

O Ambiente Inclusivo e a Experiência de Inclusão de Indivíduos da Raça Negra nas Organizações à Luz da Teoria Institucional

The Inclusive Environment and the Experience of Inclusion of Black Individuals in the Organizations Understood Through the Institutional Theory

AUTORES

EDISON QUIRINO D'AMARIO

Universidade Presbiteriana Mackenzie

edamario@uol.com.br

SERGIO ADEMAR FONSECA

Universidade Presbiteriana Mackenzie

safonseca@uol.com.br

Resumo:

As relações entre experiência de inclusão e os comportamentos inclusivos tem sido motivo de estudo ultimamente. Acredita-se que ao conquistar a inclusão, os indivíduos da raça negra se sentem mais seguros, mais valorizados, podem fazer parte de processos críticos, como por exemplo, em processos de tomada de decisão, se sentem engajados e comprometidos com o grupo. Por sua vez, a organização terá colaboradores mais satisfeitos, dando assim fazer uso de toda a sua potencialidade a favor do trabalho a realizar. Esse estudo, analisado sob a ótica da teoria institucional, pode ser entendido por meio do isomorfismo organizacional que faz com que muitas organizações de uma população se tornem parecidas por meio de isomorfismo coercitivo, mimético e / ou normativo. Ao considerar que, de acordo com DiMaggio e Powell (1991), as mudanças organizacionais ocorram cada vez mais pela intenção de tornar as organizações mais similares e que algumas organizações estabelecidas no Brasil, de acordo com Fleury (2000), a partir da década de 1990 começaram a adotar práticas de diversidade, o objetivo desse ensaio é realizar uma reflexão de questões relacionadas à inclusão de pessoas negras nas organizações à luz da teoria institucional tendo como “*pano de fundo*” o isomorfismo organizacional.

PALAVRAS-CHAVE

Inclusão, diversidade, isomorfismo.

Abstract:

The relations between the experience of inclusion and the inclusive behaviors have been a subject of study lately. Inclusion has been a very debated subject lately. We believe that conquering inclusion, black individuals feel safer, more valued; they can be part of the critical processes, as for example, in the processes of decision-making, they feel engaged and committed with the group. Thus, the organization will have more satisfied employees, and will be likely to use all their potentiality in favor of the work to be done. This study, analyzed through the institutional theory may be understood through the organizational isomorphism that makes many organizations of a population become similar through the coercitive, mimetic and/or normative isomorphism. Considering that, according to DiMaggio and Powell (1991), the organizational changes occur increasingly by the intention of making the organizations more similar and that

some organizations established in Brazil, according to Fleury (2000), from the 1990s began to adopt diversity practices, the objective of this study is to make a reflection of issues related to the inclusion of black people in organizations under the perspective of institutional theory with a spot at the organizational isomorphism.

KEY WORDS

| Inclusion, diversity, isomorphism.

|

INTRODUÇÃO

A diversidade nas organizações é uma das mais significantes forças que tem influenciado a mudança organizacional. O número crescente de artigos científicos, publicações em jornais e revistas, entre outros, que tratam do assunto nos prova essa força.

Fleury (2000) ressalta que os brasileiros valorizam sua origem diversificada, incluindo as raízes africanas, presentes na música, na alimentação, no sincretismo religioso, mas é uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômicas e raciais.

A importância de inclusão, de acordo com Davidson e Ferdman (2001), é mais bem entendida no contexto de diversidade, que Cox (1993) definiu como “a variação de identidades sociais e culturais entre pessoas que convivem em um trabalho definido ou conjunto de mercados”. De acordo com Thomas e Ely (1996), a diversidade também se refere às diferenças nas perspectivas das pessoas e abordagens que provavelmente afetarão sua aceitação, satisfação, idéias sobre como fazer o trabalho e o progresso em uma organização. Essas identidades, perspectivas e abordagens caracterizam cada indivíduo um ser único e colaborador para o processo do fluxo de trabalho de qualquer grupo ou organização. As organizações podem colher múltiplos benefícios entendendo e abraçando as configurações únicas de identidades que pessoas diferentes trazem para o trabalho, encorajando percepções positivas da diversidade na organização (MILLER; KATZ, 2002; MOR BARAK, 2000; THOMAS; ELY, 1996).

Os teóricos de diversidade há muito propõem que o ingrediente chave para se colher benefícios da diversidade é a inclusão (DAVIDSON; FERDMAN 2001; MILLER; KATZ, 2002). Altos níveis de confiança no local de trabalho, colaboração e relações fortes de empregados - componentes importantes de culturas inclusivas - podem resultar em grupos melhores e em desempenho organizacional. Organizações que não adotam a inclusão podem fracassar por não usarem todo o potencial de seus colaboradores. O sentimento de ser incluído dos indivíduos pelos outros no trabalho está relacionado ao seu bem-estar psicológico (HAYES, 2002). Pesquisas mostram que as pessoas que percebem que são valorizadas e incluídas no grupo de trabalho e nas organizações são mais conscientes, têm mais afeto expresso, têm maior nível de envolvimento na organização, são mais satisfeitas, inovadoras, e se identificam mais completamente com o trabalho que fazem (THOMAS; ELY, 1996). Claramente a diversidade, e mais especificamente a inclusão, têm benefícios tanto para o indivíduo quanto para a organização.

