

Área temática: Gestão de Pessoas

Diversidade e Inclusão: Um estudo sobre Gênero em uma Indústria Farmacêutica

AUTORES

ROSSANA FILETTI SORANZ

Universidade Presbiteriana Mackenzie
rossana.soranz@gmail.com

EDISON QUIRINO D'AMARIO

Universidade Presbiteriana Mackenzie
edamario@uol.com.br

RESUMO

A diversidade apresenta um papel cada vez mais importante nas organizações, ora por motivos de justiça social, ou por se ter maior eficiência e efetividade organizacional. No entanto, ter um quadro de funcionários diverso demograficamente não significa que seus membros sintam-se incluídos no ambiente de trabalho. O objetivo desse estudo foi investigar a relação entre a experiência de inclusão e o comportamento inclusivo do grupo de trabalho, do indivíduo e de políticas e práticas organizacionais de mulheres de uma indústria farmacêutica. A pesquisa foi realizada pelo método quantitativo através de questionário com 60 questões. Obteve-se um total de 330 respondentes válidos. Os resultados indicam que a experiência de inclusão está mais positivamente associada ao comportamento de inclusão do grupo de trabalho, seguido pelo comportamento de inclusão individual e depois o organizacional. Além disso, para as mulheres, o comportamento de inclusão gera menor experiência de inclusão do que para os homens, e o fato de mulheres trabalharem em grupos de trabalho diversos em gênero não está positivamente associado ao comportamento e à experiência de inclusão das mesmas.

Palavras-chave: Diversidade, comportamento inclusivo, experiência de inclusão.

ABSTRACT

Diversity presents an increasingly important role in organizations, sometimes for social justice, or for have greater efficiency and organizational effectiveness. However, having a demographically diverse workforce does not mean that its members feel included in the work environment. The objective of this study was to investigate the relationship between the experience of inclusion and the inclusive behavior of the working group, the individual and the organizational policies and practices of women from a pharmaceutical industry. The survey was conducted by a quantitative method using a questionnaire with 60 questions. We

obtained a total of 330 valid respondents. The results indicate that the experience of inclusion is more positively associated with the behavior of inclusion of the working group, followed by the behavior of the individual inclusion and then the organizational. Moreover, for women, the behavior of inclusion generates less experience of inclusion than for men, and the fact that women work in working groups diverse on gender is not positively associated with their behavior and their experience of inclusion. .

Key-words: diversity, behavior of inclusion, experience of inclusion.

1 INTRODUÇÃO

A globalização da economia e a procura de uma demografia organizacional mais diversa com o intuito de se fazer justiça ou de se ter maior efetividade e eficiência organizacional faz com que a diversidade tenha um papel cada vez mais importante nas organizações. A diversidade, à luz de vários autores, é relacionada às características observáveis, que são aquelas prontamente reconhecidas, como por exemplo, raça, cor, gênero, idade, etnia, e características não-observáveis como personalidade, religião, educação, dentre outras.

No presente estudo analisa-se a diversidade da força de trabalho, na dimensão gênero. Mor Barak categorizou diferentes definições do conceito de diversidade da força de trabalho. O processo de categorização demonstrou que, dentre os autores escolhidos, há um número maior que define a diversidade da força de trabalho em uma categoria conceitual.

Na categoria conceitual a suposição básica é que membros de uma cultura dividem uma série de símbolos, valores e normas que estão na raiz comum da visão de mundo e nos comportamentos desses membros. As visões compartilhadas e os comportamentos criam um senso de pertencimento em relação ao grupo em que os indivíduos se identificam. (MOR BARAK, 2005) Essa identidade grupal, apesar de prover um senso de pertencimento a um grupo reforça a percepção de exclusão em relação aos outros grupos, gerando atitudes como o preconceito e a discriminação.

Na visão de Amott e Matthaei (1996) a divisão sexual do trabalho é o centro da diferenciação de gênero e sexo dentro das organizações. O processo de socialização, historicamente distinto em relação a homens e mulheres, resulta em diferentes concepções do comportamento apropriado para cada gênero.

A relação de gênero tende a rotular a mulher para trabalho intra-familiares, ou no âmbito privado como menciona Amott e Matthaei (1996), colocando a mulher em uma posição subordinada ao homem em relação à classe e ao grupo étnico.

Nos últimos 50 anos a mulher vem se inserindo no mercado de trabalho chegando à percentuais de mais de 50% em algumas organizações. (IBGE, 2007) Esse aumento da demografia organizacional relativa ao gênero faz com que suponhamos a existência da diversidade em gênero dentro dessas organizações.

A Demografia Organizacional investiga a representação desproporcional de alguns grupos de identidade sobre outros como um fator importante da estrutura social do ambiente de trabalho que pode influenciar os processos. (WHARTON, 1992 apud ELY, 1994)

Por esta perspectiva busca-se ter uma base para operacionalizar o status entre grupos diferentes que definem as condições organizacionais, e darão significados a grupos de identidades diferentes e processos de interação diferentes, como por exemplo a baixa representação feminina nos altos níveis hierárquicos organizacionais. (ELY, 1994)

Então, será que a diversidade demográfica assegura a inclusão dessas mulheres dentro das organizações?

Mais especificamente, a diversidade não se resume apenas ao cumprimento de cotas e/ou um quadro de funcionário demograficamente diverso, mas sim ao engajamento direto com as diferenças e a criação de uma cultura inclusiva. (DAVIDSON e FERDMAN, 2001) Para se criar uma cultura de inclusão, os indivíduos devem demonstrar respeito pela diversidade e praticar um comportamento inclusivo diariamente, em pequenos atos, ou em grandes atos. (FERDMAN, 2003 e GIOVANNINI, 2004)

A inclusão é o estado de ser valorizado, respeitado e apoiado. É baseado na cultura organizacional, nas práticas de gestão e em relacionamentos interpessoais que apóiam uma total utilização da força de trabalho diversa. (GIOVANNINI, 2004)

Para Ferdman et al (2009) , a inclusão possui duas dimensões distintas: a experiência de inclusão e o comportamento inclusivo. A experiência de inclusão é a percepção dos indivíduos em relação à confiança, segurança, aceitação, respeito, apoio, valor, engajamento e autenticidade em seus ambientes de trabalho, tanto como indivíduos, mas também como membros de um grupo de trabalho, enquanto que o comportamento, assim como políticas e procedimentos organizacionais darão acesso ao grau de inclusão do indivíduo. Criar uma organização que favorece a inclusão requer mudanças de comportamentos de cada um que compõem a organização, assim como suportar as políticas e procedimentos da empresa.

