma idade, todas elas tendo saído mais ou menos das mesmas universidades, todas elas vestidas mais ou menos do mesmo jeito... E aí nós começamos a discutir essas coisas, e aí eles falaram “Nossa! A gente nunca tinha reparado nisso!!”. Então a empresa tem que se olhar, inclusive através de dados, levantar. “Nós somos quantos? Tem mulher? Onde elas estão? Tem negros? Onde eles estão? Quantos eles são? Que posição? Nós temos pessoas com deficiência? Nós temos algum egresso do sistema penitenciário? Nós temos pessoas com orientação sexual diferenciada?” E que isso não crie nenhum desconforto. E a partir dessa realidade é que você vai começar a pensar nas suas ações. Se você se percebe altamente normalizado, padronizado, aí você tem que começar a repensar a sensibilização das suas lideranças, revisão dos seus processos de contratação, revisão de seus valores, de sua missão enquanto empresa... E aí você vai construindo etapas.**

No trecho que vem a seguir a consultora 3 elenca o fator “informação”, “levar conhecimento, levar dados” e o ato de “mostrar” como imprescindíveis. E ainda explica que os Direitos Humanos e a Constituição devem ser abordados:

Entrevistadora: Como são essas ações que devem ser feitas?

Consultora 3: **Mudança de cultura, o único jeito de você promover mudança de cultura é com informação. Formação e persistência. Informar, levar conhecimento, levar dados, e não desistir, então também não adianta dizer assim “ah, mas eu fiz uma palestra lá na empresa, trouxe alguém para falar, no ano passado”. Mudança de cultura **requer ações sistemáticas**.**

Entrevistadora: O que deve ser explicado, quais os conteúdos a serem abordados em campanhas de informação sobre o programa?

Consultora 3: **Quando você fala de diversidade, a primeira coisa que você precisa tratar é a coisa legal de direitos. Direitos Humanos, Constituição. Se bobear... a questão religiosa é**

difícil, mas eu sempre brinco que se a gente respeitasse os 10 mandamentos não precisava de mais lei nenhuma. Mas quando você pega alguns conceitos... a gente vai na igreja, reza, mas não pratica nada disso. Então primeiro tem que mostrar mesmo a questão do direito, do direito legal, e aí trabalhar questões estatísticas, e mostrar o quanto a sustentabilidade social fica prejudicada com a questão da exclusão.

O consultor 1, por sua vez, utiliza a palavra “conscientização” para tratar das informações que devem ser apresentadas, como pode ser visto no seguinte trecho:

Entrevistadora: *Mas é diferente conscientização de sensibilização?*

Consultor 1: *Sim, são dois conceitos bem diferentes, com o mesmo objetivo. São processos diferentes com o mesmo objetivo, de mudar a cabeça.*

Entrevistadora: *E o que se trabalha em um e o que se trabalha no outro?*

Consultor 1: *Conscientização vem de consciência, leva direto para o raciocínio. Sensibilização leva ao afeto, compreensão empática, afetiva, emocional.*

Então o que eu faço na conscientização? Eu tenho que atingir o seu raciocínio lógico, então eu uso estatística, números, mostrar teses, livros que comprovam... mostro fatos, números, realidades concretas para você usar o seu raciocínio e entender “Ah... sim.. então é isso!!”. Entender as coisas do ponto de vista racional.

Dessa forma, ambos os consultores trazem na atividade de mudança cultural o aspecto da informação como importante, evidenciando o embasamento nos marcos regulatórios, trazendo dados de pesquisa, fatos, números, realidades - para que, tendo conhecimento sobre a discriminação direta e indireta, os participantes possam saber o porquê da gestão da diversidade.

C) DESFAZER A PADRONIZAÇÃO DE UMA ÚNICA REFERÊNCIA IDENTITÁRIA:

Os consultores explicam que, na atividade de mudança cultural, a discriminação é o efeito de estabelecer, para fins de manutenção do poder, uma única identidade social como referência para todas as pessoas da organização, de “homem branco, jovem, sem deficiência e heterossexual”. Sendo que aqueles que não correspondem a esse padrão são discriminados. Dessa forma, os consultores empreendem ações na desconstrução dessa padronização.

O consultor 1 explica a desconstrução do padrão de normalidade através da mudança de paradigmas, visto que, segundo este consultor, o que hoje em dia prevalece é o direito de fazer parte, e não mais de encaixar as pessoas:

Consultor 1: *Naquela época era tentar padronizar, enquadrar, deixar como a maioria, o normal. Eu não gosto dessa palavra! Deixar como a maioria, deixar o diferente mais parecido com o padrão, e aí encaixar na sociedade, como a sociedade é, sem mudar a sociedade. Se a pessoa não for ‘encaixável’ ao que a sociedade tolera, se não for exatamente igual, ela não vai se colocar, não vai se encaixar, então ela não era colocada. Mas hoje é diferente, essa pessoa tem o direito de fazer parte. Mas, se aqui não está oferecendo, então vamos mudar todas as condições e circunstâncias. Então, uma pessoa*

como quer que ela seja, ela pode participar. O que importa é que a gente mude a sociedade para que, do jeito que ela for, ela faça parte.

A consultora 3 trata da criação social da normalidade, concluindo que essa situação pode ser alterada e que uma nova perspectiva pode ser adotada:

Entrevistadora: *Tipo os preconceitos que estão relacionados?!*

Consultora 3: *Isso. Quando você fala na questão da deficiência, eu acho que em qualquer tipo de discriminação, você pensa sempre assim. A gente tem um padrão de normalidade, então a gente usa muito “ah, isso não é normal”, mas o que é normal? Quem define o que é normal? E se a gente, que definiu o que é ou não é, a gente pode mudar. Então é estabelecer relações sem buscar o padrão, a normalização.*

Seja através da evidenciação da mudança de paradigma, seja pela explicação da construção social do padrão de normalidade, pode-se dizer que ambos os consultores apresentaram a intenção de desconstruir o padrão de referência único e universal, correspondente à identidade social de “homem branco, heterossexual, jovem e sem deficiência”. Após desconstruir o padrão de identidade social, deve ser dissolvida a desvalorização das identidades sociais de pessoas com deficiência e negros.

A discussão de desconstruir o padrão de normalidade também é importante para não naturalizar as diferenças, para não dizer que “diferente” é o outro, que não corresponde ao padrão (RIBEIRO & RIBEIRO, 2008).

Silva (2008) argumenta que é mais eficaz a pedagogia que aborda a identidade e a diferença como uma questão política, e que no seu centro estaria a discussão da produção da identidade e da diferença relacionadas ao poder, questionando os mecanismos e as instituições que fixam as pessoas em determinadas identidades culturais e que as separam por meio da diferença cultural. Dessa forma, é possível salientar que abordar o padrão de normalidade é uma questão fundamental para a gestão da diversidade.

Entende-se também que, a partir dessa desconstrução de padronização de uma única referência identitária, seja possível refletir também na referência valorativa de igualdade de status dentro do grupo, aspecto que foi mencionado pelos consultores na sensibilização para a formação de um novo arranjo de grupo.

D) EXPLANAR SOBRE O RESPEITO ÀS DIFERENÇAS:

Como colocado pelos consultores, o respeito às diferenças deve ser algo acordado entre os membros do grupo. Deve ser criada uma regra de “respeito às diferenças” para a

convivência na qual haja participação, que todos tenham a possibilidade de dar idéias e opinar seja possível.

A consultora 3 explica, através de situações, como deve acontecer o respeito às diferenças, nesse caso de “ser diferente de você”:

Entrevistadora: *Mas, na cultura brasileira as relações, mesmo nas empresas, são próximas. É possível estabelecer só um papel de...?*

Consultora 3: *Aí você vai decidir.*

Entrevistadora: *Porque acaba sendo assim, uma necessidade de aceitação mais afetiva também...*

Consultora 3: *Mas a gente não é afetivo com o mundo inteiro. Há afetividade, mas a afetividade vem das nossas escolhas. Do mesmo jeito que aquele meu colega de trabalho prefere namorar um homem e eu respeito isso, eu não prefiro. Então o que as pessoas precisam entender é que, pra elas conviverem, não requer que elas façam igual. Eu lembro que eu fiz uma palestra no interior, para chão de fábrica. E eu fazia uma brincadeira da “família Margarina” e eu falei “E se, na hora em que o homem entrasse na cozinha e tivesse uma mulher no fogão, fosse um outro homem? Então, se ao invés de ser uma mulher e um homem, fossem dois homens compondo uma família?” Aí eles diziam “Ah.. não compraria a margarina”... E eu falava “Mas por que?” E eles falavam “Mas eu vou comprar uma margarina rosa?” E eu brincava “Então, se você comprar ou comer uma margarina, você se torna um gay?” Não é essa a idéia. Mas a sociedade cobra, né? Se eu saio com um homem, um amigo que é gay, então eu sou também? Não é assim. Podemos ser colegas de trabalho, podemos ser amigos inseparáveis... **Mas cada um preserva sua escolha. A convivência não gera contaminação. E entender isso, a relação de convivência, não requer que eu seja igual, se eu não concordo. E tem coisas que a gente não concorda.** Eu não tenho nada contra quem ouve funk, mas não vou passar meu final de semana ouvindo funk. Posso até ir num baile funk, mas não é minha preferência. Não tem que virar funkeira pra quem gosta de funk. (...) Agora, a empresa forma cultura, mas ela recebe cultura também. Eu lembro que eu prestei um serviço para uma empresa de atendimento, e eu achei aquilo um universo maravilhoso, porque eu entrava lá e tinha de tudo. E aí eles disseram “Aqui a gente tem problemas, porque nós temos de tudo, contratamos de tudo, valorizamos a diversidade, mas internamente os colaboradores se estranham...” Então, você imagina, você faz uma festa, na área de atendimento tem muita comemoração, bateu meta comemora, toda data comemorativa tem decoração para motivar as pessoas, porque é uma atividade muito difícil. Então, você imagina, ter 2 células de atendimento, porque no call center aqui você tem 10 baias de atendimento, e vizinhas mais 10 baias. Imagina você tem aqui uma célula que é de pessoas mais jovens que gostam de Halloween, por exemplo, e vão todos de roxo, põem chapéu de bruxa... e do outro lado você tem evangélicos, que acham isso o fim dos tempos. Tem que administrar também as diversas culturas que você vai agregar. **As diversidades têm que entender que elas vão se respeitar. Então eu trago, mas as pessoas têm que entender que elas estão nesse universo e elas vão ter que conviver de maneira harmoniosa, respeitando e deixando cada um acreditar no que quer e viver como quer.***

O consultor 6 explica sobre a convivência respeitosa que deve ser estabelecida entre as pessoas que são diferentes ou pensam de forma diferente:

Entrevistadora: *O que deve ser explicado, por exemplo, numa campanha de informações sobre programas de diversidade?*

Consultor 6: *Primeiro o seguinte: a diversidade é intrínseca ao ser humano, nós não estamos falando nada que é absurdo, a diversidade é da natureza, da vida das pessoas, do planeta. O grande desafio é nós observarmos a diversidade de forma positiva e não negativa. Se eu pensar diferente de você, eu não preciso me afastar de você, o importante é entender o que você pensa, você entender o que eu penso e encontrarmos uma maneira de convivermos juntos. Cada um respeitando aquilo que pensa diferente do outro. Ou chegarmos à conclusão de que, pra conviver, vou ter de abrir mão um pouco dos meus princípios e você dos seus, pra que a gente construa uma estrada juntos.*

A diversidade deveria ser entendida como um principal instrumento de aproximação de pessoas e da construção de uma sociedade pacífica. O que a gente vê hoje é que, quando a diversidade não é compreendida pelo outro, ela gera conflitos, ela gera guerra, ela gera destruição. Isso pensando no aspecto global. A diversidade é a riqueza que temos, porque nenhuma pessoa é igual à outra. Mas é importante enxergar uma forma, e para encontrar essa forma é importante que a gente reconheça quais são nossas diferenças, e convivamos de forma pacífica.