De acordo com Scott (2001), a realidade social é construída com base nas interações sociais. O autor ressalta ainda, que essas interações produzem ações as quais, caso sejam repetidas, ganham estabilidade e são reforçadas como válidas. Este processo é chamado de institucionalização. A institucionalização, de acordo com o autor é o processo em que o significado é compartilhado pelo fato da repetição das ações.

A repetição das ações por algumas organizações, de acordo com DiMaggio e Powell (1991), captura a idéia de homogeneização que é tratada pelo conceito de isomorfismo. Tal conceito permite entender o porquê algumas organizações que compartilham determinadas linhas de negócios são tão semelhantes (DiMAGGIO; POWELL, 1991).

Considerando que algumas organizações, de acordo com Fleury (2000) estejam preocupadas com a diversidade e estejam começando a adotar práticas e políticas de inclusão das pessoas tidas como diversas, esse ensaio tem como objetivo realizar uma reflexão teórica de questões relacionadas à inclusão de pessoas negras nas organizações sob a luz da teoria

institucional tendo como “*pano de fundo*” o isomorfismo organizacional.

INCLUSÃO: CONCEITOS, DIMENSÕES E CULTURAS

A palavra “inclusão” vem sendo muito usada na literatura ultimamente. Porém, muitos autores quando se referem à inclusão, o fazem juntamente com a palavra “diversidade”. Mas o que o termo “inclusão” realmente significa?

Como esse trabalho foca a inclusão no ambiente de trabalho, busca-se definições desse conceito também relacionadas a esse ambiente.

Embora o termo inclusão seja relativamente novo na literatura organizacional, a natureza da inclusão é refletida em várias teorias organizacionais existentes. Adicionalmente, a necessidade de pertencer tem sido o assunto de estudo de um grande número de literaturas (HAYES, 2002).

Na sua forma básica, inclusão tem sido definida como incluir fisicamente as pessoas nas organizações e nas atividades onde elas foram anteriormente excluídas ou sub representadas (HAYES, 2002).

Mor Barak e Cherin (1998) definem inclusão como o grau em que os indivíduos podem acessar informações e recursos, são envolvidos no grupo de trabalho e têm a permissão de exercer influência no processo de tomada de decisão.

Em um estudo posterior, Mor Barak (2000) define o conceito de inclusão no local de trabalho, o qual refere-se ao indivíduo no sentido de fazer parte do sistema organizacional nos processos formais, tais como no acesso à informação e canais de tomada de decisão e nos processos informais, como, por exemplo, em conversas nos almoços e encontros onde informações e decisões são circuladas informalmente.

Mor Barak (2005) redefine o conceito de local de trabalho inclusivo, e desta vez se refere a uma organização de trabalho que não somente aceite e utilize a diversidade de sua própria força de trabalho, mas também atue na comunidade, participe de programas estaduais e federais para incluir grupos de populações tais como imigrantes, mulheres, trabalhadores pobres e colabore além das fronteiras culturais e nacionais com um foco no interesse global.

Davidson e Ferdman (2001), diversamente, acreditam que a inclusão acontece em apenas dois níveis, o individual e o organizacional. No nível individual, a necessidade de fazer parte do ambiente social como um todo, há muito tem sido reconhecido como o centro do bem-estar psicológico humano.

Miller (1998) também ressalta que a inclusão está focada no grau em que o indivíduo se sinta parte do processo crítico organizacional, ou seja, nos processos formais de tomada de decisão, acesso a informações, entre outros. Assim, a inclusão representa a habilidade de uma pessoa para contribuir totalmente e efetivamente para uma organização.

Pelled *et al* (1999) também definem inclusão como o grau em que um empregado é aceito e tratado como um participante pelos outros membros no sistema de trabalho e ressaltaram que a inclusão tem o objetivo de remoção de obstáculos para a participação e contribuição total dos empregados nas organizações e nos objetivos organizacionais desenhados para aumentar a participação de todos os empregados e alavancar efeitos de diversidade na organização. Examinam também três indicadores de inclusão, isto é, o grau de influência que os empregados têm sobre as decisões que os afetam no trabalho, o grau em que os empregados são mantidos informados sobre as estratégias de negócios e objetivos da organização e a probabilidade de que os empregados irão manter seus empregos.

Nota-se que vários autores ao definirem conceitos de inclusão, o fazem de maneira freqüentemente relacionada ao grau em que um empregado é aceito em um grupo de trabalho.

A inclusão também se refere a quais indivíduos têm a permissão para participar e estão aptos a contribuir totalmente com o grupo, além de aumentar a energia humana total disponível para a organização, pois quando as diferenças são vistas como recursos valiosos para a organização, essas diferenças individuais e grupais não mais precisam ser reprimidas. (MILLER, 1998)

Enquanto a diversidade tem sido um tópico muito discutido ultimamente, ela foi inicialmente trabalhada sob aspectos legais, notadamente para evitar ações da lei, assim como mudanças no mercado de trabalho, que fez dela um assunto tão importante para as organizações. Ao se olhar a diversidade e conseqüentemente a inclusão, não como obrigações de aspectos legais, mas sim como um desejo organizacional, pode-se então relacionar diversidade e inclusão à uma perspectiva cultural. Pless e Maak (2004) argumentam que para desencadear o potencial da força de trabalho diversa, uma cultura de inclusão deve ser estabelecida; uma cultura que promova a integração reforçada da força de trabalho e traga a vida os potenciais latentes da diversidade, uma cultura que é construída sobre bases claras e normativas e que honre as diferenças bem como as similaridades dos indivíduos.