Levando em consideração o conceito de Ferdman et al (2009) , e utilizando seu instrumento de pesquisa quantitativo para o presente estudo, o objetivo é analisar qual a relação entre as dimensões do comportamento de inclusão dos indivíduos e a experiência de inclusão para mulheres em uma organização da indústria farmacêutica.

Os objetivos específicos são: Analisar se as dimensões do comportamento de inclusão geram a experiência de inclusão para mulheres; Analisar se a experiência de inclusão de mulheres são maiores quando seu grupo de trabalho é de alguma forma diverso em relação ao seu grupo de identidade; Analisar se a experiência de inclusão difere entre homens e mulheres; Analisar se o comportamento inclusivo individual, grupal e organizacional estão positivamente relacionados à experiência de inclusão; Analisar se a variável diversidade no grupo de trabalho atua como moderadora na relação entre comportamento de inclusão e experiência de inclusão;

A contribuição central do estudo centraliza-se no conceito de inclusão. Não se verifica em quantidade significativa estudos de inclusão no contexto da diversidade em gênero nas organizações brasileiras e não se sabe o bastante para entender esse processo nas organizações. (NKOMO e COX , 1998)

2. PROBLEMA DE PESQUISA, OBJETIVOS e VARIÁVEIS

O problema de pesquisa desse estudo consiste na seguinte pergunta:

Qual é a relação entre as dimensões do comportamento inclusivo e a experiência de inclusão de mulheres em uma organização da indústria farmacêutica?

O objetivo geral é analisar qual a relação entre as dimensões do comportamento de inclusão e a experiência de inclusão.

Os objetivos Específicos são:

- Analisar se as dimensões do comportamento de inclusão geram experiência de inclusão para mulheres de uma organização da indústria farmacêutica;
- A “Experiência de Inclusão” e O “Comportamento de Inclusão” diferem entre homens e mulheres;
- Analisar se a experiência de inclusão das mulheres são mais frequentes quando seu grupo de trabalho é de alguma forma diverso em relação ao seu grupo de identidade de gênero;
- Analisar a variável grupo de trabalho diverso atua como moderadora da relação entre Comportamento de Inclusão e Experiência de Inclusão;

2.1. Variáveis : Identificação e Definição Operacional

Para o presente estudo supõem que comportamento de inclusão, seja considerada a variável independente pois pode causar variação na experiência de inclusão, que por sua vez seria considerada a variável dependente.

Sugere-se ainda que a Diversidade no Grupo de Trabalho seja a variável moderadora. Presume-se que a relação entre o comportamento de inclusão e a experiência de inclusão, possam ser modificados, positivamente ou negativamente pela diversidade no grupo de trabalho.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 Diversidade

A globalização da economia e as tendências de migração do trabalho fazem da diversidade no ambiente de trabalho um fenômeno comum e crescente em muitos países (MOR BARAK, 2005) aumentando as oportunidades de se trabalhar com grupos mais heterogêneos em termos de raça, gênero e orientação sexual (HANASHIRO e GODOY, 2004). Por este motivo, a literatura de diversidade tem sido usada, majoritariamente, para descrever a composição de grupos ou de força de trabalho. (ROBERSON, 2006)

Sugere-se que a preocupação com a força de trabalho diversificada, devido a diversidade demográfica existente, fez com que os Estados Unidos conceituassem e pesquisassem sobre diversidade em uma proporção maior do que outros países, tornando-se a literatura organizacional predominante.

Recentemente, pesquisas e trabalhos acadêmicos sobre diversidade têm sido escritos em outras partes do mundo além dos USA. Conseqüentemente existe uma necessidade crescente para uma definição mais abrangente e inclusiva do termo diversidade para que cientistas e profissionais possam se comunicar claramente através das culturas e fronteiras nacionais. (MOR BARAK, 2005)

Mor Barak (2005) fez uma revisão da literatura na área de negócios, organizacional e de recursos humanos e adotou tipos/categorias de diversidade. O processo de categorização feito pela autora foi baseado em categorias simples, categorias amplas e categorias conceituais.

A categoria simples gera um sentido estrito do conceito de diversidade e limita-se à diferenças demográficas como gênero, raça e diferenças étnicas. Essa categoria seria determinada através de legislação relativa à discriminação (MOR BARAK, 2005), o que pode diferenciar de acordo com o país e a cultura.

A categoria ampla é uma definição expandida do conceito de diversidade, que possibilita uma distinção importante entre dois tipos de diversidade: a visível e a invisível. A dimensão visível está relacionada a características que são observáveis ou rapidamente detectáveis como raça, gênero ou desabilidade física. São características que são perceptíveis até mesmo quando você nem conhece a pessoa, mas vendo-a você consegue identificar. A dimensão invisível está relacionada aos atributos subliminares como religião, educação e pertencimento a uma organização. Para captar a diversidade invisível, precisamos informações adicionais de outros recursos. (MOR BARAK, 2005)

Na categoria conceitual a suposição básica é que membros de uma cultura dividem uma série de símbolos, valores e normas que estão na raiz comum da visão de mundo e nos comportamentos desses membros. As visões compartilhadas e os comportamentos criam um senso de pertencimento em relação ao grupo em que os indivíduos se identificam. (MOR BARAK, 2005) Essa identidade grupal, apesar de prover um senso de pertencimento a um grupo reforça a percepção de exclusão em relação aos outros grupos, gerando atitudes como o preconceito e a discriminação.

Mor Barak teve como objetivo categorizar diferentes definições do conceito de diversidade da força de trabalho. No entanto, percebe-se que alguns autores como Cox (1994) e Nixon e West (2000 apud Mor Barak, 2005) conceituam diversidade como diversidade

cultural e não da força de trabalho. Há também autores que conceituam diversidade mencionando suas dimensões primárias, relativas as diferenças demográficas como Lau e Murnighan (1998 apud Mor Barak, 2005). Embora pareça a dúvida sobre o que realmente é conceito, dimensão ou categoria de diversidade, pode-se afirmar que a maioria dos autores conceitua diversidade de forma mais ampla, que de acordo com Mor Barak (2005) possibilita uma distinção importante entre dois tipos de diversidade, a visível e a invisível.