Os consultores destacam principalmente a idéia de que, para conviverem, as pessoas não precisam ser iguais, ou fazer as mesmas escolhas, e que sendo essa pessoa diferente ou com uma escolha diferente, é preciso haver respeito a essa diferença.

Silva (2008) aponta que uma das estratégias para incentivar a convivência com igualdade de status entre as pessoas com distintas identidades sociais é estimular o pressuposto básico de que a “natureza humana tem uma variedade de formas legítimas de se expressar culturalmente e todas devem ser respeitadas” (SILVA, 2008, p. 98).

E) INFORMAR SOBRE A PROMOÇÃO DA IGUALDADE:

Os consultores explicam a respeito da equiparação como forma de combate à discriminação. Tendo em vista o ajuste de procedimentos organizacionais (recrutamento e seleção, desenvolvimento de carreira) para promover a igualdade de oportunidade, todos os funcionários da organização devem estar cientes de que se trata de um mecanismo de corrigir as desigualdades no esforço de combate à discriminação, e não de favorecer ou privilegiar alguns em detrimento de outros.

O consultor 1 evidencia a importância de informar a respeito da alteração dos procedimentos organizacionais com vistas à promoção da igualdade - caso contrário, pode gerar um clima de animosidade:

Entrevistadora: *Então na prospecção você citou...*

Consultor 1: *A palavra prospecção já engloba uma série de atividades, uma série de mentalidades que definem, que diferencia da não prospecção, da colocação fria, colocar uma pessoa numa vaga, friamente e obrigatoriamente, o que é pior, ou forçadamente. Isso que não é bom hoje em dia.*

Outra coisa, quando você só força e não faz mais nada, a empresa pensa assim: “Bom, eu vou contratar essa pessoa aí, mas eu vou colocar ela em qualquer lugar”. Outra coisa, eu

não vou trabalhar meus colegas e funcionários que já estão lá. Eles reagem como eles reagem. Aí vem aquela coisa, como não houve nenhuma prospecção, os colegas vão agir com preconceito. Vão pensar “Ih, chegou um cara chato... um cara querendo pegar o nosso lugar. Está querendo ser melhor que nós... então vamos pegar esse cara aí e tal”. Então cria-se um clima de animosidade.

O consultor 6 evidencia a necessidade da proposta de promoção da igualdade. Neste caso, das ações afirmativas serem bem entendidas.

Entrevistadora: *Mas e quando você fala “vou mexer nesse tipo de estrutura”, como é a resposta das pessoas?*

Consultor 6: *Não é possível aferir de maneira formal.*

Entrevistadora: *Mas mesmo o empírico, de quando você trata disso?*

Consultor 6: *A percepção que eu tenho é que as ações afirmativas são transitórias, não é pra durar a vida inteira, elas têm um papel importante em determinado momento, que é pra reverter uma situação de exclusão que no Brasil existe há séculos e que, em função disso, o negro chega ao mercado de trabalho menos preparado, há uma defasagem importante. O que se demonstra na universidade é que, quando o negro tem a oportunidade de chegar lá, o seu desempenho é tão melhor como o dos outros. Então é uma questão de oportunidade. Se a empresa for transparente, olhar de forma clara, identificando quem são essas pessoas, não dá para desconsiderar os outros profissionais, que faz com que aqueles que se sentem “discriminados” tenham uma reação contrária. Eu acho que existem formas de fazer isso, então o propósito precisa ser bem entendido, e que as pessoas tenham clareza disso, que existam instrumentos de forma aberta e transparente. Porque aquele cara que está sendo promovido, ele não está promovido só porque é negro, ele tem a competência pra isso. Não é só uma questão da cor da pele, é de competência também, isso precisa ser bastante disseminado, e você precisa ter instrumento de aferição disso, para que não fique uma coisa aberta, e que as pessoas não se sintam desprivilegiadas, desconsideradas, mas que existem outros critérios.*

As atividades de conscientização realizada pelos consultores nas organizações incluem: estabelecer a diversidade como um valor, evidenciar a discriminação, desfazer a padronização de uma única referência identitária, explanar sobre o respeito às diferenças e informar sobre a promoção de igualdade.

CATEGORIA 5 - DIFICULDADES ENFRENTADAS PELO CONSULTORES:

Dentre as dificuldades mencionadas pelos consultores no desenvolvimento da gestão da diversidade na organização, uma delas diz respeito à resposta das pessoas - neste caso,

denominada de resistência à mudança. E outra dificuldade diz respeito ao contexto, que é pouco incentivador, da adoção da gestão da diversidade, pois o tema não é priorizado no país.

A) **RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS:**

Salientado pelos consultores, uma das dificuldades enfrentadas na realização da gestão da diversidade é a resistência à mudança. É percebida pelos consultores quando as pessoas não estão abertas a mudanças, não estão com “boa vontade”, ou se posicionam contra a gestão da diversidade. Ou seja, há uma força contrária às ações de gestão da diversidade.

Como é explicitado pela consultora 4:

Entrevistadora: *Como é a aceitação do programa?*

Consultora 4: *O programa no geral não é aceito, porque as pessoas querem manter os privilégios. Então hoje, se você tem um grupo de homens brancos na direção da empresa, eles querem ficar, se eles tiverem que abrir vai abrir para a mulher branca, se elas tiverem que abrir, elas irão abrir para as outras mulheres brancas, então tem uma manutenção de privilégios e uma escolha narcísica de favorecimento dos iguais. **Então a aceitação não é boa**, ela só é mais aceita comumente quando você tem cotas. A obrigatoriedade ou a empresa tem que ser multada.*

Entrevistadora: *E daí como vocês trabalham essa aceitação?*

Consultora 4: *No geral a gente é convidado, mas a gente percebe que a caneta está com eles, eu vou lá e discuto o que seria diversidade. Convidada eu vou, nesse sentido. **Mas aí a empresa sempre quer ir o mais lento possível. Qualquer instituição ela não quer mudar.** É uma característica da instituição, preservar-se, e eu não estou só falando das pessoas, estou falando dos modos de operar, do perfil de quem está lá, tem mais uniformidade do que diferença. Então sempre tem resistência.*

A consultora 3 aponta a resistência como um dos dificultadores do desenvolvimento da gestão da diversidade:

Entrevistadora: *E, nesse processo, você enfrentou alguma dificuldade, alguma resistência?*

Consultora 3: *Toda vez que você fala diversidade, você encontra resistência. Lógico que, na condição que eu atuo, menos. Ela existe, mas é velada. Como eu estou sempre no papel de uma consultora, eu vou atender alguém que está enforcado porque está com a fiscalização em cima, eu entro com outro patamar, então eu entro para ajudar a resolver uma situação. E, por mais que as pessoas às vezes discordem das coisas que eu coloco, elas não vão dizer isso abertamente, poucas vezes eu vivi isso. **Mas se você está numa outra posição, é ruim sim.***

Essa postura de inflexibilidade pode denotar a existência de preconceito - ou seja, a adoção de uma conduta rígida frente a diversos objetos, o que implica na não reflexão e não experiência (CROCHIK, 2006). Essa rigidez acontece como manifestação da fragilidade individual do preconceituoso que, relacionado a mecanismos psíquicos de se defender frente a uma ameaça, não consegue lidar de maneira legítima com a mudança e com a dúvida, pois esta é sempre vista como fragilidade e despreparo (CROCHIK, 2006).

Monaco et al (2007) ressaltam que é preciso levar em conta se a dificuldade para a realização de um programa de diversidade está relacionada à compreensão de que a diversidade não é positiva e gera problemas, e essa compreensão seria vista, por exemplo, na resistência à mudança.

B) NÃO PRIORIZAÇÃO DO TEMA NO PAÍS:

Os consultores apontaram que uma das dificuldades enfrentadas é que há pouca procura para as ações de gestão da diversidade, visto que esse ainda não é um tema considerado relevante ou prioritário no Brasil.

Como pode ser destacado neste trecho da entrevista com o consultor 6:

Entrevistadora: *E o que dificulta a realização de um programa de diversidade?*

Consultor 6: *A conscientização das pessoas de que são programas importantes, de que isso é importante fazer. A empresa entender que isso tem a ver com ela, é importante para seu negócio e trazer essa questão pra dentro da organização.*

Neste trecho da entrevista com o Consultor 5, ele aponta que o tema não é tratado como prioridade no país, e por isso não é tomado como relevante pelas organizações:

Entrevistadora: *Qual a dificuldade do trabalho do consultor?*

Consultor 5: *É que o tema não é [considerado] importante no Brasil. Não adianta dizer que é importante, pra parecer bacana, quando você vende um produto que ninguém quer... Às vezes a gente quer elogiar o produto, dizer que ele vende bem, e dizer que é bacana, é relevante. O que faço, eu acho que é relevante, mas não é assim que meu país vê. Não é um tema pro país. E nossos problemas de desenvolvimento são justamente esses. E muito menos pro mundo empresarial... Por isso que tem tão pouco consultor que vive disso, porque senão você teria um mercado, difícil viver disso.*

A consultora 4 expõe que há uma procura, mas não é uma demanda significativa:

Entrevistadora: *Hoje as empresas estão requisitando programas de gestão da diversidade?*

Consultora 4: *Requisitam, mas é um número muito pequeno.*

CAPÍTULO IV – Lições aprendidas e recomendações:

- **Lições Aprendidas:**

Os resultados do estudo mostram que a atuação dos consultores em gestão da diversidade tem como foco à mudança cultural nas organizações. O consultor é um “facilitador” que se utiliza de conhecimentos da Psicologia, em especial da Psicologia Social e Organizacional, para realizar a mudança cultural. Nesse sentido, percebem seu papel de mediadores na relação entre as pessoas, atuando para promover a mudança cultural de estereótipos da cultura, através de ações de sensibilização e conscientização. Como discutido, existem representações disponíveis na cultura internalizadas no processo de socialização pelas pessoas, que geram um filtro de percepção com relação ao outro. Além disso, as pessoas se classificam através de identidades sociais, formando um grupo de pertença (endogrupo) que se distingue dos demais grupos (exogrupos).

Os consultores colocam-se como agentes de transformação dessa realidade social. Eles promovem a identificação e empatia, como explica o consultor 1 ao apontar que suas ações devem suscitar uma reação emocional para fazer os funcionários ligarem-se a outra pessoa e reagirem para tornar-se sensível ao que o outro realmente é. Sensibilizam para a experiência, com abertura e aprofundamento da presença do outro, dando oportunidade para ele mostrar o que pode ou não fazer. Preconizam a possibilidade do contato, com a formação de um novo arranjo de grupo, em que haja uma descategorização da identidade social, para a formação de uma identidade grupal comum – e, assim, haja ganhos no clima organizacional, na cooperação e na moral do grupo, e que as pessoas sintam-se incluídas.

Como conscientização, os consultores apontam a necessidade de estabelecer a diversidade como um valor; evidenciar a discriminação, “fazer a organização se olhar” (consultora 3); desfazer a padronização de uma única referência identitária, visto que “as pessoas não são encaixáveis” (consultor 1); explicar sobre o respeito às diferenças, pois “cada um preserva sua escolha” (consultora 3); e informar sobre a promoção de igualdade.