Davidson e Ferdman (2001) definem a experiência de inclusão num grupo de trabalho como a percepção dos indivíduos do grau em que eles se sentem seguros, confiáveis, aceitos, respeitados, apoiados, valorizados, satisfeitos, engajados e autênticos em seus ambientes de trabalho, tanto como indivíduos, quanto como membros de um grupo de identidade particular. De acordo com os autores, quando nos sentimos incluídos, temos a percepção de que tanto nós somos tratados com justiça, como também os outros em nossos grupos de identidade. Dessa forma, o grupo como um todo se sente respeitado, honrado, confiável, com voz ativa, apreço, poder e valor.

Mor Barak (2005) também conceitua o local de trabalho inclusivo com ênfase no que se refere a uma organização de trabalho que aceite e utilize a diversidade de sua própria equipe de trabalho e também seja ativa na comunidade.

Pode-se então entender que Mor Barak (2005), ao se referir a uma organização que aceite e utilize a diversidade, está definindo a cultura dessa organização.

O conceito de modelo para o local de trabalho inclusivo introduzido por Mor Barak (2005) inclui a base do valor e as aplicações práticas de inclusão adotada, não só dentro da organização, mas também nos sistemas maiores que constituem seu ambiente. O processo de aplicar tais políticas e programas apresenta diversos problemas e obstáculos. Suspeita, desconfiança daqueles que são diferentes e enganos interculturais são algumas das barreiras que impedem a execução dos modelos. Ao mesmo tempo, uma visão ampla para a gerência da diversidade tem o potencial para gerar benefícios importantes, tais como um ambiente melhor de trabalho para os empregados e as suas famílias, que por sua vez contribuirão para uma equipe mais produtiva e leal.

Para Mor Barak (2005), o local de trabalho inclusivo é definido como aquele que:

- Valoriza e utiliza as diferenças individuais e coletivas entre suas equipes de trabalho;
- Cooperar e contribuir para as comunidades vizinhas;
- Alivia as necessidades de grupos em desvantagem em seu ambiente nacional mais amplo;
- Colabora com indivíduos, grupos e organizações através de limites nacionais e culturais.

De acordo com Hayes (2002), de uma perspectiva individual, a inclusão é uma necessidade psicológica básica humana com uma base evolucionária e de sobrevivência e uma organização inclusiva é aquela que preenche esta necessidade. A inclusão no local de trabalho é o julgamento coletivo do indivíduo ou a percepção de pertencer como um membro aceito, bem vindo e valorizado nas unidades de toda a organização, tais como em grupos de trabalho, departamentos e a organização em geral.

Similarmente a Hayes (2002), Mor Barak (2005) também ressalta que os seres humanos precisam ser incluídos no sistema social para que suas necessidades básicas sejam saciadas, pois há uma dependência não apenas para sua subsistência isolada, mas para que o trabalho em conjunto viabilize a obtenção de alimentos, abrigo e de vestuário.

Davidson e Ferdman (2001) acreditam que a experiência psicológica de inclusão incorpora os seguintes componentes: envolvimento e engajamento no grupo de trabalho, influência na tomada de decisão, no sentimento de valorização, autenticidade, trazendo completamente uma pessoa para o trabalho e o sentido de que a diversidade é reconhecida, aplicada e honrada.

De acordo com Mor Barak (2005), uma vez que um local de trabalho não diversificado seja baseado na percepção que todos os trabalhadores precisam se conformar aos valores pré-estabelecidos e às normas de organização (determinados por seu "superior"), ou seja, como uma noção de dever, o local de trabalho inclusivo, de acordo com a autora é baseado em uma estrutura de valor pluralista que confia no respeito mútuo e em contribuições iguais em perspectivas culturais diferentes para os valores e as normas da organização.

A maioria dos trabalhos sobre inclusão não distingue claramente entre percepções individuais ou experiências de inclusão, e os comportamentos que se crêem resultarem desses sentimentos. Davidson e Ferdman (2001) distinguem conceitualmente entre inclusão afetiva – a experiência ou sentimento de inclusão – e o comportamento inclusivo; eles descrevem o comportamento inclusivo como um antecedente aos sentimentos de inclusão, e como sendo produzido tanto por membros de outro grupo de trabalho e/ou pelo próprio indivíduo.

Para Davidson e Ferdman (2001) a experiência psicológica de inclusão (sentimentos de segurança, respeito, apoio, confiança, entre outros) incorpora os seguintes componentes: o envolvimento e o engajamento no grupo de trabalho, a influência na tomada de decisão, sentimento de valorização, na autenticidade, o que, faz com que o indivíduo esteja plenamente no grupo de trabalho e o sentido de que a diversidade seja reconhecida, faça parte e seja honrada.

Quanto ao comportamento inclusivo, descrito por Davidson e Ferdman (2001), este é entendido como comportamentos ou práticas que provavelmente fomentem o diálogo e a interação, mostre respeito pela diversidade e pelas diferenças, e crie um clima de segurança.