A revisão de conceitos feita por Mor Barak (2005) tinha o objetivo de criar um conceito de diversidade da força de trabalho que pudesse sanar as limitações encontradas nas definições anteriores, possibilitando incluir categorias distintas que poderiam ser relevantes para culturas específicas ou ambientes nacionais.

Para que um novo conceito de diversidade da força de trabalho pudesse ser utilizado por todas as nações, a autora conceituou diversidade em um contexto global, com categorias gerais de distinção. As categorias gerais de distinção são aquelas que parecem servir para muitas nações e culturas e persistem ao longo do tempo, como gênero, raça, etnia, classe social, idade, orientação sexual e portadores de deficiências.

Ainda, um ponto que não foi mencionado pelos autores pesquisados, em suas definições, foi em relação ao impacto das diferenças. Para Mor Barak (2005), a diversidade na força de trabalho significaria pertencer a grupos que são visível ou invisivelmente diferentes daqueles considerados como padrão na sociedade. Em resumo, significa ser suscetível às conseqüências e impactos, positivos ou negativos, no ambiente de trabalho, como resultado de sua condição de membro ou não membro de certos grupos.

Assim, diversidade na força de trabalho significaria ter indivíduos considerados diferentes de um padrão cultural de uma determinada sociedade e em um determinado contexto, e, devido a essas diferenças, serem impactados, positivamente ou negativamente no trabalho, em relação à oportunidade, promoção e tratamento digno.

3.2 Perspectivas de Gerenciamento da Diversidade

Cox (1991) elaborou um modelo, com seis fatores, para caracterizar as organizações em relação as condições que influenciam a percepção do valor da diversidade: Aculturação – modo pelo qual os grupos se adaptam e resolvem diferenças culturais; Integração Estrutural – perfil cultural dos membros da organização; Integração Informal – inclusão dos membros da cultura das minorias em redes de relacionamento informais; Viés cultural – preconceito e discriminação; Conflito intergrupar: atritos, tensões e lutas de poder entre grupos culturais.

A partir dos seis fatores, Cox (1991) classificou as organizações em três tipos: monolíticas, plurais ou multiculturais.

Enquanto que as organizações monolíticas são altamente homogêneas e há poucas ações para integrar grupos de minorias no grupo majoritário, as organizações plurais são mais heterogêneas e adotam mais ações para integrar as pessoas de diferentes grupos culturais que diferem do grupo dominante, (HANASHIRO e CARVALHO, 2005) enfatizando as ações afirmativas para gerenciar a diversidade (COX, 1991).

As organizações multiculturais não apenas possuem diversidade, mas as valorizam (HANASHIRO e CARVALHO, 2005), e podem ser caracterizadas por políticas e práticas que facilitem a total utilização dos recursos humanos e reforce a habilidade dos empregados para contribuírem com o seu potencial máximo. (COX, 1991)

Os autores Thomas e Ely (1996), também propõem uma tipologia de abordagem organizacional para a diversidade que podem ser distinguidas baseadas no grau com o qual a diversidade é considerada como uma variedade de conhecimentos e perspectivas que os membros de diferentes grupos de identidades trazem e que são incorporados nas estratégias, nas operações, e nas práticas das organizações.

Thomas e Ely (1996) identificaram três paradigmas: O paradigma da discriminação-e-justiça, o paradigma de acesso-e-legitimidade e o paradigma da efetividade-aprendizagem.

O paradigma da discriminação-e-justiça foca em oportunidades iguais, tratamento justo, recrutamento, e complacência. É uma forma mais dominante de se entender diversidade, (TORRES e PÉREZ-NEBRA, 2004) e, embora haja o objetivo de respeitar as diferenças culturais e de ter um quadro de empregados diversos, o tipo de trabalho continua sendo homogêneo, já que as diferentes formas de execução das tarefas não é valorizada.

O paradigma de acesso-e-legitimidade, foca em ligar a demografia da força de trabalho com aqueles grupos de consumidores-chave para expandir e melhor servir segmentos de mercado especializados, que é a abordagem mais comum para a gestão da diversidade.

Embora o paradigma de acesso-e-legitimidade busque operar em ambientes de negócios onde existe uma diversidade crescente entre os consumidores, clientes, ou mercado de trabalho, a busca de nichos de mercado tendem a enfatizar o papel da diferenças culturais na organização sem realmente analisar essas diferenças, fazendo com que os indivíduos sintam-se excluídos de oportunidades em outras partes da organização. (TORRES e PÉREZ-NEBRA, 2004)

O paradigma da efetividade-aprendizagem, é uma abordagem emergente, que liga a diversidade à estratégia organizacional, mercados, processos e cultura. É o paradigma que encontra os verdadeiros benefícios da diversidade.

No Brasil, pode-se sugerir que as organizações estão dentro do paradigma da discriminação e justiça, já que é recente a legislação obrigatória relativa aos portadores de deficiência e do paradigma de acesso-e-legitimidade por ser um país diverso em termos de nacionalidades, fazendo com que a força de trabalho diversa seja uma vantagem competitiva em relação ao mercado.

Segundo Fleury (2000, p.21) a preocupação com o tema diversidade nas empresas brasileiras encontra-se associada à necessidade de criar vantagens competitivas, atraindo e desenvolvendo competências novas, entre os chamados grupos minoritários.

De acordo com os tipos de abordagens, o desenvolvimento ideal de uma organização seria o quarto paradigma que além de incorporar aspectos das abordagens de acesso e legitimidade e da abordagem de justiça e discriminação também tem o objetivo de integrar conhecimentos.

Mais especificamente, a diversidade não se resume apenas ao cumprimento de cotas e/ou um quadro de funcionário demograficamente diverso, mas sim o engajamento direto com as diferenças e a criação de uma cultura inclusiva. (DAVIDSON e FERDMAN, 2001)

2.3 Inclusão

A diversidade demográfica não é suficiente para fazer com que grupos de indivíduos que foram historicamente discriminados sintam-se incluídos dentro das organizações, ou seja, apenas ter a diversidade demográfica na organização não é o suficiente. (TORRES e PÉREZ-NEBRA, 2004).

Roberson (2006) sugere que diversidade e inclusão caracterizam diferentes abordagens da gestão da Diversidade. Mais especificamente, a diversidade foca na demografia organizacional, enquanto a inclusão foca na remoção de obstáculos para a participação e contribuição total dos empregados nas organizações.