A sensibilização e a conscientização remetem às bases da constituição do indivíduo: a experiência e a reflexão (CROCHIK, 2002). Os dois pilares de atuação dos consultores, sensibilização e conscientização, visam superar a posição de reprodutor dos conteúdos preconceituosos da cultura. E, por isso, a diversidade, como aponta o consultor 6, é o principal instrumento de aproximação de pessoas e da construção de uma sociedade pacífica.

Ao salientar que as ações dos consultores visam mitigar os estereótipos vinculados ao preconceito relacionados às identidades sociais, com enfoque em mudança cultural,

colocamos a discussão sob o enfoque dos direitos humanos. A gestão da diversidade em organizações coloca-se no centro da problemática da “igualdade e diferença” na perspectiva multicultural dos direitos humanos (CANDAU, 2008). Tal perspectiva considera a necessidade de reconhecer as identidades na promoção dos direitos humanos, não negar as raízes e o contexto cultural, não generalizar a concepção de igualdade e, por fim, não tornar as ações de igualdade um modelo hegemônico (CANDAU, 2008).

Boaventura de Souza Santos (1997, p. 30) chama a atenção para um novo imperativo cultural no diálogo sobre a dignidade humana: “temos o direito de ser iguais quando a diferença nos inferioriza; temos o direito de ser diferentes sempre que a igualdade nos descarateriza”, o qual tem a perspectiva de superar a desigualdade, ao mesmo tempo em que reconhece as diferenças culturais e o desafio de articulá-los. Boaventura de Souza Santos (1997, p. 21-22) ressalta que, para os direitos humanos serem ressignificados de forma a não nivelar as diferenças culturais, é necessário reconceituá-los da seguinte maneira:

- 1) Superar o debate entre o universalismo e relativismo cultural - todas as culturas têm valores e ideias. O universalismo é incorreto enquanto uma única cultura predominar e se impor as demais, ao passo que, na perspectiva do relativismo cultural, nenhuma cultura é absoluta e completa. É necessário propor diálogos interculturais, sobre preocupações convergentes.
- 2) Todas as culturas possuem concepções de dignidade humana - todas as culturas têm uma ideia do que é melhor para seus integrantes.
- 3) Todas as culturas são incompletas nas suas concepções de dignidade - nenhuma dá conta da riqueza do humano, por isso há uma necessidade de interação entre elas.
- 4) Nenhuma cultura é monolítica - não devem ser rígidas e fechadas, pois é necessário favorecer o diálogo.
- 5) Todas as culturas tendem a hierarquizar as pessoas, dependendo da pertença a determinados grupos, segundo o princípio da igualdade e diferença - o que torna um desafio na ressignificação dos direitos humanos de hoje.

Os consultores atuam como agentes de promoção da igualdade e dos direitos humanos, focalizando a mudança cultural dentro da própria cultura organizacional, para reversão dos estereótipos dispostos na cultura.

- **Recomendações:**

É necessário chamar a atenção de pesquisadores e profissionais para desenvolver estudos teóricos e pesquisas, bem como para desenvolverem ações profissionais voltadas para a mudança cultural dos estereótipos relacionados às identidades sociais de minorias dentro da própria cultura. A realização do presente estudo permitiu formular três níveis de recomendações nessa direção: a) recomendações acadêmicas; b) recomendações para as organizações; c) recomendações para os psicólogos organizacionais.

A) Recomendações acadêmicas:

No que diz respeito às recomendações acadêmicas, é possível salientar a necessidade de uma maior produção teórica sobre a diversidade enquanto um constructo e fazer uma maior aproximação da gestão da diversidade com a Psicologia Social, como é o caso de Vala (2003), ao produzir um estudo sobre a gestão da diversidade e a produção de identidade. Salienta-se também a necessidade de maior produção de pesquisas, principalmente sobre os efeitos da atuação dos consultores - buscando saber, por exemplo, como os participantes das ações de mudança cultural (depois da sensibilização e conscientização) respondem à gestão da diversidade.

B) Recomendações para as organizações:

As organizações devem adotar a gestão da diversidade de maneira organizada e estruturada em um conjunto de fases, etapas e procedimentos, para garantir melhores resultados. Isso quer dizer que preferencialmente seja organizada em forma de programa de diversidade (BENTO, 2002a; ALVES & GALEÃO-SILVA, 2004).

Com base na revisão bibliográfica e nas entrevistas com os consultores apresentamos a seguir uma sistematização de elementos para a realização de um programa de diversidade organizado em fases, etapas e procedimentos, disposto da seguinte forma:

Fases	Etapas		Procedimento	Descrição	Resultado	
Planejamento			Reunião	Desenvolver um programa de diversidade na organização	Criação do comitê gestor e definição das metas do programa de diversidade	
Implantação	Diagnóstico	Apresentação	Desenvolvimento de cartilhas e campanhas	Informá-los sobre o programa de diversidade na organização	Conhecimento por todos da organização sobre o programa de diversidade	
		Censo	Aplicação de questionário	Identifica o quadro de funcionários segundo idade, escolaridade, cor/raça, gênero, deficiência, cargo, salário, trajetória	Relatório com a composição demográfica da organização, diferenças salariais	
		Avaliação da cultura e do clima organizacional	Pesquisa de clima, pesquisa de satisfação com trabalho, entrevista com pessoas que sofrem discriminação, entrevista de desligamento	Identifica as diferenças no tratamento de pessoas alvo de discriminação	Relatório descrevendo as formas que a discriminação aparecem	
		Avaliação do espaço físico	Observação da estrutura física (prédio e materiais de trabalho)	Analisa a acessibilidade e a existência de tecnologia assistiva	Relatório sobre a necessidade ou não de reformas e aquisições de materiais de trabalho adaptados	
	Ação estruturada	Adequações físicas	Reforma os ambientes e aquisições de tecnologia assistiva	Adequação dos ambientes e aquisições de tecnologia assistiva	Acessibilidade para as pessoas com deficiência	
		Treinamento e Desenvolvimento	Líderes	Capacitá-los a realizar a gestão da diversidade nos grupos de trabalho	Relatório com avaliação de treinamento	
			Funcionários	Desenvolver a habilidade de trabalho em equipe e o comportamento não discriminativo		
			Médico do Trabalho	Capacitá-lo a realizar a documentação para o caso de fiscalização		
		Adequação da movimentação de pessoas	Ajuste no Recrutamento e Seleção	Maior admissão de pessoas vítimas da discriminação	Maior participação na organização de pessoas que são vítimas de discriminação	
			Ajuste na Integração do novo funcionário	Tornar a integração mais acolhedora para as pessoas que sofrem discriminação		
			Ajuste no desenvolvimento de carreira	Promoção e desenvolvimento de carreira para pessoas que são vítimas de discriminação		
		Incentivo à qualificação profissional	Financiamento de cursos e criação de convênios para pessoas que são vítimas da discriminação	Incentivo à qualificação profissional de vítimas da discriminação com vistas ao desenvolvimento profissional delas	Desenvolvimento profissional	
		Incentivo à valorização de pessoas	Tutoriais (coach, counseling, mentoring)	Adoção de tutoriais como forma de apoio e estímulo ao desenvolvimento profissional e desenvolvimento de carreira		
		Ações de Comunicação organizacional	Informar os terceirizados e prestadores de serviço sobre a gestão da diversidade	Informar os terceirizados e prestadores de serviço sobre a gestão da diversidade	Conhecimento por parte dos terceirizados e prestadores de serviço sobre o programa de diversidade	
			Campanha interna e externa	Informar a todos da organização e a todos os stakeholders sobre o programa de diversidade	Conhecimento por todos da organização sobre o programa de diversidade	
			Ouvidoria	Um canal para receber denúncias de discriminação	Registro e monitoramento do tratamento dispendido às pessoas que sofrem discriminação	
			Adequar a comunicação para expressar a valorização da diversidade	Adequar todas as peças de comunicação para expressar a valorização da diversidade	Expressão da valorização da diversidade em todas as peças de comunicação	
		Monitoramento	Banco de dados do quadro de funcionários	Acompanhar a movimentação de pessoas que são vítimas de discriminação	Acompanha a movimentação de pessoas que são vítimas de discriminação	Acompanhamento da movimentação de pessoas, incentivando a participação na organização de pessoas que são vítimas de discriminação
			Resultados de pesquisas	Reunir os resultados das pesquisas (treinamento, clima, satisfação) e analisar os resultados obtidos	Reunir os resultados das pesquisas (treinamento, clima, satisfação) e analisar os resultados obtidos	Acompanhar os resultados dos treinamentos visando o entendimento de todos
			Construir uma política	Construir uma política de valorização da diversidade	Construir uma política de valorização da diversidade	Valorização da diversidade na organização como prática corrente
Avaliação			Avaliação do programa de diversidade	Julgar a relevância do programa	Decisão pela continuidade, ampliação ou encerramento do programa	

Figura 6: Sistematização de elementos para realização de um programa de diversidade na organização

Fases e etapas de um programa de diversidade

A primeira fase refere-se ao planejamento e consiste na etapa de definição do programa, compondo uma equipe para definir e realizar as fases e etapas seguintes. Recomenda-se que essa equipe seja formada por profissionais das áreas de gestão de pessoas, responsabilidade social e comunicação, e inclua representantes dos grupos que sofrem discriminação como pessoas com deficiência, negros e mulheres. Assim, devem-se customizar as ações, para relacioná-las com “o jeito de ser” da organização. Como, por exemplo, utilizar vídeos com depoimento das executivas, do quanto elas são eficientes no que fazem, como também mostrar o que tem de cultura negra incorporada à organização etc, para deixar com “a cara da organização.”.

Também é importante, para assessorar, enriquecer o diálogo e possibilitar uma visão imparcial do processo, envolver entidades como sindicatos, instituições públicas e organizações não governamentais com experiência no tema (INSTITUTO ETHOS, 2000). Trazer para discussão as referências que possam balizar a importância de se estabelecer uma política e o programa de diversidade, utilizando literatura a respeito, compreendendo o conceito e os marcos regulatórios. E também conhecendo de que maneira as outras organizações estão realizando a gestão da diversidade.

Assim, o intuito de planejar é decodificar o objetivo de “combate à discriminação e promoção da igualdade e valorização da diversidade” em práticas, ou seja, descrever quais medidas deverão ser tomadas e os efeitos esperados. Ainda como parte da fase de desenho do programa, é preciso definir índices (por exemplo, número de pessoas com deficiência que a organização deseja ter), metas e cronograma, para estabelecer onde e quando a organização quer chegar. Além disso, definir orçamento e alocação dos custos. Fazer uma nova reunião de planejamento depois que o diagnóstico estiver pronto.

A segunda fase diz respeito à implantação do programa, sendo composta pelas etapas de diagnóstico, ação estruturada e monitoramento.

O diagnóstico envolve a realização de uma apresentação, realização do censo, além da avaliação do espaço físico, pesquisa da cultura organizacional e do clima organizacional:

A primeira ação seria a apresentação, com uma campanha interna de informação sobre o programa de diversidade, para introduzir o assunto na organização. Pois muitas vezes as pessoas precisam ser esclarecidas do que se trata, para responderem ao censo de maneira mais fiel e não maquiar os resultados. Então, incentivar brancos e negros a se identificarem como tal, pois um dos intuitos do programa seria trabalhar preconceito.