Como nesse trabalho, o conceito de inclusão está focado no ambiente de trabalho, procura-se enfatizar estudos que contemplem esta perspectiva. Hayes (2002) nota que pesquisadores organizacionais têm adaptado alguns desses mesmos conceitos para ajudar no entendimento do significado de inclusão na força de trabalho. As raízes da inclusão são refletidas nessa definição de uma “organização multi-cultural.”

A organização multi-cultural reflete as contribuições e interesses de diversos grupos culturais e sociais em sua missão, operações, e produtos ou serviços; ela age com comprometimento para erradicar a opressão social em todas as formas dentro da organização; a organização multi-cultural inclui os membros de diversos grupos culturais e sociais como participantes plenos, especialmente nas decisões que moldam a

organização. (JACKSON *et al.*, 1992, p.24 *apud* HAYES, 2002).

Quando se fala em organização multi-cultural, deve-se levar em conta os desafios enfrentados para a conquista de uma organização desse tipo. De acordo com Pless e Maak (2004), um dos maiores desafios do crescente ambiente de trabalho diverso atualmente é a busca de princípios para estruturar as atividades comerciais e guiar os atores, corporações e indivíduos para que assim se conquiste um nível multi-cultural em uma organização.

Para este trabalho, adota-se os níveis individual e organizacional como referência, pois de acordo com Davidson e Ferdman (2001), eles são interativos, e, para criar uma organização inclusiva, não é suficiente trabalhar somente no nível individual, caso os sistemas organizacionais não apoiem a inclusão. Também, por outro lado, trabalhar somente com o nível organizacional é insuficiente sem os comportamentos, sentimentos e pensamentos inclusivos.

CRIANDO UM AMBIENTE INCLUSIVO

Para que uma organização possa alavancar a diversidade com a finalidade de conquistar seus objetivos estratégicos, ela deve começar estabelecendo uma visão clara, direta e objetiva, que entenda o porquê uma cultura de trabalho mais inclusiva e uma força de trabalho mais diversa sejam necessárias para conquistar esses objetivos. Para que esses objetivos sejam alcançados, é provável que a organização deva passar por uma mudança organizacional.

De acordo com Miller e Katz (2002), criar uma cultura de trabalho organizacional que seja inclusiva, com alto desempenho, e sustentável, pode ser uma tarefa desafiadora. Isso requer mudanças em todas as políticas, práticas e programas que moldem o comportamento das pessoas dentro da organização. Requerem-se também habilidades adicionais dos líderes, gestores e associados, bem como novas maneiras de se medir o sucesso, além de novas maneiras de pensar e trabalhar com pessoas, individualmente ou coletivamente, dentro e fora da organização.

Para Miller (1998), mudar uma cultura organizacional requer motivos fortes. Fazer com que toda a organização se mova em uma nova direção, e continue se movendo, requer uma estratégia considerada cuidadosa. Enquanto todas as organizações são e devem ser tratadas como uma entidade única, os cinco passos a seguir formam um bom começo para se construir uma estratégia de mudança de cultura organizacional voltada à inclusão efetiva e sustentável:

- **Identifique o imperativo Organizacional** - o primeiro passo é prover a organização com uma obrigação moral para a mudança; estabelecer o imperativo organizacional para a inclusão. É importante que as pessoas da organização entendam a relação de um esforço de inclusão e a habilidade da organização em conquistar sua missão e seu sucesso futuro.
- **Construa um centro de advogados para a mudança** - identifique líderes de todos os níveis que já carreguem valores pertinentes de inclusão.
- **Estabeleça grupos que estejam comprometidos com a mudança** - equipe-os com habilidades e recursos que eles precisam para trabalhar juntos.
- **Treine os líderes** - as habilidades para criar a inclusão requerem aprendizado e prática.
- **Mude o sistema** - corte as estruturas que se perpetuam na velha cultura. Remova as barreiras que não permitem que as pessoas façam seu trabalho bem feito o suficiente para ser considerado válido e, portanto seja ensinado aos novos membros.

Mor Barak (2005) identifica algumas barreiras e benefícios para a implementação de uma

abordagem inclusiva nas organizações. Destaca que as principais barreiras são relacionadas às atitudes e comportamentos de gerentes e funcionários. Mais especificamente, o preconceito e a discriminação, visíveis ou invisíveis, estão no centro das barreiras para se executar políticas inclusivas no local de trabalho.

De acordo com Pless e Maak (2004), ao falar em cultura de inclusão, pensa-se sobre um ambiente organizacional que permite as pessoas de *backgrounds* múltiplos, e formas de pensamentos distintos, para trabalhar efetivamente juntos e desempenharem seu maior potencial para alcançar objetivos organizacionais baseados em princípios sólidos. Em tal ambiente, pessoas diferentes são respeitadas e ouvidas; pontos de vistas diversos, perspectivas e abordagens são valorizadas e todos são encorajados a fazer contribuições únicas e significantes. Para trazer tais visões de inclusão à vida, algumas pré-condições devem ser estabelecidas.

Pless e Maak (2004) introduzem alguns princípios que constituem os requisitos mínimos para a formação de um discurso que visa integrar múltiplas vozes e criar uma cultura de inclusão.