Para Giovannini (2004), inclusão é o estado de ser valorizado, respeitado e apoiado. É baseado na cultura organizacional, nas práticas de gestão e em relacionamentos interpessoais que apóiam uma total utilização da força de trabalho diversa.

Uma organização inclusiva e justa deve ter um sistema de aprendizagem contínua sobre como utilizar todas as capacidades humanas para a obtenção de um objetivo comum.

Dessa forma, deve-se desenhar políticas, estruturas e normas específicas que promovam o respeito e a inclusão de todos os membros organizacionais. (DAVIDSON e FERDMAN, 2001)

Davidson e Ferdman (2001), acreditam que a inclusão acontece também nos níveis individual, grupal e 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. No entanto, 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 do indivíduo e do grupo ao qual ele pertence. Portanto, os três níveis são interativos.

3.3.1 A Experiência de inclusão

De acordo com Ferdman et al (2009) a experiência de inclusão dentro de um grupo de trabalho é a percepção dos indivíduos em relação à confiança, segurança, aceitação, respeito, apoio, valor, engajamento e autenticidade em seus ambientes de trabalho, tanto como indivíduos mas também como membros de um grupo.

Quando há o sentimento de inclusão, acredita-se não só na inclusão como indivíduos de um grupo, mas também os outros do grupo e o grupo como um todo, sendo respeitado, honrado, acreditado e ouvido. Quando os autores mencionam “grupo”, estão se referindo às dimensões de diversidade como gênero, idade, raça, orientação sexual, religião, cultura.

Para Ferdman et al (2009) , os componentes da experiência de inclusão são experiências psicológicas de inclusão, como :

1. Comprometimento/ engajamento do grupo de trabalho – O engajamento inclui a participação dos indivíduos em seus grupos de trabalho, assim como sentimentos de pertencer, e de ter acesso suficiente às informações e recursos necessários para fazer bem o seu trabalho.
2. Influência no poder de decisão – Os empregados sentem que podem afetar as decisões de seu grupo de trabalho, sendo ouvido, ou colocando suas opiniões, seus sentimentos (e que esses serão levados em consideração). Isso gera um sentimento de ser valorizado e de que possui status dentro do grupo.
3. Sentir-se Valorizado – Ser visto também como ser humano. Ser visto não somente como um membro do grupo, mas como um membro de múltipla identidade social. Ser conhecido e apreciado como ser humano.
4. Autenticidade – Possibilidade de ter conversas honestas com outros colegas de trabalho. Ter a liberdade de “pensar fora da caixa”. Poder ser você mesmo no ambiente de trabalho.
5. Reconhecimento / honrar a diversidade – Cria maiores processos de interação e comunicação. É o grau em que os membros dos grupos acreditam ter mais oportunidades de interagir, justamente e construtivamente uns com os outros sem preconceitos e sem estereótipos. Assim, os talentos de cada um, únicos e especiais, são reconhecidos e tornam-se benéficos para o grupo. Essa experiência gera igualdade e justiça em termos de oportunidade nas empresas, reconhecendo e valorizando a diversidade.

A idéia de justiça e de igualdade de oportunidades dentro das organizações é também espelhada na valorização e no reconhecimento da diversidade. Major et al (2005) apud Ferdman et al (2009) definem clima de oportunidade como “a percepção individual de justiça e inclusão no local de trabalho em termos de processos utilizados para distribuição das

oportunidades.” O sentimento de justiça em relação às oportunidades também inclui parte da experiência de inclusão do indivíduo. (FERDMAN et al, 2007)

3.3.2 O Comportamento de Inclusão

Comportamento inclusivo são comportamentos ou práticas que favorecem o diálogo, que demonstram respeito pela diversidade e pelas diferenças dos indivíduos e criam um clima de segurança. Comportamento, assim como políticas e procedimentos podem dar acesso ao grau de inclusão do indivíduo. (FERDMAN et al, 2007)

Ferdman (2003) e Giovannini (2004) defendem que para se criar uma cultura de inclusão dentro de uma organização, os indivíduos devem demonstrar respeito pela diversidade e praticar um comportamento inclusivo diariamente, em pequenos atos, ou em grandes atos. Criar uma organização que favorece a inclusão requer mudanças de comportamentos de cada um que compõem a organização, assim como suportar as políticas e procedimentos da empresa. (FERDMAN et al , 2007)

No entendimento de Pless e Maak (2004), para desencadear o potencial da força de trabalho diversa a organização deve estabelecer uma cultura de inclusão que promova e apóie a diversidade da força de trabalho, que seja construída sobre bases claras e normativas e que honre as diferenças, bem como as similaridades dos indivíduos.

Ainda, os autores instituíram quatro estágios essenciais de transformação que favorece uma cultura inclusiva dentro das organizações. O primeiro, construir entendimento e encorajar reflexão de maneira crescente; O segundo, desenvolver uma visão de inclusão como um passo importante para definir a direção de mudança; O terceiro, conceitos e princípios chaves de gerenciamento que devem ser repensados e o quarto, ação orientada (HRM) – Gestão de Relações Humanas – que ajuda a implementar mudanças traduzindo os fundamentos dos princípios em competências que sejam observáveis e mensuráveis através de comportamentos.

Os autores Ferdman et al (2009) entendem que os comportamentos podem ser agrupados em algumas categorias, que possam ser associados com experiência de inclusão:

1. Criando Segurança: estabelece as fronteiras tanto físicas quanto psicológicas, determinando quem é o membro do grupo, favorecendo o compartilhamento dos recursos, idéias, perspectivas, sem medo. Segurança para expressar suas visões, idéias, e diferenças.
2. Reconhecendo os outros – é um comportamento importante que resulta em experiência de inclusão, pois foca em pessoas de baixo status, como por exemplo dizer oi para faxineiros, perguntar do final de semana, discutir sobre a vida pessoal da pessoa, entre outros.
3. Lidando com conflitos e diferenças – Comportamentos ou práticas que ajudam a lidar com conflitos e diferenças, procurando soluções alternativas entre os grupos de trabalho que lidam com diversidade, podem afetar a experiência de inclusão, como por exemplo “workshops” de diversidade / sensibilização cultural.
4. Habilidade e vontade de aprender – expressar a habilidade e vontade de aprender está associado com experiência de inclusão. Se os membros do time agirem com inclusão, irão facilitar a aprendizagem. Os autores acreditam que comportamentos como pedir feedback, ou compartilhar informações com outros membros do grupo de trabalho aumentarão a experiência de inclusão das pessoas.
5. Ter voz – falar e ser ouvido. Faz com que o indivíduo perceba que sua contribuição e sua presença é valorizada.
6. Representação – Aspectos das políticas e procedimentos organizacionais. Quando há pessoas do grupo / categoria / dimensão, que são representadas em cargos gerenciais.