O censo permite a caracterização do quadro de funcionários da organização, considerando: idade, escolaridade, composição familiar, cor/raça, gênero, deficiência, cargo, salário, trajetória na organização. Por meio de um questionário respondido por todos da organização, é possível sistematizar as informações disponíveis sobre a presença de pessoas com deficiência, negros e mulheres. Isso permite analisar a distribuição dessas pessoas segundo as funções, salários e desenvolvimento de carreira e estabelecer comparações: da pessoa com deficiência com a média dos funcionários, entre negros e brancos, homens e mulheres (BENTO 2002b; INSTITUTO ETHOS 2002 e 2008; FEBRABAN, 2011).

Depois do censo, a equipe responsável monitora a demografia da organização através desse banco de dados, conhecendo a entrada de pessoas com deficiência, negros e mulheres, bem como sua movimentação dentro da organização.

A avaliação do espaço físico envolve a análise das condições físicas, como: o deslocamento da pessoa com deficiência de sua residência até a organização; a acessibilidade arquitetônica da organização (entrada e circulação de pessoas com deficiência); e a análise dos postos de trabalho, verificando a existência de equipamentos de trabalho adequados para elas (ALMEIDA, CARVALHO-FREITAS & MARQUES, 2007, SCHUWARZ & HABER, 2009).

Avaliação do clima e da cultura organizacional:

- A pesquisa da cultura organizacional consiste na identificação das práticas discriminatórias naturalizadas no cotidiano da organização e dos discursos relacionados, por exemplo, à negação do preconceito, à ideologia de meritocracia e ao mito da democracia racial, que servem para dissimular a discriminação.
- A pesquisa do clima organizacional analisa a dinâmica dos grupos de trabalho com presença de pessoas com deficiência e negros, identifica se existe o sentimento de participação e pertença ao grupo, se há diferenças nas formas de tratamento e a existência ou não de conflitos (BENTO 2002b; FEBRABAN, 2011). Envolve análise das formas de tratamento, sejam explícitas, como piadas e xingamento, ou implícitas e sutis, como deixar de chamar a pessoa para participar de reuniões ou momentos de interação (almoço ou café durante os intervalos de trabalho).

Analisa também a comunicação e a cooperação entre os membros do grupo para realização das tarefas em conjunto, se o funcionário sente que sua autonomia é incentivada e se é oferecido suporte adequado.

Os procedimentos operacionais adotados são pesquisas, como pesquisa de satisfação com trabalho, e pesquisa de clima. Esses dados devem ser complementados e atualizados com

a observação de grupos de trabalho que tenham pessoas com identidade social desvalorizada culturalmente; com a realização de entrevistas com elas; ou ainda no momento das entrevistas de desligamento saber se a demissão foi por causa de discriminação. Tais dados devem ser sistematizados em um relatório.

As ações estruturadas envolvem: adequações físicas, treinamento e desenvolvimento, adequação da movimentação de pessoas, incentivo à qualificação profissional, incentivo à valorização de pessoas, ações de comunicação organizacional.

As ações de adequação dos espaços físicos como o ajustamento do transporte, reformas nos ambientes, aquisições de tecnologias assistivas e equipamentos de segurança individual adaptados têm como objetivo garantir a acessibilidade e a adequação dos postos de trabalho para as pessoas com deficiência (CARVALHO-FREITAS & MARQUES, 2006; SCHUWARZ & HABER, 2009).

O treinamento e desenvolvimento tem três públicos-alvo: a liderança, os funcionários, e o médico do trabalho.

Envolve a realização de capacitação de lideranças (gestores) preparando-os para gerir a diversidade no dia a dia da organização (JABBOUR, GORDONO, OLIVEIRA, MARTINEZ, BATTISTELLE, 2011). Além disso, deve capacitá-los para implantar e acompanhar as mudanças, resolvendo eventuais conflitos, ou para solicitar auxílio dos responsáveis ou de profissionais de gestão de pessoas, quando necessário.

Treinar todos os funcionários da organização, para que eles saibam do que se trata a gestão da diversidade e tenham desenvolvido o comportamento de trabalho em grupo e não discriminatório. Nesse sentido, a organização pode optar por realizar uma ação de mudança de cultura, como foi descrito na forma de atuação do consultor, com ações de sensibilização e conscientização, e também incorporar um treinamento na integração do novo funcionário, para que os funcionários que estejam ingressando na organização depois da implantação saibam do que se trata o programa de diversidade.

É preciso ainda realizar a capacitação do médico do trabalho, para ele saber quais são as deficiências que contam para a cota e como preparar a documentação necessária a ser entregue em caso de fiscalização. Os documentos comprobatórios da contratação de pessoas com deficiência que são exigidos pela Delegacia Regional do Trabalho são:

- 1) Ficha de registro do empregado, para caracterizar o vínculo empregatício.
- 2) Laudo caracterizando a deficiência (no caso de deficiência intelectual, pode ser fornecido pelo psicólogo). Deve conter dados de identificação do trabalhador, explicitação dos critérios para a caracterização da deficiência e classificação do tipo da deficiência

(para saber o que conta como deficiência, ver Anexo 3 – tipos de deficiência segundo o Ministério do Trabalho e Emprego, 2007); assinatura e identificação do profissional de saúde.

3) Atestado de Saúde Ocupacional, para atestar aptidão do trabalhador na função para a qual está sendo contratado.

4) Documento de anuência do trabalhador com deficiência, visto que o trabalhador que for contratado para preenchimento da cota deve autorizar que se torne pública a sua condição.

Dessa forma, esse documento deve expressar o consentimento do trabalhador.

No que se refere à adequação da movimentação de pessoas, essa mudança tem o intuito de deixar a organização mais diversa. Com vistas à promoção da igualdade, envolve equiparação para as pessoas que vivenciam discriminação. Envolve ações de promoção da igualdade de oportunidade a fim de aumentar a representatividade de pessoas com deficiência e negros na organização. Compõe essa mudança os seguintes procedimentos operacionais: ajuste no recrutamento e seleção, ajuste na integração do novo funcionário e ajuste no desenvolvimento de carreira.

Readequando suas formas de recrutamento e seleção, a organização incentiva maior admissão de pessoas que vivenciam a discriminação. Isso pode ser feito, por exemplo, através do anúncio de vagas disponíveis em meios diferentes dos usuais, de modo a atrair públicos diversos (como prospectar candidatos em centros de reabilitação, no caso da pessoa com deficiência), e também por meio da formulação de critérios para seleção de pessoas discriminadas, como a busca ativa de pessoas com deficiência e negros (BENTO, 2002b; SCHRIJNEMAEEKERS, 2010).

No caso das pessoas com deficiência, existe uma cota de contratação exigida por lei para organizações com mais de 100 funcionários. No caso dos negros, a organização pode optar por estabelecer uma cota.

É importante dimensionar que, ao realizar a admissão, assim como para todos os demais funcionários, deve haver uma equivalência entre o cargo e habilidades e interesses da pessoa, visto que a satisfação com o trabalho também está relacionada à afinidade com a função a ser desempenhada.

Cabe esclarecer que, segundo o artigo 93 da Lei 8.213/91, ao realizar o desligamento de uma pessoa com deficiência, a organização deve contratar outra, de forma a continuar preenchendo a cota, sendo que não é preciso ter a mesma deficiência, e também não é preciso ser para o mesmo cargo.

Propõe-se um ajuste na integração dos novos funcionários, momento de boas-vindas e a apresentação da organização. O grupo de trabalho que irá receber a pessoa com deficiência deve receber uma atenção especial, para garantir que estejam prontos para recebê-los, e não tratá-los de forma discriminatória.

Outro procedimento operacional de movimentação de pessoas que pode ser ajustado é o desenvolvimento da carreira. Para isso, é interessante mapear onde estão alocadas as pessoas discriminadas e definir quais são as habilidades e competências que elas precisam desenvolver, em quanto tempo, para receber promoções e ascender a cargos executivos e de gestão (BRUNSTEIN & JAIME, 2009; ARAÚJO, 2010; ROSEMBERG & LEUZINGER, 2010).

Além da movimentação de pessoas, a organização pode adotar um incentivo à qualificação profissional dessas pessoas, por meio de financiamento de cursos, e criação de convênios com instituições de ensino que ofereçam experiências integradas de aprendizado teórico e estágios. Desse modo, é possível ampliar o desenvolvimento desses profissionais e impulsioná-los ao desenvolvimento da carreira (ROSEMBERG & LEUZINGER, 2010; ARAÚJO, 2010; RIBAS, 2011).

A valorização de pessoas, por sua vez, está relacionada à boa adaptação e é decorrente da satisfação no trabalho. O procedimento operacional que pode ser envolvido na realização de um programa de diversidade são os tutoriais, como coach, mentoring, counseling. Esses tutoriais são fundamentais ferramentas de aconselhamento profissional com vistas à mobilidade e ascensão na carreira. Servem também como acompanhamento no grupo de trabalho e apoio na execução da sua tarefa. Esses procedimentos têm como finalidade incentivar o desenvolvimento profissional e o desenvolvimento de carreira.

A proposta para adequação da comunicação organizacional envolve quatro ações: informar os terceirizados e prestadores de serviço; realizar campanha interna e externa; criar uma ouvidoria; e ajustar todas as peças de comunicação para expressar a valorização da diversidade na organização.

A primeira ação de informar os terceirizados e de prestadores de serviço é necessária para que eles tomem conhecimento do que a organização está fazendo no âmbito do programa e adequem seu comportamento também, evitando atitudes preconceituosas com pessoas com deficiência e sabendo conviver com elas. É o caso, por exemplo, de preparar os funcionários do restaurante a servir um cadeirante, oferecendo o suporte a essa pessoa quando ela solicitar, e não decidir por ela.

A segunda, realizar uma campanha interna e externa, é feito por meio de materiais como folhetos, guias, manuais e cartilhas. Ou, ainda, que seja divulgado na intranet, nos e-mails dos funcionários, colado cartazes etc.

Além de garantir que todos os funcionários da organização compreendam o embasamento e a justificativa para a adoção de um programa de diversidade e saibam sobre suas atividades, é ainda importante divulgar dados sobre o programa, como índices e resultados obtidos, tanto internamente quanto externamente.

A divulgação interna facilita a mudança e favorece a manutenção das mudanças, pois os funcionários são sempre lembrados do compromisso que a organização assumiu e de como devem proceder. A divulgação externa é importante para dar visibilidade à organização, pois fortalece a imagem da organização cidadã, que adota medidas de gestão da diversidade. Assim, a organização incentiva outras a também desenvolverem programas de diversidade (INSTITUTO ETHOS, 2000; FLEURY, 2000).

Considerando a comunicação uma via de mão dupla, a quarta ação, é a criação de uma ouvidoria com o intuito de receber denúncias ou demandas de acontecimentos que vão contra a proposta de gestão da diversidade.

A quarta ação é de adequação de todas as peças de comunicação. A área da comunicação está envolvida não somente para divulgar especificamente o programa, mas ela deve ser ajustada para que todas as comunicações passem a intenção de valorizar a diversidade. Como, por exemplo, em propagandas, colocar um grupo de pessoas composto por brancos, negros, mulheres e pessoas com deficiência, ao invés de apenas homens brancos sem deficiência.

Vale a pena incluir informações a respeito do programa de diversidade em práticas correntes da organização (como nas ações de integração de novos funcionários e no código de ética/conduita).