1. **Princípios do Reconhecimento** - Nós, como seres humanos, sabemos por experiência que dependemos de reconhecimento mútuo, queremos que os que amamos nos amem, que nossos colegas e amigos nos reconheçam pelo que somos e pelo que fazemos, que nosso empregador honre nossas conquistas e que nosso governo nos respeite com liberdade e direitos iguais. Lidar com a diversidade em um nível normativo significa reconhecer a diferença enquanto procura-se o elo comum. Quanto mais consciente o tratamento ético for, melhores são as chances de que as necessidades morais essenciais daqueles envolvidos sejam atendidas, e ao mesmo tempo, a inclusão seja reforçada ao grau onde as muitas vantagens se tornem visíveis e disponíveis, isto é, numa cultura de inclusão.
2. **Entendimento Recíproco** - Com a intenção de se criar uma cultura inclusiva organizacional na qual pessoas de diversos *backgrounds* respeitem e entendam uns aos outros e trabalhem juntos para alcançar objetivos comuns, torna-se crucial fomentar relacionamentos e estimular processos discursivos entre a cultura diversa de uma forma que as vozes marginalizadas não somente sejam toleradas, mas também convidadas, apoiadas e reforçadas a colocarem seus pontos de vistas.
3. **Pluralidade de ponto de vista e permissão mútua** - O objetivo é aumentar a conscientização do aspecto “poder” em relações e a necessidade de criar um ambiente discursivo inclusivo, e de criar um diálogo aberto e participativo, integrar diferentes vozes nesse diálogo, capacitar outras vozes para falar, discutir e pesar argumentos diferentes e encontrar uma abordagem comum para um tópico ou questão.
4. **Confiança** - Fazer com que pessoas de *background* diferentes trabalhem cooperativamente juntas e confortavelmente compartilhem conhecimentos, experiências e pontos de vista, pressupõe uma base de confiança. O reconhecimento recíproco é um importante alicerce no qual a confiança mútua pode ser desenvolvida através de relacionamentos de trabalho (PLESS; MAAK, 2004). É fato que existem tipos de relacionamentos onde a confiança aconteça mais facilmente que em outros.
5. **Integridade** - Pessoas que agem com integridade baseiam suas ações em princípios e agem de uma maneira confiável e coerente. Uma cultura de inclusão implica em integridade e desenvolve-se em torno desses relacionamentos. Em uma organização o significado de integridade apóia-se fortemente na noção de que somente o comprometimento com a integridade pode reconhecer as similaridades e diferenças entre os indivíduos.

Estes cinco princípios apresentados por Pless e Maak (2004), os quais constituem os requisitos mínimos para desenvolver uma cultura de inclusão, juntamente com a abordagem de Miller (1998) na qual enfatiza uma estratégia inicial de mudança de cultura organizacional voltada para a inclusão através de cinco passos, podem se complementar para que assim se obtenha o desenvolvimento e o sucesso de uma cultura verdadeiramente inclusiva.

Oposto à inclusão, convém enfatizar que a exclusão se torna mais bem entendida quando o significado de inclusão se torna violado, ou seja, o que o reconhecimento positivamente significa é derivado de experiências negativas como, por exemplo, a violação dos direitos humanos, abuso físico, violação dos direitos dos trabalhadores ou dos direitos civis, ou o não reconhecimento das conquistas individuais e a desvalorização da pessoa por meio de humilhação (PLESS e MAAK, 2004).

Hayes (2002) também afirma que teóricos têm oferecido definições gerais de inclusão no contexto organizacional, ou de seu oposto, a exclusão.

Mor Barak (2002) ressalta que pesquisas durante os últimos vinte anos indicam que a exclusão da cadeia de informação da organização e a exclusão de decisões importantes são problemas dos mais significantes que existem atualmente na força de trabalho diversa. O sentido de exclusão dos empregados pode ter um papel crítico na explicação da conexão entre a falta de oportunidades para os empregados que são diferentes da corrente principal e sua satisfação do trabalho e bem-estar.

Os vários conceitos de inclusão mostrados por esses autores nos dão uma gama de oportunidades de reflexão para um melhor entendimento do termo, embora dentre esses conceitos, nota-se uma certa dificuldade em qualificar conceito de inclusão, cultura de inclusão, clima de inclusão e ambiente de inclusão, pois os autores se referem a essas categorias para conceituarem a inclusão.

Pode-se então sugerir que a inclusão, de acordo com Hayes (2002) e Mor Barak (2005) é entendida como uma necessidade psicológica básica humana. É a permissão para participar do sistema organizacional (MILLER, 1998), tendo acesso às informações e recursos (MOR BARAK; CHERIN, 1998), para que assim o indivíduo possa contribuir, se envolvendo e tendo influência no processo crítico (MOR BARAK; CHERIN, 1998), e, que ele seja valorizado (DAVIDSON; FERDMAN 2001) e aceito (PELLED *et al.* 1999), podendo assim ser parte do sistema organizacional formal e informal (MOR BARAK, 2000) e ser utilizada plenamente a sua potencialidade como força de trabalho (PLESS; MAAK, 2004).

TEORIA INSTITUCIONAL

Com a competição em ambientes mais complexos, das organizações no período pós-industrial, surgem organizações com estruturas em um contexto altamente institucionalizado.