O fato de haver pessoas desse grupo em cargos de alta gerência, essa representação fará com que outros da mesma categoria sintam-se incluídos, acreditando que os aspectos de sua identidade são aceitos e respeitados pela organização.

Ainda, os autores descreveram o comportamento inclusivo como um antecedente dos sentimentos de inclusão, e como sendo produzido tanto por membros de outro grupo de trabalho e/ou pelo próprio indivíduo.

3.5 O Conceitos de Gênero e as Mulheres nas Organizações

Na visão de Amott e Matthaei (1996) a divisão sexual do trabalho é o centro da diferenciação de gênero e sexo.

De acordo com Kergoat (1996), gênero é norteador em crenças da sociedade que são transformadas em profecias do papel de cada sexo na socialização, enquanto que sexo biológico é atribuído distintamente. Essa distinção entre gêneros, de acordo com o autor pode gerar desigualdades no trabalho e na sociedade.

O processo de socialização, historicamente distinto em relação a homens e mulheres, resulta em diferentes concepções do comportamento apropriado para cada gênero. A relação de gênero tende a rotular a mulher para trabalho intra-familiares, ou no âmbito privado como menciona Amott e Matthaei (1996), colocando a mulher em uma posição subordinada ao homem em relação à classe e ao grupo étnico.

Sob a ótica de Alvesson e Billing (1997), há duas posições sobre mulheres e gerenciamento: a primeira que enfatiza a similaridade entre gêneros e a segunda que enfatiza a diferença entre gêneros.

A posição que enfatiza a similaridade entre gêneros de Alvesson e Billing (1997) pode ser da perspectiva de iguais oportunidades, que se preocupa com a ética, igualdade e local de trabalho mais humano, ou da perspectiva meritocrática, onde o foco é a eficiência organizacional.

A posição que enfatiza as diferenças pode ser da perspectiva de Contribuição Especial que foca na diferença entre gêneros com base na eficiência organizacional, ou da perspectiva de valores alternativos, que foca na diferença com igualdade, ética e local de trabalho mais humano.

Durante a década de 70 a maioria dos escritores focou no fato de minimizar as diferenças entre homens e mulheres na questão da conquista por oportunidades iguais. Na década de 80 aumentou o número de feministas que começou a enfatizar a posição de que as perspectivas femininas são diferentes das perspectivas masculinas, dominantes, focando na dissimilaridade. (ALVESSON e BILLING, 1997)

Pode-se dizer que os valores e as normas culturais caracterizam a socialização dos homens e das mulheres em dois diferentes e quase que polarizados mundos. Alguns autores abordam essa orientação feminina na “precoce socialização” e no fator “psicológico” em compartilhar experiências femininas associadas com o histórico da posição de subordinação ou uma orientação desenvolvida como consequência da maternidade. A variedade de processos que as mulheres passam para definir o que é “feminino” é crucial para uma orientação alternativa para o domínio masculino. (MEYERSON e FLETCHER, 1994)

Diante da “socialização do gênero feminino”, fica fácil entender porque as mulheres frequentemente escolhem campos de trabalho relacionados com humanas, serviços ou setor de saúde. Isso explicaria a falsa percepção de exclusão das mulheres, e focaria na escolha que as mesmas fizeram relativas à educação e ao trabalho baseadas em suas tradições e em seus estereótipos internalizados. (ALVESSON e BILLING, 1997)

Se estas distinções forem levadas a sério, é óbvio que os homens e mulheres em geral virão para as organizações com diferentes orientações psicológicas e de valores. E como, ao

longo do tempo, as organizações têm sido dominadas, concebidas e desenhadas pelas orientações masculinas, então, também é óbvio que servirão melhor para homens do que para mulheres, com orientações de trabalho masculinas e interesses masculinos. (ALVESSON e BILLING, 1997)

Apesar das diferenças de valores, orientações psicológicas, desejos e interesses, pesquisas empíricas comprovam que não há muitas diferenças entre o estilo de gestão masculino e o feminino, e que as mulheres que estão em posição de poder se adaptam / ajustam às práticas organizacionais, não fazendo grandes diferenças. (ALVESSON e BILLING, 1997)

Essas pesquisas sugerem que as mulheres assimilam um modelo de gestão masculino, se adaptando às normas e políticas de uma organização voltada para os interesses masculinos (ALVESSON e BILLING, 1997), ou seja, as organizações não valorizam modelos femininos de gestão, nem os valores alternativos ou as contribuições especiais que as mulheres possam vir a oferecer.

Dessa forma, barreiras como preconceito, falta de oportunidades iguais, dentre outros, que as mulheres enfrentam para chegar aos cargos de alta gerência, passam a não ser o único problema. Há também as mulheres que não têm o interesse de se adaptarem às demandas da corporação para esses cargos, e adotar um estilo de gestão masculino, ou se adaptar às normas e políticas da uma organização. (ALVESSON e BILLING, 1997)

Alvesson e Billing (1997) defendem que se for observado sob a ótica da perspectiva pós estruturalista a questão do gênero assim como a liderança são fenômenos sociais e por isso são culturalmente construídos e ambos devem ser considerados em termos de contexto.

Ainda, em uma versão do pós-modernismo, perspectivas de similaridade e diferenças são válidas dentro de um contexto social atual, que são das últimas décadas e de um futuro próximo, mas que essa não seria a natureza das mulheres, mas sim uma forma contemporânea de socialização e de orientação de valores das mulheres. (ALVESSON e BILLING, 1997)

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos referem-se à pesquisa quantitativa, feita por meio de questionário. Este questionário é composto por duas escalas: a primeira, com 24 itens, nomeada de “Experiência de Inclusão”, e a segunda, com 36 itens, nomeada de “Comportamento de Inclusão”.

4.1. Plano Amostral e a Técnica de Análise de Dados

Na pesquisa realizada obteve-se um número de 370 respondentes, atingindo uma proporção de 10 vezes mais observações do que o número de variáveis, ficando assim dentro dos parâmetros estabelecidos por Hair (2005).