- Monitoramento

O monitoramento de um programa de diversidade consiste na coleta sistemática de dados sobre a implantação do programa, de modo a acompanhar seu desenvolvimento. O monitoramento possibilita adequações no programa e provê informações que podem ser utilizadas para sua avaliação. Existem três grandes processos de gestão de pessoas que devem ser monitorados:

O primeiro é o banco de dados com relação à movimentação de pessoas da organização. Atentar se a organização cumpriu a meta estabelecida de contratação de pessoas que vivenciam a discriminação, e monitorar também o desenvolvimento de carreira delas.

O segundo que deve ser monitorado são os resultados das pesquisas de avaliação dos treinamentos e das pesquisas de satisfação com o trabalho. Assim, para cada treinamento realizado, deve ser aplicado um questionário que avalie a experiência e os conhecimentos adquiridos. A coleta desses dados favorece a análise de cada atividade realizada em termos de satisfação, qualidade e aprendizado, por todos que se submeteram ao treinamento.

O último aspecto do monitoramento é a solidificação de uma política de diversidade. Depois que a organização adquire experiência de como realizar a gestão da diversidade, ela pode formalizar esse programa com a construção de uma política que expresse esse valor para a organização.

- Avaliação:

A última fase de realização de um programa de diversidade diz respeito à avaliação. Consiste em explicar as relações entre as atividades realizadas e os efeitos percebidos, possibilitando o julgamento da relevância do programa. Por meio da avaliação é possível aprimorar cada vez mais o programa, bem como subsidiar decisões organizacionais dos gestores em relação à sua continuidade, ampliação ou encerramento. É recomendável que essa avaliação seja feita por um profissional ou órgão externo especializado no tema, capaz de certificar o programa e a organização em termos de compromisso e qualidade com a gestão da diversidade.

Cuidados na realização de um programa de diversidade nas organizações

Ao definir a diversidade como um valor na organização espera-se o compromisso com a adoção de medidas de combate à discriminação e de promoção da igualdade, através da implantação de um programa. Contudo, pode ocorrer a não efetivação dessas medidas pela organização, limitando-se a incorporar apenas um discurso para o marketing, sem empreender esforços de efetivação. Como afirma Mendes (2004, p.83): “algumas organizações implantam práticas de gestão da diversidade por pressões de sua matriz ou meramente tendo como objetivo polir sua imagem. O resultado é a adoção de programas de fachada”.

Rosemberg e Leuzinger (2010, p. 178) alertam para o fato de que aspectos como “falta de metas qualificáveis”, “lista de objetivos mais ou menos específicos”, “sem prazo determinado para implementação” e a “não elucidação de como pretendem proceder”, podem comprometer a realização e obtenção dos efeitos esperados de um programa de diversidade, sendo esse um cuidado a se tomar na fase de planejamento.

Na fase de diagnóstico, a avaliação dos postos de trabalho deve ser realizada com a finalidade de visualizar quais as adaptações necessárias para receber uma pessoa com

deficiência, e não deve ser entendida de forma a associar a deficiência com determinadas atividades, pois relacionar o tipo de deficiência ao cargo significa não perceber as pessoas com deficiência cada uma com suas características, e cada uma com suas potencialidades.

Na fase de implantação do programa uma dificuldade que pode ser encontrada refere-se à baixa adesão dos gestores à proposta. Como mostra Mônaco et al. (2007, p. 7): “o papel dos líderes na implantação dos processos da gestão da diversidade é essencial para disseminação de novos valores e a solidificação de uma cultura mais voltada ao respeito às diferenças e à redução das desigualdades”. Entende-se que, além dos gestores serem proponentes do compromisso com a diversidade, eles servem de modelo para que os demais funcionários assumam uma nova postura, sendo os principais responsáveis pela manutenção da cultura de promoção da igualdade e respeito às diferenças, bem como da convivência que preze pela igualdade de status entre os membros do grupo de trabalho da organização.

Deve ser alertado o cuidado com a execução adequada do procedimento operacional de recrutamento e seleção, no caso especificamente de programas voltados para as pessoas com deficiência. As pessoas com deficiência admitidas precisam ter compatibilidade com o cargo a ser desempenhado; caso contrário, elas se desmotivarão facilmente (SCHUWARZ & HABER, 2009). Isso pode acontecer porque, ao contratá-la, é dado foco na limitação, considerando aquela que necessite menor adaptação das condições físicas ou uma deficiência menos aparente, do que na potencialidade da pessoa com deficiência.

Também pode acontecer de subestimarem a potencialidade da pessoa com deficiência. É o caso, por exemplo, de alocar uma pessoa com deficiência em funções que exigem menor escolaridade da que ela tem. Dessa forma, ela vai achar aquele trabalho monótono, desinteressante, vai ficar insatisfeita com aquela tarefa e se desmotivar.

Outro caso de execução inadequada na seleção da pessoa com deficiência é colocá-la em cargos que a função exija exacerbadamente o que dela é comprometido pela deficiência. É o caso, por exemplo, de alocar uma pessoa com deficiência física no cargo de entregador, sendo que ela tem uma perna amputada e se move com auxílio de muleta.

Também é importante alertar para as dificuldades que podem surgir na etapa da ação estruturada. Na realização das ações do programa voltadas à promoção da igualdade – como, por exemplo, o incentivo à participação ou à qualificação profissional dos beneficiários - pode ocorrer uma compreensão distorcida por parte dos outros funcionários de que tais ações de equiparação são privilégio ou proteção, favoritismo ou assistencialismo. Como cabe ressaltar, “Essa avaliação diferenciada não pode ser entendida como discriminatória ou paternalista,

uma vez que se trata de proporcionar igualdade de oportunidade para os que têm desvantagens” (SCHUWARZ & HABER, 2009, p. 171).

Outra dificuldade encontrada na ação estruturada está na comunicação do programa. Tal dificuldade pode estar relacionada à falta de informação, à má qualidade das campanhas realizadas, repercutindo em desconhecimento dos funcionários a respeito do programa, como apontado por Schuwarz e Haber (2009, p.167) “a falta de informação gera desconforto e dúvida nos funcionários”. E, inviabilizando a compreensão, inviabiliza também a efetiva aplicação do programa.

C) Recomendações para os psicólogos organizacionais:

O conhecimento da Psicologia está presente tanto para compreender o porquê a discriminação acontece, quanto para compreender a ação de mudança cultural realizada pelos consultores nas organizações.

Apesar da atuação ser baseada no trabalho com os conteúdos culturais da discriminação - e, conseqüentemente, com seus aspectos psicológicos -, dentre os consultores entrevistados apenas um tinha formação em Psicologia, o que pode demonstrar uma presença ainda tímida do psicólogo nos programas de diversidade, apesar dos conhecimentos de Psicologia já terem sido incorporados. Isso pode ser uma conseqüência do que aconteceu no século XX com a Psicologia que, enquanto ciência, se doou para outras áreas e campos, como o do trabalho, da saúde e da educação, sendo incorporada na atuação de vários profissionais (ROSE, 2008). E também com relação a uma própria característica da POT, que é de buscar intercâmbio de conhecimento, principalmente com a área de Administração (MALVEZZI, 2007).

A atuação dos psicólogos organizacionais pode coincidir com o desenvolvimento dos programas de diversidade, e nesse estudo chamamos a atenção dos mesmos para atuarem com essa demanda.

O psicólogo organizacional, até a década de 1980, tinha como foco o indivíduo na organização, sendo caracterizada por ações técnicas como entrevistas e aplicação de testes. Após a década de 1980 houve um deslocamento para o sistema social e o foco passou a ser os processos psicossociais que caracterizam as organizações, o que acarretou na definição de novos objetivos, níveis e frentes de atuação do psicólogo organizacional. O tipo de vínculo com a organização também mudou, e esse profissional foi tornando-se, em muitos casos, um prestador de serviço, exercendo o papel de consultor da organização (Zanelli e Bastos, 2004).

Bastos e Galvão-Martins (1990) descrevem quatro objetivos de atuação do psicólogo organizacional, identificando onde ele pode atuar: 1) apoiando as instâncias decisórias da

organização (envolvendo funções como produzir teoria, realizar diagnóstico e solucionar problemas e elaborar instrumentos necessários para administração dos recursos humanos); 2) realizando ações para desenvolvimento e aprimoramento de pessoal (envolvendo funções como promover treinamento e avaliação de desempenho); 3) realizando movimentação de pessoal na organização (com funções de adaptação ao trabalho, recrutamento e contratação de pessoas, implantação e atualização de plano de cargos e salários e, quando responsável pelos recursos humanos, coordenando a área e gerenciando a equipe); 4) apoiando, valorizando e prestando assistência psicossocial (em funções como desenvolvimento da política de saúde ocupacional e de assistência psicossocial, integração do funcionário na organização e mediação entre a organização e as entidades de classe).

Zanelli e Bastos (2004) descrevem três níveis de atuação do psicólogo organizacional, identificando como ele pode atuar. O nível de formulação de políticas tem como foco a definição de diretrizes da organização, como a sua missão e valores. O nível estratégico corresponde ao planejamento de ações e a implantação e monitoramento de programas; e o nível técnico diz respeito às ações de diagnóstico e intervenção na organização.

Os autores articularam esses três níveis (técnico, estratégico e de formulação de políticas) a seis frentes de atuação do psicólogo nas organizações: 1) mudança organizacional (por exemplo, atuando no processo de desenvolvimento organizacional); 2) administração de pessoal (atuando nos processos de recrutamento, acesso e plano de carreira); 3) qualificação/desenvolvimento (atuando no treinamento e desenvolvimento de equipes); 4) realizando ações que atinjam o comportamento organizacional (atuando nos processos que envolvem a cultura organizacional, o poder e a liderança); 5) realizando ações que intervenham nas condições de trabalho (atuando na orientação e assistência psicossocial); e 6) realizando ações focadas nas relações de trabalho (atuando em programas de integração e socialização e mediação de conflitos).

Tomando em consideração os objetivos, os níveis e as frentes de atuação do psicólogo organizacional, é possível aproximá-los com a realização do programa de diversidade em organizações:

Os programas de diversidade fortalecem os objetivos de atuação do psicólogo organizacional descritos por Bastos e Galvão-Martins (1990):

- O primeiro objetivo, de dar apoio às instâncias decisórias da organização, corresponde à capacitação de lideranças para gerenciar a diversidade nos grupos de trabalho.
- O segundo objetivo, de realizar ações para desenvolvimento e aprimoramento de pessoal, corresponde às ações de mudança cultural, considerando principalmente os treinamentos para sensibilização e conscientização.
- O terceiro objetivo, de realizar a movimentação de pessoal, corresponde ao recrutamento e seleção de pessoas que sofrem discriminação, e o desenvolvimento de carreira delas.
- O quarto objetivo, de prestar assistência psicossocial, caracterizada por ações de facilitação da integração do funcionário na organização, incentivar tutoriais que sirvam de apoio para esses funcionários.

Os programas de diversidade também fortalecem os níveis de atuação do psicólogo organizacional descritos por Zanelli e Bastos (2004):

- A fase de planejamento, por definir o programa, estabelecer metas e cronograma, corresponde ao nível de formulação de diretrizes norteadoras da organização;
- A fase de implantação do programa, caracterizada pela realização dos procedimentos operacionais, como o diagnóstico e a ação estruturada, refere-se ao nível estratégico;
- A realização dos procedimentos, com a aplicação de questionários, observações, entrevistas, treinamentos e oficinas, remetem ao nível técnico de atuação do psicólogo organizacional.