As teorias Institucionais buscam compreender como o ambiente molda algumas organizações que fazem parte de uma população, deixando-as mais homogêneas por meio de uma adequação às regras e padrões seguidos por todas.

De acordo com Scott (2001) ao estudar a burocracia e a burocratização de Max Weber nos anos 40, Robert K. Merton dá início à origem da teoria institucional, embora ele ainda não utilizasse o termo institucionalização.

Selznick (1948) inicia a análise institucional da organização buscando distinguir entre a organização vista como expressão estrutural da ação racional e como um sistema orgânico

adaptativo, que é afetado pelas características sociais de seus participantes e das pressões impostas pelo ambiente.

Pelo fato das organizações serem sistemas sociais, os objetivos e procedimentos tendem a conquistar um *status* de valor agregado e, conseqüentemente as organizações se tornam institucionalizadas (SCOTT, 2001).

Para Hinings e Kondra (1998), a teoria institucional postula que os ambientes organizacionais são caracterizados pela elaboração de regras e requerimentos aos quais as organizações individuais devem estar em conformidade se desejarem ter apoio e legitimidade.

Para DiMaggio e Powel (1991) as mudanças organizacionais estão cada vez menos orientadas pela competição, mas sim pela intenção de se tornarem cada vez mais similares. De acordo com esses autores, as organizações em seus inícios de ciclo de vida freqüentemente apresentam uma maior diferença, mas após seu estabelecimento, existe uma tendência pela busca da homogeneização, e o conceito que mais capta o processo de homogeneização é o de “isomorfismo”, que de acordo com Hawley (1968 *apud* DIMAGGIO; POWELL, 1991), constitui um processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais.

Isso acontece porque as organizações necessitam de uma certa legitimidade para permanecerem no mercado, e de acordo com Meyer e Rowan (1991), o sucesso de uma organização está em ser isomórfica com o ambiente para alcançar essa legitimidade e os recursos necessários para sobreviver, independente de sua eficiência produtiva, pois elas existem em um ambiente altamente institucionalizado.

Scott (1987) ressalta que embora existam várias escolas de pensamento dentro desta perspectiva, o conceito de isomorfismo é bastante utilizado para explicar as maneiras como as organizações são modificadas para criar uma maior compatibilidade com as características do ambiente.

DiMaggio e Powel (1991) e Scott e Meyer (1992) ressaltam que o ambiente técnico caracteriza-se pela troca de serviços e bens, mas que o ambiente institucional conduz o estabelecimento e a difusão de normas de atuação necessárias para o alcance da legitimidade organizacional. Por esse ponto de vista, as organizações são avaliadas não somente pela eficiência, mas também pela adequação as normas e exigências sociais.

Para Hinings e Kondra (1998), a Teoria Institucional tem o objetivo de explicar o Isomorfismo no campo organizacional e o estabelecimento de normas institucionais. Os autores também concordam com DiMaggio e Powell (1991) ao ressaltarem que a teoria institucional postula que os ambientes organizacionais são caracterizados pela elaboração de regras e requerimentos aos quais as organizações individuais devem estar em conformidade, se quiserem ter apoio e legitimidade. Para os autores, normas institucionais lidam com domínios de operação adequados, princípios de organização, critério de avaliação, e as estruturas e processos são derivados institucionalmente e podem ser idiossincráticos ao campo organizacional.

Para Meyer e Rowan (1991), o crescimento de estruturas institucionais na sociedade faz com que as organizações formais sejam mais comuns e mais elaboradas. Portanto, o mito construído sobre os elementos institucionais racionalizados cria a necessidade, a oportunidade, e o impulso para se organizar racionalmente acima de pressões na direção criada pela necessidade de gerenciar as redes relacionadas.

De acordo com Meyer e Rowan (1991), a observação de que as organizações são estruturadas por fenômenos em seu ambiente e que a tendência de se tornarem isomórficas não é uma novidade tem duas explicações. A primeira é que as organizações formais se tornam ligadas

ao seu ambiente por interdependências técnica de intercâmbio. Uma outra explicação, de acordo com Meyer e Rowan (1991), para o paralelismo entre organizações e seus ambientes é que organizações refletem estruturalmente uma realidade socialmente construída. Essas duas explicações do isomorfismo organizacional ambiental dizem respeito aos seus ambientes em suas fronteiras e imitam elementos ambientais em suas estruturas.

Similarmente, para Prates (2000), o estudo das organizações sob a perspectiva institucional pode ser vista como uma abordagem simbólico-interpretativa da realidade organizacional, a qual apresenta uma posição epistemológica em sua maioria subjetiva, na qual é ressaltada a construção social da realidade organizacional.

Para DiMaggio e Powell (1991), uma vez que organizações do mesmo ramo de atividade estejam estruturadas em um campo concreto, forças poderosas emergem fazendo com que essas organizações se tornem mais similares umas as outras.

Para Meyer e Rowan (1991), o isomorfismo nas instituições ambientais tem consequências cruciais para as organizações tais como: elas incorporam elementos que são legitimados externamente em vez de em termos de eficiência; elas empregam critérios de avaliação externos para definir os valores dos elementos estruturais; e a dependência em instituições externas fixas reduz a turbulência e mantém a estabilidade.