Foi escolhida a empresa Alpha para ser feita a pesquisa quantitativa. A empresa Alpha é uma multinacional de aproximadamente 1000 funcionários, e representa uma das principais forças do mercado farmacêutico, além de ter sido eleita, pelo terceiro ano consecutivo uma das 100 Melhores Empresas para Trabalhar e uma das 25 Melhores Empresas para a Mulher Trabalhar, segundo o Great Place to Work. Em 2007, eleita a 4o do Brasil no ranking das "Melhores Empresas para o Executivo Trabalhar”.

Quanto a análise dos dados, primeiramente foi feita a limpeza do banco de dados e em seguida a análise fatorial. Foram adotados dois tipos de tratamento para os dados faltantes, primeiro o de identificar os respondentes que apresentaram um grande número de dados

faltantes e, então, eliminá-los da análise, o segundo de substituir os dados faltantes pela média, alternativa esta, de acordo com Hair (2005), adequada para variáveis métricas.

Os critérios de exclusão dos respondentes por dados faltantes, por teste do questionário, e por uniformidade das respostas totalizaram a exclusão de 40 respondentes, numa amostra de 370, restando 330 respondentes válidos para as análises estatísticas.

A análise fatorial foi feita através da validação psicométrica da escala, verificando a fatorabilidade, definindo o número de fatores, extraindo, rotacionando e interpretando os fatores.

Outra análise que foi feita nas hipóteses foi a de regressão e correlação. De acordo com Hair et al. (2005), a correlação e a regressão são técnicas que ajudam a determinar se há uma relação coerente e sistemática entre duas ou mais variáveis.

5. ANÁLISE DE REGRESSÃO MÚLTIPLA

A análise de regressão é adequada para este estudo, uma vez que ele tem por objetivo explicar se a variável dependente “Experiência de Inclusão” está positivamente relacionada com as variáveis independentes (comportamento de inclusão do indivíduo, comportamento de inclusão do grupo de trabalho, e comportamento de inclusão organizacional).

Nesta pesquisa, a correlação e a regressão verificarão se existe uma relação entre a variável dependente “experiência de inclusão” e as três variáveis independentes (grupo, indivíduo e organizacional) que compõem o comportamento inclusivo.

Para ser feita a análise de regressão é necessário adotar um procedimento para verificar a possibilidade e a confiabilidade da análise. Esse procedimento é a verificação dos dados da amostra, se atendem a quatro pressupostos necessários para a utilização desse modelo estatístico: a Multicolinearidade; Linearidade; Normalidade e a Homocedasticidade.

Os quatro pressupostos para a análise de regressão foram atendidos, não restando dúvida que os métodos para análise e verificação das hipóteses são condizentes.

6. ANÁLISE DAS HIPÓTESES

H1- O comportamento inclusivo individual, grupal e organizacional estão positivamente relacionados à experiência de inclusão.

Para verificar essa hipótese um foi realizada a análise de regressão linear múltipla, pelo método ENTER. Primeiramente, verificou-se a correlação entre as variáveis.

Na correlação entre a variável dependente “Experiência de Inclusão” e as três variáveis independentes (comportamento de inclusão do grupo de trabalho, comportamento de inclusão individual e comportamento de inclusão organizacional) nota-se que o comportamento inclusivo do grupo em que o indivíduo trabalha é o que apresenta maior coeficiente (0,766), seguido do comportamento inclusivo do indivíduo (0,585) e do organizacional (0,449).

O coeficiente de determinação foi de 0,631. Isso quer dizer que o comportamento inclusivo grupal, individual e organizacional predizem a experiência de inclusão em 63,1%, ou, que 63,1% da experiência de inclusão dos indivíduos dentro desta organização são provenientes do comportamento inclusivo do seu grupo de trabalho, dos indivíduos e das políticas e práticas organizacionais.

Um dos passos para verificar se o modelo de regressão é estatisticamente significativo é a estatística F. No presente estudo, a significância estatística ocorre quando o valor de F for inferior a 0,05, ou seja, deve haver probabilidade inferior a 0,05 de os resultados serem obra do

acaso. O valor de significância foi de 0,000, o que indica que o modelo de regressão é estatisticamente significativa.

De acordo com os resultados encontrados, a hipótese um foi estatisticamente corroborada.

H2 – A influência do comportamento Inclusivo (Individual, Grupal e Organizacional) em relação à Experiência de Inclusão difere entre homens e mulheres.

Primeiramente foi feita a análise de correlação para a amostra de homens e mulheres separadamente.

Os resultados mostram que as variáveis independentes de comportamento de inclusão estão correlacionadas com a experiência de inclusão dos homens e das mulheres. No entanto, todas as variáveis independentes de comportamento de inclusão estão mais correlacionadas com a experiência de inclusão masculina do que com a feminina. Para ambos os sexos o comportamento de inclusão do grupo de trabalho foi o de maior correlação com a experiência de inclusão, seguido pelo comportamento de inclusão individual e organizacional.

A seguir, foi realizada a análise de regressão múltipla pelo método ENTER.

Comparando-se homens e mulheres, o comportamento inclusivo está mais positivamente relacionado à experiência de inclusão dos homens. O comportamento de inclusão explica 55,75% da experiência de inclusão de mulheres, enquanto que a experiência de inclusão dos homens é explicada em 68,3% pelo comportamento inclusivo.

Ainda, para as mulheres, o comportamento de inclusão organizacional não é estatisticamente significativa a 5% para influenciar a experiência de inclusão, enquanto que para os homens o resultado é estatisticamente significativo.

De acordo com os resultados apresentados a hipótese dois foi corroborada.

H3 - A experiência de inclusão de mulheres está positivamente relacionada à diversidade em gênero do seu grupo de trabalho e à percepção de similaridade em gênero no seu grupo de trabalho.

Para verificar a hipótese três foi realizada uma análise de correlação entre a variável “Dependente Experiência de Inclusão” e as variáveis diversidade em gênero no grupo de trabalho, e percepção da similaridade em gênero do seu grupo de trabalho.

A diversidade em gênero no grupo de trabalho refere-se a quão diverso em gênero os respondentes da pesquisa caracterizam o seu grupo de trabalho.

Os resultados mostraram que as correlações entre as variáveis diversidade em gênero no grupo de trabalho e a percepção de similaridade em gênero não foram altas nem significantes dentro do nível de 0,05 para o gênero feminino.