Nas frentes de atuação do psicólogo organizacional descritas por Zanelli e Bastos (2004) é possível encontrar uma correspondência estreita com os programas de diversidade:

- Na mudança organizacional, dado que o programa incentiva a adesão de todos da organização para obter o resultado esperado;
- Na administração de pessoal, visto que o programa incentiva à admissão das pessoas que sofrem discriminação na organização;
- Na qualificação, uma vez que o programa incentiva o desenvolvimento profissional dessas pessoas;

- No comportamento organizacional, visto que o programa tem a intenção de mudar a cultura de naturalização da discriminação e desenvolver a habilidade de trabalho em grupo;
- Nas condições de trabalho, uma vez que o programa propõe análise e adequação nas condições físicas, como reforma arquitetônica com vistas à acessibilidade;
- Nas relações de trabalho, ao incentivar o sentimento de pertença, cooperação e mitigar os conflitos nos grupos de trabalho.

Destacado o uso do conhecimento da psicologia para subsidiar a compreensão da discriminação e da mudança cultural com vistas à diversidade, e o potencial de atuação do psicólogo organizacionais nestas ações, recomendamos que os psicólogos organizacionais dessem mais atenção para essa área, tendo em vista que a profissão do psicólogo implica na participação da construção de uma sociedade justa e igualitária, como declarado em seu Código de Ética, no artigo I: “O psicólogo baseará o seu trabalho no respeito e na promoção da liberdade, da dignidade, da igualdade e da integridade do ser humano, apoiado nos valores que embasam a Declaração Universal dos Direitos Humanos” (Conselho Federal de Psicologia, 2005, p. 7).

Referências Bibliográficas

- ABRAMO, L. Desigualdades de gênero e raça no mercado de trabalho. **Ciência e Cultura**, São Paulo, v. 58, n.4, p. 40-41, 2006.
- ALMEIDA; L. A. D.; CARVALHO-FREITAS, M. N. & MARQUES, A. L. Relações entre as percepções das pessoas com deficiência sobre a satisfação e condições experienciadas no ambiente de trabalho. In: Encontro ABRAPSO, XIV, 2007, Rio de Janeiro, **Anais eletrônicos...** Disponível em: <
http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/anexos/AnaisXIVENA/conteudo/pdf/trab_completo_27.pdf> Acesso em: 15 jun 2010.
- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.
- AMARAL, L. A. Corpo desviante/Olhar perplexo. **Psicologia USP**, São Paulo, 1994a, p. 245-268.
- _____. **Pensar a deficiência**. Brasília: CORDE, 1994b, 91 p.
- _____. **Conhecendo a deficiência em companhia de Hércules**. São Paulo: Robe, 1995, 203p.
- _____. Deficiência: questões conceituais e alguns de seus desdobramentos. **Cadernos de Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 1, 1996, p. 3-12.
- _____. **Sobre crocodilos e avestruzes: falando de diferenças físicas, preconceitos e sua superação**. In: AQUINO, J. G. (Org.). Diferenças e preconceito na escola. São Paulo: Summus, 1998, v, p. 19-38.
- ARAÚJO, L. **Sem Barreiras no trabalho**. Prefeitura Municipal de São Paulo: São Paulo, 2010.
- ARAÚJO, J. N. G. Pessoas com deficiência: entre exclusão, integração e inclusão no mundo do trabalho. In: Encontro ABRAPSO, XIV, 2007, Rio de Janeiro, **Anais eletrônicos...** Disponível em: <
http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/anexos/AnaisXIVENA/conteudo/pdf/trab_completo_21.pdf> Acesso em: 15 jun 2010.
- ARAÚJO, J. P.; SCHIMIDT, A. A inclusão de pessoas com necessidades especiais no trabalho: a visão de empresas e de instituições educacionais especiais na cidade de Curitiba. **Revista Brasileira de Educação Especial**, Marília, v. 12, n. 2, p. 241-254, 2006.
- ARONSON, E.; WILSON, T. D.; AKERT, R. M.; PAIVA, J. G. Como o preconceito pode ser reduzido? In: ARONSON, E.; WILSON, T. D.; AKERT, R. M.; PAIVA, J. G. **Psicologia Social**. Rio de Janeiro: LTC Editora, p.316-322, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1979. 229 p.
- BASTOS, A. V. B. & GALVÃO-MARTINS, A. H. C. O que pode fazer o psicólogo organizacional. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 10, n. 1, p. 10-18, 1990.
- BATISTA, C. A. M. **Inclusão: construção da diversidade**. Belho Horizonte: Armazém das idéias, 2004, 188p.
- BAHIA, M. S.; SCHOMMER, P. C. Inserção profissional de pessoas com deficiência nas empresas: responsabilidades, práticas e caminhos. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 17, n. 54, p. 439-461, 2010.
- BEHMER, S. I. O processo de treinamento. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Orgs). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências, volume I**. São Paulo: Editora Gente, p. 121-133, 2002.
- BENTO, M. A. S. A mulher negra no mercado de trabalho. **Estudos Feministas**. Florianópolis, n. 2, p. 479-488, 1995.

- _____. Igualdade e diversidade no trabalho. In: BENTO, M. S. A. (Org.). **Ação afirmativa e diversidade no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, p. 13-32, 2000.
- _____. O psicólogo de R. H., a igualdade e a diversidade no trabalho. In: SAWAIA, B. B.; NAMURA, M. R. (Orgs.). **Dialética exclusão/inclusão: reflexões metodológicas e relatos de pesquisa na perspectiva da Psicologia Social Crítica**. Taubaté: Cabral Editora Universitária, p. 39-54, 2002a.
- _____. Branqueamento e Branquitude no Brasil. In: CARONE, I.; BENTO, M. S. A. (Orgs.). **Psicologia Social do Racismo: estudos sobre branquitude e branqueamento no Brasil**. Petrópoles: Vozes, p. 25-57, 2002b.
- BOSI, E. **O tempo vivo na memória – ensaios de Psicologia Social**. São Paulo: Ateliê Editorial, 2003, 211 p.
- BRUNSTEIN, J.; JAIME, P. Da estratégia individual à ação coletiva: grupos de suporte e gênero no contexto da gestão da diversidade. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, São Paulo, v.2, n.8, p. 3-34, 2009.
- BULGARELLI, R. **Diversos somos todos: valorização, promoção e gestão da diversidade nas organizações**. São Paulo: Cultura, 2008, 232p.
- _____. **Guia FEBRABAN de boas práticas em valorização da diversidade**. Disponível em: http://www.febraban.org.br/p5a_52gt34++5cv8_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/Apresenta%E7%E3o%20Reinaldo%20Bulgarelli.pdf. Acesso em: 15 abr 2012.
- CANDAU, V. M. Direitos humanos, educação e interculturalidade: as tensões entre igualdade e diferença. **Revista Brasileira de Educação**. Campinas, v. 13, n. 37, p. 45-56, 2008.
- CARUSO, A.; MENEZES, R. C. D. de . Ética da diversidade e as possibilidades de intervenção educativa para inclusão de pessoas com deficiência. In: Seminário do Trabalho, Educação e Sociabilidade, VII, 2010, Marília. **Anais eletrônicos...** Disponível em: http://www.estudosdotrabalho.org/anais-vii-7-seminario-trabalho-ret-2010/Andrea_Caruzo_e_Roni_Menezes_Etica_da_diversidade_e_as_possibilidades_de_intervencao_educativa.pdf. Acesso em: 10 nov 2010.
- CARVALHO-FREITAS, M. N. de. Inserção e gestão do trabalho de pessoa com deficiência: um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, p. 121-138, 2009a.
- _____. Trabalho e pessoas com deficiência: pesquisas e reflexões. In: MAYORGA, C.; RASERA, E. F.; PEREIRA, M. S. (Orgs.). **Psicologia social: sobre desigualdades e enfrentamentos**. Curitiba: Juruá, p. 279-299, 2009b.
- CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L.. A diversidade através da história: a inserção no trabalho de pessoas com deficiência. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 14, n. 41, p. 59-78, 2008.
- CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L.. Pessoas com Deficiência e Trabalho: Percepção de Gerentes e Pós-Graduandos em Administração. **Psicologia Ciência e Profissão**, Brasília, v.29, n. 2, p. 244-257, 2009.

- CARVALHO-FREITAS, M. N. de.; MARQUES, A. L.; ALMEIDA, L. A. D. Relações entre as percepções das pessoas com deficiência sobre a satisfação e condições experienciadas no ambiente de trabalho. In: Encontro ABRAPSO, XIV, 2007a, Rio de Janeiro, **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/anexos/AnaisXIVENA/conteudo/pdf/trab_completo_27.pdf>. Acesso em: 10 de jun 2010.
- CARVALHO-FREITAS, M. N. de.; ALMEIDA, L. A. D.; MARQUES, A. L. Satisfação no trabalho de pessoas com deficiência em duas regiões de Minas Gerais. In: Encontro ABRAPSO, XIV, 2007b, Rio de Janeiro, **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/anexos/AnaisXIVENA/conteudo/pdf/trab_completo_27.pdf>. Acesso em: 10 de jun 2010.
- CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L.. Avaliação das Condições de Trabalho para inserção de pessoas com deficiência na gestão da diversidade. In: Seminário Internacional Sociedade Inclusiva: impasses e avanços, IV, 2006, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2006. 1 CD-ROM.
- CAVALCANTI, F. **A Política do Ministério do Trabalho Referente à Empregabilidade de Pessoas com Deficiência**. Serasa Experian: São Paulo, 2011.
- COMINATO, M. Como e quando o RH deve utilizar consultorias. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Orgs). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências, volume I**. São Paulo: Editora Gente, p. 667-674, 2002.
- CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Código de Ética do Psicólogo**. Disponível em: <http://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2012/07/codigo_etica.pdf> . Recuperado em 20 fev 2013.
- COSTA-LOPES, R.; VALA, J.; PEREIRA, C.; AGUIAR, P. **A construção social das diferenças nas relações entre grupos sociais**. Disponível em: <<http://www.ics.ul.pt/rdonweb-docs/C%C3%ADcer%C3%A3o%20Pereira%20-%20Publica%C3%A7%C3%B5es%202008%20n%C2%BA4.pdf>>. Acessado em 19 jan 2013.
- DESCHAMPS, J. C.; MOLINER, P. **A identidade em psicologia social: dos processos identitários às representações sociais**. Tradução de Lúcia M. Edlich Orth. Petrópolis: Vozes, 2009, 200p.
- DIAS, M. G. L. V. **Identificação e enlaçamento social: a importância do fator libidinal**. São Paulo: Escuta, 2009, 120 p.
- DIEESE. **Mapa da população negra no mercado de trabalho**. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/esp/negro.xml>>. Acessado em: 20 mai 2011.
- FEBRABAN. **Bancos Diversos para um Brasil Diverso**. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/p5a_52gt34++5cv8_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411p+p+e/sitefebraban/LivroDiversidade.pdf>. Acesso em: 08 abr 2012.
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências em empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.
- FREIRE, P. **Conscientização: teoria e prática da libertação: uma introdução ao pensamento de Paulo Freire**. São Paulo: Moraes, 1980, 102 p.
- FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS. **Oportunidades e Desafios para o trabalhador com deficiência**. Disponível em: <http://projeto.fipe.org.br/modem/Estudos_e_Pesquisas/Apresentacao_FEA_Modem_08_11_2011.pdf>. Acesso em: 10 de mai, 2011.
- GARCIA, V. G. **Pessoas com deficiência e o mercado de trabalho: histórico e o contexto contemporâneo**. 2010. 199f. Tese (doutorado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2010.