Para DiMaggio e Powell (1991) existem dois tipos de isomorfismo: o competitivo e o institucional. No isomorfismo competitivo, a mudança de nichos e medidas de adequação se dá por meio de uma racionalidade sistêmica que enfatiza a competição. E o isomorfismo institucional diz respeito às forças que pressionam as comunidades em direção a uma adaptação ao mundo exterior.

Similarmente para Hannan e Freeman (1977), o isomorfismo competitivo assume um sistema de racionalidade que ressalta a competição e a mudança de nicho, sendo que esta abordagem é mais apropriada para os ambientes onde exista competição aberta e livre.

Para Hinings e Kondra (1998), a conformidade às normas é facilitada por processos normativos, coercitivos e miméticos, e a aceitação pode se dar por razões pragmáticas ou paradigmáticas. As razões pragmáticas, de acordo com Hinings e Kondra (1998) são conscientes pelo fato dessas organizações serem as primeiras seguidores, por motivos de custos benéficos, a conformação é funcional e existe menor ameaça de morte. As razões paradigmáticas são inconscientes, a conformação é inercial, existe uma cegueira às alterações do ambiente, um baixo índice de respostas e maior ameaça de morte.

De acordo com DiMaggio e Powell (1991), esses são os três mecanismos pelos quais ocorrem mudanças isomórficas:

- **Isomorfismo Coercitivo** – Resulta tanto de pressões formais quanto de pressões informais exercidas sobre as organizações das quais elas dependem, e pelas expectativas culturais da sociedade em que as organizações atuam. Nesse caso as pressões podem surgir como um convite à mudança, ou até mesmo por respostas a ordens governamentais.
- **Processos Miméticos** – Nesse caso, a incerteza constitui uma força poderosa que encoraja a imitação, como por exemplo, quando uma organização se encontra em frente a um problema com causas ambíguas e soluções pouco nítidas, tomar outras organizações como modelo pode constituir uma resposta a esta incerteza.
- **Pressões Normativas** – Deriva principalmente da profissionalização, ou seja, da seleção de pessoal. É comum nesses casos, indivíduos de alto desempenho serem contratados de empresas da mesma categoria.

Machado-da-Silva e Fonseca (1993) destacam o que leva as organizações a se posicionarem de forma isomórfica em relação às organizações que se destacam em um ambiente específico. De acordo com esses autores, pode ser a maneira que elas encontram de buscar autodefesa no que tange os problemas que não conseguem resolver por meio de idéias criadas por elas próprias. Dessa forma, tentam desenvolver processos que se assemelham aqueles observados em outras organizações.

Portanto, de acordo com Meyer e Rowan (1991), o sucesso organizacional depende de fatores além de coordenação eficiente e controle de atividades produtivas. Independente de sua eficiência de produtividade, as organizações que atuam em ambientes altamente elaborados institucionalmente e que têm sucesso em tornarem-se isomórficas com esses ambientes, ganham a legitimidade e recursos necessários para sobreviver. Em parte, isso depende dos processos do ambiente e da capacidade da liderança de uma determinada organização moldar esse processo, e em parte, isso depende da habilidade de determinadas organizações a estarem em conformidade ao ambiente institucional e se tornarem legitimadas por este ambiente.

CONCLUSÕES

A teoria institucional tem como palavra chave o isomorfismo, ou seja, existe uma tendência pela busca da homogeneização, e de acordo com Hawley (*apud* DIMAGGIO; POWELL, 1991), esse processo de homogeneização é o de “isomorfismo”, que constitui um processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais.

De acordo com Thomas Jr (1991) cada vez mais, para o público geral e para as organizações, a palavra diversidade se tornou um sinônimo de força de trabalho multiracial e multiétnica. Para os profissionais de RH a diversidade se tornou um tipo de guarda-chuva semântico que incorpora uma quantidade de programas que são emanados de seu departamento: ação afirmativa, multi-culturalismo, entender diferenças, e uma quantidade de outros entendimentos bem intencionados. Os gerentes seniores e gerentes de outras funções tendem a usar a palavra mais genericamente, e frequentemente mais vagamente, mas esses dois estão essencialmente se referindo às características demográficas de suas forças de trabalho.

De acordo com o Thomas Jr (1991), ao acreditar que ao restringirmos a palavra apenas para questão de pessoas, estaremos olhando superficialmente para uma idéia poderosa e versátil e a um recurso que pode contribuir significativamente para enfrentar vários problemas da corporação moderna.

O que se pretende sugerir neste trabalho é que a inclusão de pessoas diversas, e nesse caso específico, as pessoas da raça negra nas organizações é um fato preponderante para o sucesso de muitas organizações, embora poucas organizações tenham essa consciência.

Indicadores sociais apresentam dados concretos que a população brasileira em termos de cor/raça autodeclaradas se encontrava em 2006 em 55,2% dos homens e 49,7% das mulheres. (fonte IBGE).

Esses indicadores também apresentam dados que indicam que a população negra tem tido melhoras, embora ainda as condições de vida dessas pessoas seguem inferiores às dos brancos.

Nota-se que muitas organizações têm programas de inclusão social, não somente às impostas por força da lei, mas também como forma de buscarem diferenciais e se beneficiarem

da força de trabalho diversa como fator de diferenciação.