Para mulheres, o fato de se trabalhar em um grupo diverso em gênero, ou seja, com um número maior de mulheres, não está positivamente relacionada à experiência de inclusão, e o fato de perceber-se como similar aos outros integrantes do seu grupo de trabalho também não. Portanto, a hipótese três não foi corroborada.

H4 - A variável diversidade no grupo de trabalho atua como moderadora na relação entre comportamento de inclusão e experiência de inclusão.

A variável moderadora, de acordo com Hair (2005) é aquela que não prediz diretamente a variável dependente, mas influencia a relação de uma variável independente com a variável dependente.

Com os resultados obtidos na hipótese, onde a mesma não foi corroborada porque não houve correlação entre a variável diversidade no grupo de trabalho em gênero, a experiência de inclusão de mulheres, não há subsídios estatísticos para testar a variável de diversidade no grupo de trabalho como moderadora da relação entre as variáveis independentes de comportamento de inclusão e a variável dependente de experiência de inclusão.

8. Discussão dos Resultados e Conclusões

O trabalho teve como objetivo geral analisar a relação entre as dimensões do comportamento de inclusão (grupo, indivíduo e organização) e a experiência de inclusão para mulheres em uma organização da indústria farmacêutica.

A intenção nessa análise foi a de responder: O comportamento de inclusão (nos níveis do indivíduo, do grupo e da organização) está positivamente relacionado à experiência de inclusão? E essa relação difere entre homens e mulheres?

Na hipótese um, o comportamento inclusivo individual, grupal e organizacional estão positivamente relacionados à experiência de inclusão, assim como em pesquisa feita anteriormente por essa hipótese foi corroborada. O autor teve como resultado que o comportamento de inclusão está positivamente associado com a Experiência de Inclusão em 84%. Neste estudo o resultado foi de 63,1%. Em ambos os casos o comportamento de inclusão do grupo de trabalho é o que mais está positivamente associado com a experiência de inclusão, seguido pelo comportamento de inclusão individual e o comportamento de inclusão organizacional.

Em relação ao comportamento de inclusão organizacional, apesar de ser a variável independente que menos está positivamente associada com a experiência de inclusão, a mesma é importante visto que há a necessidade das empresas em demonstrar como as políticas e práticas que favoreçam e apoiem a diversidade e a inclusão no ambiente de trabalho afetam o comportamento de seus funcionários. No questionário desenvolvido por , o comportamento inclusivo organizacional foi composto por seis assertivas que tinham como objetivo identificar o quão importante era, para o respondente, a organização e o supervisor assegurarem as práticas e políticas de diversidade na empresa pesquisada.

A segunda hipótese mostrou que a influência do comportamento de inclusão sobre a experiência de inclusão difere entre homens e mulheres. Apesar de pequena, mas estatisticamente significativa, o comportamento de inclusão gera mais experiência de inclusão em homens do que em mulheres. Ainda, para as mulheres, o comportamento de inclusão do grupo de trabalho e o comportamento de inclusão individual estão associados com a experiência de inclusão de mulheres enquanto que o comportamento de inclusão organizacional, o que se refere às práticas e políticas da empresa, não.

Esse resultado vem de encontro com o que Torres e Pérez-Nebra (2004) diz sobre “criar a diversidade não é suficiente”. As mulheres, que vêm de um histórico de discriminação dentro das organizações, não se sentem incluídas somente porque são grande parte da demografia de algumas organizações nos dias de hoje, ou porque as empresas possuem práticas ou políticas de diversidade, mas sim se sentirem-se valorizadas, se tiverem voz, se forem reconhecidas e se forem representadas em cargos gerenciais dentro das empresas acreditando que os aspectos de sua identidade são aceitos e respeitados pela organização. (FERDMAN et al, 2009)

Ainda sobre a hipótese dois, o comportamento de inclusão do grupo de trabalho também está menos associado à experiência de inclusão de mulheres do que de homens. A análise descritiva dessa pesquisa mostrou que mais homens do que mulheres percebem que suas idéias influenciam nas decisões do grupo de trabalho. Os resultados mostram que 50,25%

de homens contra 38,84% de mulheres responderam que “frequentemente” suas idéias influenciam as decisões de seu grupo de trabalho.

Para , autor do questionário utilizado na pesquisa, um dos cinco componentes da experiência de inclusão é a influência no poder de decisão, onde os empregados sentem que podem afetar as decisões de seu grupo de trabalho, sendo ouvido, ou colocando suas opiniões, seus sentimentos, e que esses serão levados em consideração.

Outro componente da experiência de inclusão é o comprometimento e o engajamento do grupo de trabalho, onde inclui a participação dos indivíduos em seus trabalhos, ter acesso às informações e recursos. Se as mulheres sentem que possuem menos influência no poder de decisão dentro de seu grupo de trabalho é natural que o comportamento de inclusão do grupo de trabalho traga menores experiências de inclusão para as mesmas dentro dessa empresa.

Outro resultado encontrado na análise descritiva que corrobora com o resultado da hipótese dois é a percepção de que os membros do grupo de trabalho se auxiliam para desenvolver idéias uns dos outros ser maior para os homens do que para as mulheres. Na literatura, , defende que a autenticidade, ou seja, a possibilidade de se ter conversas honestas com outros colegas de trabalho, tendo a liberdade de “pensar fora da caixa” é um dos componentes da experiência de inclusão. Se o sentimento de autenticidade da mulher é menor do que o do homem, é natural que as mulheres sintam-se menos incluídas.

Quanto à hipótese três, a mesma não foi corroborada. A experiência de inclusão de mulheres não mostrou resultados estatísticos de que está positivamente relacionada com a diversidade em gênero do seu grupo de trabalho e da percepção de similaridade em gênero no seu grupo de trabalho, ou seja, o fato das mulheres trabalharem em um grupo de trabalho mais diverso em gênero e com maior número de mulheres não traz experiência de inclusão para as mesmas.

Quando Mor Barak (2005) conceituou a diversidade em categorias simples, ampla e conceitual, a categoria simples limitava-se às diferenças demográficas, como gênero, a categoria ampla, possibilita a distinção da diversidade visível e invisível, onde a dimensão visível também está relacionada às características que são rapidamente observáveis como gênero, categoria conceitual é a cultura, símbolos, valores e normas que estão enraizados na visão comum de mundo e nos comportamentos dos membros que fazem parte de uma determinada sociedade.