- GOMES, J. F. B. A pessoa com deficiência e o mundo do trabalho – uma parceria possível. In: Encontro ABRAPSO, XIV, 2007b, Rio de Janeiro, **Anais eletrônicos...** Disponível em <http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/anexos/AnaisXIVENA/conteudo/pdf/trab_compl_eto_2.pdf> Acesso em 20 maio 2010.
- GUIMARÃES, A. S. A. Como trabalhar raça em Sociologia. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 29, n. 1, p. 93-107, 2003.
- HERINGER, R. Desigualdades raciais no Brasil: síntese de indicadores e desafios no campo das políticas públicas. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, n.12, suplemento, p. 56-65, 2002.
- INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas**. 2010, 56 p. Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-eb4Perfil_2010.pdf>. Acesso em: 29 nov 2010.
- _____. **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência**. 2002, 97 p. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/_uniethos/documents/manual_pessoas_deficientes.pdf> Acesso em: 05 dez 2010.
- I.SOCIAL. **Pessoas com deficiência: expectativas e percepções do mercado de trabalho**. 2012, 19p. Disponível em: <http://www.isocial.com.br/download/deficiencia_relatorio-2012.pdf>. Acesso em: 25 jun 2012.
- JABBOUR, C. J. C.; GORDONO, F. S.; OLIVEIRA, J. H. C. DE; MARTINEZ, J. C. & BATTISTELLE, R. A. G. Diversity management: challenges, benefits, and the role of human resource management in Brazilian organizations. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 1, n. 30, p. 58-74, 2011.
- JODELET, D. A alteridade como produto e processo psicossocial. In: Arruda, A. (Org.). **Representando a alteridade**. Petrópolis, Vozes, 1998, p.83-108.
- KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, M. (Org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, p. 169-185, 2006.
- LIMA, M. E. O.; VALA, J. As novas formas de expressão do preconceito e do racismo. **Estudos de Psicologia**, Natal, n.3, v.9, 2004, p. 401-411.
- MARQUES, L. A. & SANCHES, S. **Igualdade de gênero e raça no trabalho: avanços e desafios**. Brasília: OIT, 2010, p. 101-147.
- MALVEZZI, S. A construção da Psicologia das Organizações e do Trabalho: uma tarefa inesgotável. In: Ribeiro, M. A. **Psicologia e gestão de pessoas: reflexões críticas e temas afins (ética, competência e carreira)**. Vetor: São Paulo, 2009, p. 7-13.
- MALVEZZI, S. **Rascunho (working paper) de um livro para ser publicado em 2007**. Disponível em: <<https://woc.uc.pt/fpce/getFile.do?tipo=2&id=644>>. Acesso em 20 nov 2012.
- MARX, K. (1844). **Manuscritos Economico-Filosófico** (J. Raineri, Trad.). São Paulo, SP: Boitempo.
- MINAYO, M. C. **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. 11ª ed. Vozes: Petrópolis, 1999, 80p.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Núcleo de promoção da igualdade de oportunidade e de combate à discriminação no trabalho**. Brasília: MTE, 2003, 64p.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (MTE). **A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho**. Brasília: MTE, 2007, 100 p.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Agenda Nacional de Trabalho Decente**. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/antd/default.asp>>. Acessado em 12 de janeiro, 2011.

- MENDES, R. H. Ponto crítico: Oportunidades e riscos da diversidade. **Revista de Administração de Empresas Executivo**, São Paulo, n. 2, v. 3, p. 80-84, 2004.
- MONACO, F. DE F.; VIEIRA, D. DE CASTRO, ALVES, G. L.; CARRADORE, O. & JACQUES, R. **Administração de recursos humanos e as práticas de diversidade nas organizações: um estudo exploratório-descritivo**. Florianópolis: CESUSC, 2007, 15p.
- MYERS, A. O valor da diversidade racial nas organizações. **Estudos Afro-Asiáticos**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 3, p. 483-515, 2003.
- OMOTE, S. Deficiência e não-deficiência: recortes do mesmo tecido. **Revista de Educação Especial**, Marília, n. 1, v. 2, p. 65-73, 2004.
- _____. Mudanças de atitudes sociais em relação à inclusão. **Paidéia**, Ribeirão Preto, n. 15, v. 32, p. 387-398, 2005.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenção 111: Discriminação em matéria de emprego e ocupação**. Disponível em: < <http://www.oit.org.br/node/472>>. Acesso em 05 de maio 2012.
- PIZA, E. Porta de vidro: entrada para a branquitude. In: CARONE, I.; BENTO, M. S. A. (Orgs.). **Psicologia Social do Racismo: estudos sobre branquitude e branqueamento no Brasil**. Petrópolis: Vozes, p. 59-90, 2002.
- PUENTE-PALACIOS, K.; FREITAS, I. A. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 13, n. 38, p. 45-57, 2006.
- PUDENTE-PALACIOS, K. E.; SEIDI, J.; SILVA, R. A. D. Ser ou parecer diferente: o papel da diversidade na satisfação de equipes de trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 8, n. 2, p. 79-97, 2008.
- RIBAS, J. B. **Desafios e soluções para empregabilidade de pessoas com deficiência no Brasil**. São Paulo: Fundacentro, 2011.
- RIBEIRO, M. A.; RIBEIRO, F. Gestão organizacional da diversidade: estudo de caso de um programa de inclusão de pessoas com deficiência. In: CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A.L.. (Org.). **Trabalho e Pessoas com Deficiência: pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico**. Curitiba: Juruá Editora, 2008, p. 123-141.
- ROSE, N. Psicologia como uma ciência social. **Psicologia e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 20, n. 2, p.155-164, 2008.
- ROSEMBERG, J.; LEUZINGER, B. Ações de empregadores brasileiros na promoção da igualdade de gênero e raça no trabalho. In: Organização Internacional do Trabalho. **Igualdade de gênero e raça no trabalho: avanços e desafios**. Brasília: OIT, p. 101-146, 2010.
- RUDIO, F. V. Orientação não-diretiva na educação, no aconselhamento e na terapia. Petrópolis: Vozes, 1975, 109 p.
- SANTOS, A. O.; SCHUCMAN, L. V.; MARTINS, H. V. Breve histórico do pensamento psicológico brasileiro sobre relações étnico-raciais. **Psicologia: ciência e profissão**. Brasília, n. especial, v. 32, p. 166-175, 2012.
- SANTOS, B. de S. Por uma concepção multicultural de direitos humanos. **Revista de Ciências Sociais**, Coimbra, n. 48, p. 11-32, 1997.
- SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. dos R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, n. 3, v. 49, p. 337-348, 2009.
- SAVIOLI, N. Desenvolvimento organizacional. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Orgs.). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências, volume I**. São Paulo: Editora Gente, p. 287-296, 2002.
- SCHRIJNEMAEKERS, S. C. O deficiente e o mercado de trabalho: proposta de um modelo de avaliação da qualidade da inclusão no mercado de trabalho de pessoas com deficiência.

- In: Seminário do Trabalho: trabalho, educação e sociabilidade, VII, 2010, Marília, **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.estudosdotrabalho.org/anais-vii-7-seminario-trabalho-ret-2010/Stella_Christina_Schrijnemaekers_o_deficiente_e_o_mercado_de_trabalho.pdf>. Acesso em: 15 jun 2010.
- SCHUCMAN, L. V. Racismo e Antirracismo: a categoria raça em questão. **Psicologia Política**. São Paulo, v. 10, n. 19, pp. 41-55, 2010.
- SCHWARZ, A.; HABER, J. COTAS - **Como Vencer os Desafios da Contratação de Pessoas com Deficiência**. 2009, 270p. Disponível em: <http://www.isocial.com.br/download/livro_cotas.pdf>. Acesso em: 15 jun 2012.
- SHERIF, M; SHERIF, C. W. Intergroup relations: domination-subordination, prejudice and change. In: SHERIF, M; SHERIF, C. W. **Social Psychology**. New York: Harper & Row Publishers, 1969, p. 267-290.
- SILVA, M. F. **Mercado de Trabalho e Diversidade: Contratação de Profissionais com Deficiência**. São Paulo: OMNIA Saúde Ocupacional, 2011.
- SILVA, N.; ZANELLI, J. C. Cultura Organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p. 407-442, 2004.
- SILVA, T. T. A produção social da identidade e da diferença. In: SILVA, T. T. (Org.) **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. Petrópolis: Vozes, p. 73-103, 2008.
- SILVEIRA, N. S. P.; HANASHIRO, D. M. M. **A chave pode estar na similaridade percebida**. Disponível em: < <http://www.hsm.com.br/artigos/chave-pode-estar-na-similaridade-percebida>>. Acesso em: 10 jun 2012.
- SOUZA, E. M. de. **Saúde e Trabalho**. In: Conselho Regional de Psicologia de São Paulo. Caderno Temático volume 1: Psicologia e Preconceito Racial. p. 9-12, 2007.
- _____. **Impacto das condições de trabalho sobre a saúde das trabalhadoras e trabalhadores negros: a igualdade de oportunidade no trabalho**. Disponível em: < http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/Saude_da_Populacao_Negra.pdf>. Acessado em: 25 abr 2011.
- SOARES, V. As ações afirmativas para mulheres nas políticas e no mundo do trabalho no Brasil. In: BENTO, M. S. A. (Org.). **Ação afirmativa e diversidade no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, p. 33-50, 2000.
- TANAKA, E. D. O.; MANZINI, E. J. O que os empregadores pensam sobre o trabalho da pessoa com deficiência? **Revista Brasileira de Educação Especial**, Marília, v. 11, n. 2, p. 273-294, 2005.
- TORRES, C. V.; PÉRES-NEBRA, A. R. Diversidade cultural no contexto organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p.443-465, 2004.
- VALA, J. Processos identitários e gestão da diversidade. In: **Congresso Imigração em Portugal: Diversidade - Cidadania – Integração**. Disponível em: < http://www.museu-emigrantes.org/docs/conhecimento/actas_Icongresso%20imigracao%20em%20portugal.pdf>. Acessado em: 20 jan 2013.
- VALENZUELA, M. E. Igualdade de oportunidades e discriminação de raça e gênero no mercado de trabalho no Brasil. In: POSTHUMA, A. C. **Abertura e ajuste do mercado de trabalho no Brasil: Políticas para conciliar os desafios de emprego e competitividade**. São Paulo: 34 ed. 149-178p, 1999.
- ZANELLI, J. C.; SILVA, N. **Interação Humana e Gestão: A construção psicossocial nas organizações de trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008, 150 p.

Anexo 1

Questionário para Consultores de Programa de Diversidade

I - Identificação:

Sexo:

Qual a sua cor/raça segundo o IBGE?

Preto_____ Branco_____ Pardo_____ Amarelo_____ Indígena_____

Qual sua formação?

Desde quando trabalha com diversidade?

Tem maior experiência na inclusão de algum segmento em específico? Como, por exemplo, pessoa com deficiência, negro ou mulher.

Qual é a função do consultor? Qual seu papel? Qual dificuldade enfrentada no trabalho de consultor?

II – Descreva um caso de uma organização no qual houve a implantação de um programa de diversidade: (Qual sua avaliação sobre essa forma de inclusão? Quais foram as dificuldades?)

III – Sobre o programa: Implantação, Efeitos e Monitoramento

Qual é o objetivo de um programa de diversidade nas organizações?

Como a discriminação aparece?

Quais são as principais medidas para implantação de um programa de gestão da diversidade numa organização? E os principais procedimentos?