Pode-se sugerir que essa tendência, a luz da teoria institucional, deva ser uma constante em evolução. As organizações que primeiramente fizerem uso dessa força de trabalho de forma não discriminatória estarão à frente das demais, tanto pelo fato de fazer uso de todo o seu potencial, mas também como forma de melhorar sua imagem e, por conseguinte, se destacarem no mercado.

A partir dessa suposição, e sob uma perspectiva da teoria institucional que tem como pilar o isomorfismo, é provável que muitas outras organizações efetuem uma mudança organizacional para seguirem o mesmo caminho que essas organizações que promovem a diversidade, por meio de mecanismo isomórficos, conforme DiMaggio e Powell (1991) ressaltam. Pode-se também sugerir que o mecanismo a ser utilizado por essas organizações seria principalmente o coercitivo, uma vez que se trataria de pressões formais e informais e pelas expectativas culturais modernas da sociedade.

Não se pode também deixar de sugerir que a mudança pudesse acontecer por meio do isomorfismo mimético, e nesse caso, apenas como forma de imitação para diminuir as incertezas seriam as causas, assim como o isomorfismo normativo também poderia fazer parte do processo de mudança, fazendo com que essas pessoas diversas se profissionalizassem e assim trouxessem maiores benefícios tanto para a organização quanto para elas próprias.

Para Greenwood e Hinings (1996), sob a perspectiva da teoria institucional, mudanças podem ser caracterizadas por motivos de contraste de valores, poder, coalizões, influências, ou então por motivos de legitimidade organizacional, envolvimento contextual, e em esquemas.

Pode-se, a partir desses pressupostos, sugerir que uma organização que deseje efetivamente eliminar barreiras de inclusão estaria atuando de forma a se legitimar em um contexto institucional.

Espera-se que a inclusão de pessoas da raça negra seja uma constante nas organizações brasileiras e que essa inclusão seja de fato percebida por essas pessoas. Espera-se também, que mecanismos isomórficos possam sempre contribuir para que uma cultura de inclusão se espalhe intensamente entre as organizações de trabalho.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COX Jr., T. **Cultural diversity in organizations**. San Francisco: Berrett-Koehler, 1993.

DAVIDSON, M. N.; FERDMAN, B. M. Diversity and inclusion: what difference does it make? **TIP – The industrial-organizational Psychologist**. v.39, n.2, October, 2001.

DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. IN: POWELL, W.; DiMAGGIO, P. J. (Org.) **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, p.63-82, 1991.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras.

RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.40, n.3, Jul./Set., 2000. p.18-25.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding radical change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, 1996.

HAYES, B. C. **Creating Inclusive Organizations: its meaning and measurement**. Dissertation submitted to the faculty of old Dominion University in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy. Kansas, 2002.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. H. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, 1977.

HININGS, C. R.; KONDRA, A. Z. Organizational diversity and change in institutional theory. *Organizational Studies*, v. 19. n. 5, 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Disponível em <www.ibge.gov.br>. Acesso em 25 de setembro de 2008.

MACHADO-DA-SILVA, C.; FONSECA, V. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: ENANPAD, 1993, Salvador. **Anais....** Salvador: ANPAD, 1993.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony IN: POWELL, W.; DiMAGGIO, P. J. (Org.) **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, p 41 - 62, 1991.

MILLER, F.A. Strategic culture change: the door to achieving high performance and inclusion. *Public personnel management*.v.27, n.2, 1998, p.151-160.

MILLER, F. A.; KATZ, J. H. **The Inclusion Breakthrough**: unleashing the real power of diversity. Barret-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA, 2002.

MOR BARAK, M. E.; CHERIN, D. A. A tool to expand organizational understanding of workforce diversity. Exploring a measure of inclusion-exclusion, **Administration in Social Work**, 22, 47-64, 1998.

MOR BARAK, M. E. Beyond affirmative Action: Toward a Model of Diversity and Organizational Inclusion. **Administration in Social Work**, vol. 23: n. 3-4, pg. 47-68, 2000.

MOR BARAK, M. E. **Managing Diversity: toward a globally inclusive workplace**. SAGE Publications, 2005.

PELLED, L.H.; LEDFORD Jr, G.; MOHRMAN, S.A. Demographic dissimilarity and workplace inclusion. **Journal of management studies**, v.36, n.7. December, 1999. p.1013-1031.

PLESS, N. M.; MAAK, T. Building an inclusive diversity culture: principles, processes and practice. **Journal of Business Ethics**. Vol. 54: 129 – 147, 2004.

PRATES, A. A. P. Organização e instituição no velho e no novo institucionalismo. In: RODRIGUES, S. B. e CUNHA, M. P. (Org.)**Novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000.

SCOTT, R.W. The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, 1987.

SCOTT, R. W. **Institutions and organizations**. Sage Publications, 2001.

SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. The organization of societal sectors. In: POWELL, W. W.; P. J. DiMAGGIO (Eds), **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

SELZNICK, P.. Foundations of the theory of organizations. **Am. Sociol. Rev.** 13:25-35, 1948.

THOMAS Jr, R. R.. **Beyond race and gender**. New York, Amacom, 1991.

THOMAS, D. A.; ELY, R. Making differences matter. **Harvard Business Review**.Sept./Oct., 1996.