Com os resultados da hipótese três que não foi corroborada, podemos concluir que as mulheres não percebem diferença ou não associam como inclusivo ter mais mulheres no seu grupo de trabalho. Isso quer dizer que necessitam de uma mudança na categoria conceitual de diversidade, já que ter um grupo de trabalho mais diverso em gênero não lhe traz uma relação positiva com a experiência e o comportamento de inclusão.

Quando defende-se um ambiente de trabalho diverso, além do foco na justiça e ética, há o foco na eficiência organizacional. Presume-se que quanto mais diverso esse ambiente é, maior será a probabilidade daqueles que são diversos sentirem-se a vontade, sentirem-se valorizados. No entanto, esse resultado mostra que a variável de diversidade no grupo de trabalho não é estatisticamente importante para a questão da experiência e do comportamento de inclusão porque ela não traz mudanças conceituais, mas somente demográficas.

Novamente, a distinção e separação dos conceitos de diversidade e inclusão mencionados por , são demonstrados por estes resultados e são de extrema relevância para estudos posteriores.

Uma das contribuições que esse trabalho traz é ressaltar a distinção entre a diversidade e a inclusão. Mais especificamente, a diversidade, não se resume apenas ao cumprimento de cotas e/ou um quadro de funcionários demograficamente diverso, mas sim o engajamento direto com as diferenças e a criação de uma cultura de inclusão (DAVIDSON e FERDMAN, 2007)

Com os resultados obtidos na hipótese três, a hipótese quatro também não foi testada. A hipótese era de que a variável diversidade no grupo de trabalho atuava como moderadora na relação entre comportamento de inclusão e experiência de inclusão. Como não obteve-se correlação entre essas variáveis, e a moderação seria um passo subsequente à correlação, não houve teste para esta hipótese.

Ainda, os resultados do presente estudo indicaram que há relação entre comportamento inclusivo e experiência de inclusão, e que essa relação difere entre homens e mulheres. No entanto, não foi associado a diversidade em gênero no grupo de trabalho e a percepção de similaridade em gênero no grupo de trabalho com o comportamento e a experiência de inclusão de mulheres dentro desta organização.

O fato de se trabalhar em um grupo de trabalho diverso em gênero não está positivamente relacionado com a experiência e o comportamento de inclusão. O fato de mulheres trabalharem em grupos de trabalho onde há mais mulheres não faz com que as mesmas tenham maior experiência ou comportamento de inclusão. Será que a aceitação deve partir do outro sexo? Do sexo masculino? Será que o fato de se ter mais mulheres trabalhando dentro do mesmo grupo a competitividade aumenta a ponto de influenciar no comportamento de inclusão e por consequência na experiência de inclusão? Ou a mudança, como descrita anteriormente, deve estar na categoria conceitual de diversidade e esta ocorreu na categoria simples e ampla inicialmente? São questionamentos que deixarei como estímulos para futuras pesquisas.

Ressalta-se que esta pesquisa deu-se em somente uma organização da indústria farmacêutica e que os resultados podem ser diferentes em outro ramo de atividade / segmento de mercado. Esta limitação gera a oportunidade de pesquisas futuras serem direcionadas para outros segmentos e para investigar os fatores que compõem cada tipo de comportamento inclusivo que mais afetam a experiência de inclusão de mulheres dentro das organizações.

5. Referências Bibliográficas:

- ALVESSON, M. e BILLING, Y. D. *Understanding Gender and Organization*. London: Sage – p.147-179 - 1997.
- AMOTT, T.;MATTHAEI,J. **Race, Gender and Work: A Multicultural Economic History of Women in the United States**, South End Pr, Setembro,1996.
- COX, Jr.T.;BLAKE,S. Managing cultural Diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, vol.5,n.3, Aug.1991.
- COX,Jr. T. The multicultural Organization. **Academy of Management Executive**, vol.5,n.2,1994.
- DAVIDSON,M.N.;FERDMAN,B.M. Diversity and inclusion what difference does it make? *TIP – The industrial-organizational psychologist*, v.39, n.2, Outubro, 2001.
- ELY,R.J. - Os efeitos da demografia organizacional e da identidade social nas relações entre mulheres profissionais – 1994.
- FERDMAN, B.M. **Key principles for building diversity and inclusion**. The California Psychologist, 36, P. 11-12, 2003.
- FERDMAN, B. M; BARRERA, V; ALLEN, A. A; VUONG, V. Inclusive behavior and the experience of inclusion. Gender and diversity in organizations division. **Academy of Management**. Philadelphia, 2009.
- 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.
- GIOVANNINI,M. **What gets measured gets done**. The journal for quality e Participation, Winter, 2004.

- HAIR, J; BABIN, B; MONEY, A; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Bookman: São Paulo, 2005.
- HANASHIRO, D.M.M; GODOY, A.S. Um preâmbulo à gestão da diversidade: da Teoria à Prática. In ENCONTRO Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração. Rio de Janeiro: **Anais** 2004.
- HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, S. G. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. REAd (UFRGS), Porto Alegre: Edição 47, v.11, n.5, Set.-Out., 2005.
- KERGOAT, D. Relações sociais de sexo e divisão sexual do trabalho. In: LOPES, M.J.M.; MEYER, D.E.; WALDOW, V.R. (Orgs.) *Gênero e Saúde*. Porto Alegre, Artes Médicas, 1996.
- MEYERSON, D.E. & FLETCHER, J.K. **A modest manifesto for shattering the glass ceiling**. Harvard Business Review – 1994
- MOR BARAK, M. **Managing Diversity: toward a globally inclusive workplace**. SAGE Publications, 2005.
- NKOMO, S.M.; COX, Jr.T. **Diversidade e Identidade nas Organizações**. In: Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998.
- PLESS, N. M; MAAK, T. Building an Inclusive Diversity Culture – Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*, 54, 129-147. 2004.
- ROBERSON, Q.M. Disentangling the meaning of diversity and inclusion in organization. **Groups & organizations management**, v.31, n.2, abril, 2006.
- THOMAS, D.A.; ELLY, R.J. Making Differences matter: a new paradigm for managing diversity. **Harvard Business Review**, set/out, 1996.
- TORRES, C.V.; PÉREZ-NEBRA, A.R. Diversidade Cultural no Contexto Organizacional. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (Org.): **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.