Quais são principais efeitos para os beneficiários? E para os demais funcionários e a organização? Considere todos os envolvidos (beneficiário, demais funcionários, profissionais de RH, gestores).

Na sua opinião, existe aceitação do programa de gestão da diversidade pelos envolvidos? Considere todos os envolvidos (beneficiário, demais funcionários, profissionais de RH, gestores).

Na sua opinião, quais são os indicadores do sucesso de um programa? (Como isso aparece nos grupos de trabalho, produtividade, espaços de socialização, postura dos gestores?) E os indicadores de que um programa não deu certo?

Quais os fatores que dificultam a realização de um programa de diversidade? (Por exemplo, dificuldades de relacionamento e de grupo/clima)

O que deve ser explicado/ quais conteúdos devem ser abordados em campanhas de informação sobre o programa de gestão da diversidade?

Na sua opinião, a implantação de um programa é capaz de gerar mudança cultural? (Como isso é percebido? Como monitorar essa mudança - imediatas e a longo prazo? Considerando que a resistência à mudança pode ser entendida como uma dificuldade, o que é possível fazer para reverter esse quadro?)

IV – Apresentação de um modelo

Vou te apresentar um modelo de programa de diversidade nas organizações e gostaria de sua apreciação. O que mudaria? O que acrescentaria? Tiraria? Complementaria?

Fases	Etapa		Descrição	Procedimento	Efeitos	
Planejamento	Política		Definir a diversidade como um valor	Reunião e Relatório	Realizar a gestão da diversidade	
	Programa		Compor equipe. Organizar os objetivos, atividades, metas, cronograma, índices, resultados e efeitos	Reunião, relatório e parceria com entidades representativas	Atingir os objetivos dentro do prazo e monitorá-los	
Implantação	Diagnóstico	Censo		Quadro de funcionários segundo escolaridade, cor/raça, gênero, deficiência, cargo, salário, trajetória	Questionário e Relatório	Evidenciar a situação de discriminação através dos índices
		Espaço Físico		Acompanhar a análise das condições físicas de acessibilidade e a existência de equipamentos de trabalho adequado para pessoas com deficiência	Observação e Relatório	Mapear eventual necessidade de adequações
		Cultura		Analisar as formas que a discriminação aparece	Entrevista e Relatório	Evidenciar a naturalização da discriminação, estereótipos e preconceitos
		Clima		Analisar na dinâmica de grupo as diferenças nos tratamento	Entrevista e Relatório	Evidenciar a qualidade das relações
	Intervenção	Processos de Suporte	Adequações físicas	Reformas nos ambientes e aquisições de tecnologia assistiva	Acompanhamento	Acessibilidade
			Capacitação de Lideranças	Prepara-os a gerir a diversidade nos grupos de trabalho	Oficinas e treinamentos	Comprometimento da liderança
		Processos de Promoção da igualdade	Qualificação Profissional	Incentivo da qualificação com vistas ao desenvolvimento profissional	Treinamentos e Parceria com instituição de ensino	Desenvolvimento profissional
			Participação	Admissão e desenvolvimento de carreira de pessoas com deficiência, negros e mulheres	Recrutamento e Seleção, Gestão de carreira	Aumento do número da representação em cargos de alto escalão e chefia
		Processos de Combate à discriminação	Comunicação	Informar sobre o embasamento e sobre o programa de gestão da diversidade	Folhetos, cartilhas e campanhas	Conhecimento sobre a gestão da diversidade
			Cultura	Desnaturalizar a discriminação e desconstruir os estereótipos e preconceitos	Treinamentos e oficinas	Reconhecimento e valorização das diferenças
			Clima	Incentiva a criação de uma atmosfera democrática	Treinamentos e oficinas	Sentimento de pertencimento e participação
			Transformação	Incentivo a adesão ao programa	Treinamentos e oficinas	Envolvimento de todos
	Monitoramento		Acompanhamento dos resultados e efeitos	Entrevista, Questionário, Observação, Reunião e Relatório	Implantação da gestão da diversidade	
Avaliação			Verifica resultados	Relatório	Acompanhar mudanças	

V- Considerações finais:

Estamos terminando nossa entrevista. Tem mais alguma coisa que você gostaria de dizer?
(Explorar a opinião sobre o questionário).

Anexo 2

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário, em uma pesquisa. Após ser esclarecido sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final este documento que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra deve ser entregue ao entrevistador (a).

O objetivo desse estudo intitulado “Diversidade nas organizações: inclusão de pessoas com deficiência e negros” da pesquisadora Marina Colosso, é conhecer o processo de inclusão no trabalho da pessoa com deficiência e do negro. Para isso, será realizada uma entrevista com você que deve durar 01 hora, dependendo da sua disponibilidade, e que será gravada em áudio. A gravação ficará arquivada sob a responsabilidade da pesquisadora, com acesso restrito e sem identificação. Seu sigilo está garantido e sua identidade não será revelada sob nenhuma hipótese. As informações coletadas serão analisadas em conjunto com a de outros participantes e a pesquisa pronta poderá ser utilizada em uma futura publicação em livro e/ou revista científica, mas sem informações que possam o (a) identificar.

A pesquisa não trará nenhum risco a você e nem oferecerá vantagem financeira.

Você pode encerrar a sua participação a qualquer momento, sem prejuízo.

Caso sinta necessidade, a pesquisadora ficará a disposição para atendimento ou, ainda, encaminhar para a Clínica de Psicologia da Universidade de São Paulo.

Qualquer dúvida, entrar em contato com Marina Colosso, pelo e-mail macolosso@yahoo.com.br.

Dúvidas com relação aos aspectos éticos, é possível entrar em contato diretamente no Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Presbiteriana Mackenzie, na Rua da Consolação, 896 – Ed. João Calvino – Mezanino.

Declaro que li e entendi os objetivos deste estudo, e que as dúvidas foram esclarecidas pelo pesquisador responsável. Estou ciente que a participação é voluntária, e que, a qualquer momento tenho o direito de obter outros esclarecimentos sobre a pesquisa e de retirar-me da mesma, sem qualquer penalidade ou prejuízo.

Local e data: _____

Nome do participante: _____

Assinatura do participante: _____

Declaro que expliquei ao Sujeito de pesquisa os procedimentos a serem realizados neste estudo, seus eventuais desconfortos, possibilidades de retirar-se da pesquisa sem qualquer penalidade ou prejuízo, assim como esclareci as dúvidas apresentadas assim como esclareci as duvidas apresentadas.

Local e data: _____

Pesquisador Responsável:
Marina Colosso

Orientador:
Dr. Alessandro de Oliveira dos Santos

Departamento de Psicologia Social e do Trabalho - Instituto de Psicologia – USP
Av. Professor Mello Moraes, 1721, Bloco A. CEP: 05508-030
Tel: (11) 3091-4004/3091-4184 Fax: (11) 3091-4460 E-mail: ccpsicologiasocial@usp.br

Anexo 3

Tipos de Deficiência (MTE, 2007, p. 23-25):

2.6 Tipos de Deficiência

2.6.1 Deficiência física

É a alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando o comprometimento da função física, apresentando-se sob a forma de paraplegia, paraparesia, monoplegia, monoparesia, tetraplegia, tetraparesia, triplegia, triparesia, hemiplegia, hemiparesia, ostomia, amputação ou ausência de membro, paralisia cerebral, nanismo, membros com deformidade congênita ou adquirida, exceto as deformidades estéticas e as que não produzam dificuldades para o desempenho de funções (Decreto nº 5.296/04, art. 5º, §1º, I, “a”, c/c Decreto nº 3.298/99, art. 4º, I).

Para melhor entendimento, seguem-se algumas definições:

- Amputação – perda total ou parcial de um determinado membro ou segmento de membro;
- Paraplegia – perda total das funções motoras dos membros inferiores;
- Paraparesia – perda parcial das funções motoras dos membros inferiores;
- Monoplegia – perda total das funções motoras de um só membro (inferior ou superior);
- Monoparesia – perda parcial das funções motoras de um só membro (inferior ou superior);
- Tetraplegia – perda total das funções motoras dos membros inferiores e superiores;
- Tetraparesia – perda parcial das funções motoras dos membros inferiores e superiores;
- Triplegia – perda total das funções motoras em três membros;
- Triparesia – perda parcial das funções motoras em três membros;
- Hemiplegia – perda total das funções motoras de um hemisfério do corpo (direito ou esquerdo);
- Hemiparesia – perda parcial das funções motoras de um hemisfério do corpo (direito ou esquerdo);
- Ostomia – intervenção cirúrgica que cria um ostoma (abertura, ostio) na parede abdominal para adaptação de bolsa de fezes e/ou urina; processo cirúrgico que visa à construção de um caminho alternativo e novo na eliminação de fezes e urina para o exterior do corpo humano (colostomia: ostoma intestinal; urostomia: desvio urinário);
- Paralisia Cerebral – lesão de uma ou mais áreas do sistema nervoso central, tendo como consequência alterações psicomotoras, podendo ou não causar deficiência mental;
- Nanismo – deficiência acentuada no crescimento. É importante ter em mente que o conceito de deficiência inclui a incapacidade relativa, parcial ou total, para o desempenho da atividade dentro do padrão considerado normal para o ser humano. Esclarecemos que a pessoa com deficiência pode desenvolver atividades laborais desde que tenha condições e apoios adequados às suas características.

2.6.2 Deficiência auditiva

É a perda bilateral, parcial ou total, de 41 decibéis (dB) ou mais, aferida por audiograma nas frequências de 500Hz, 1.000Hz, 2.000Hz e 3.000Hz (Decreto nº 5.296/04, art. 5º, §1º, I, “b”, c/c Decreto nº 3.298/99, art. 4º, II).

2.6.3 Deficiência visual

De acordo com o Decreto nº 3.298/99 e o Decreto nº 5.296/04, conceitua-se como deficiência visual:

- Cegueira – na qual a acuidade visual é igual ou menor que 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica;
- Baixa Visão – significa acuidade visual entre 0,3 e 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica;
- Os casos nos quais a somatória da medida do campo visual em ambos os olhos for igual ou menor que 60°;
- Ou a ocorrência simultânea de quaisquer das condições anteriores.

Ressaltamos a inclusão das pessoas com baixa visão a partir da edição do Decreto nº 5.296/04. As pessoas com baixa visão são aquelas que, mesmo usando óculos comuns, lentes de contato, ou implantes de lentes intra-oculares, não conseguem ter uma visão nítida. As pessoas com baixa visão podem ter sensibilidade ao contraste, percepção das cores e intolerância à luminosidade, dependendo da patologia causadora da perda visual.

2.6.4 Deficiência mental

De acordo com o Decreto nº 3.298/99, alterado pelo Decreto nº 5.296/04, conceitua-se como deficiência mental o funcionamento intelectual significativamente inferior à média, com manifestação antes dos 18 anos e limitações associadas a duas ou mais áreas de habilidades adaptativas, tais como:

- a) comunicação;
- b) cuidado pessoal;
- c) habilidades sociais;
- d) utilização dos recursos da comunidade;
- e) saúde e segurança;
- f) habilidades acadêmicas;
- g) lazer; e
- h) trabalho.

(Decreto nº 5.296/04, art. 5º, §1º, I, “d”; e Decreto nº 3.298/99, art. 4º, I).

2.6.5 Deficiência múltipla

De acordo com o Decreto nº 3.298/99, conceitua-se como deficiência múltipla a associação de duas ou mais deficiências.