

Medindo Inclusão no Ambiente Organizacional: Uma Visão “*Emic*” da Escala de Comportamento Inclusivo

Autoria: Darcy Mitiko Mori Hanashiro, Cláudio Vaz Torres, Bernardo M. Ferdman, Edison Quirino D'Amario

RESUMO

Poucos fenômenos sociais têm atraído tanta atenção desde o último século e primórdio do atual como diversidade e multiculturalismo (KONRAD; PRASAD; PRINGLE, 2006). As sociedades homogêneas têm se tornado mais heterogêneas e esta tendência é irreversível (MOR BARAK, 2005). Por conseguinte, a força de trabalho está mais diversificada, impondo desafios crescentes à sua gestão. Um deles provem da inabilidade dos gestores de compreender sua dinâmica, abstrair de suas próprias atitudes preconceituosas e desencadear o potencial inerente de uma força de trabalho multicultural (MOR BARAK, 2005). Isso significa ir além da valorização da diversidade e criar um ambiente de trabalho inclusivo, pois as iniciativas de inclusão contribuem para a efetividade das ações de diversidade. No entanto, a inclusão no ambiente organizacional não reflete um comportamento natural e padrão das pessoas. Estas preferem contatos com pessoas que lhes são similares em algum aspecto (BYRNE, 1971). A necessidade de pertencimento é fundamental ao ser humano e pessoas excluídas ou rejeitadas reagem com ódio, ressentimento e retaliação (TWENGE; BAUMEISTER, 2005). Estudos realizados nos Estados Unidos revelam que mulheres e “minorias” frequentemente sentem-se menos incluídas do que membros do grupo dominante, não por causa de deficiência de desempenho, mas devido ao acesso diferenciado de oportunidades e um clima inóspito (COX JR., 1993; IBARRA, 1993). Tem havido crescente evidência indicando que diversidade e inclusão são preditores críticos de comportamentos e resultados de empregados (MILLIKEN; MARTINS, 1996; MOR BARAK; LEVIN, 2002; WILLIAMS; O'REILLY, 1998; MOR BARAK, 2005). Entretanto, o conceito de inclusão apresenta uma evolução insipiente no campo dos estudos organizacionais. Essa lacuna mostra a necessidade de aprofundar o constructo inclusão e suas dimensões constituintes. Para isso, o objetivo geral deste artigo é validar a escala de comportamento de inclusão organizacional no Brasil, obtendo uma versão “*emic*” da escala para o país. A escala foi desenvolvida por Ferdman et al. (2009) nos Estados Unidos. A pesquisa foi realizada em três amostras constituídas por estudantes de pós-graduação (581), funcionários de uma única empresa multinacional do setor farmacêutico (330) e servidores públicos federais de Brasília (325), totalizando 1.236 respondentes. A validação apoiou-se numa adaptação da abordagem de validação cruzada (LAROS; PUENTES-PALACIOS, 2004). A escala de comportamento inclusivo organizacional (ECIO) original foi validada com três fatores, dos quais o primeiro representa a inclusão no nível grupal, o segundo, no nível do próprio indivíduo e o terceiro diz respeito às práticas e procedimentos organizacionais voltados à diversidade. São discutidos os resultados desse processo, suas vantagens e usos da escala. O desenvolvimento e a validação da ECIO contribuem para o avanço do conhecimento no campo dos estudos de diversidade, pois ao distinguir conceitualmente as três dimensões do comportamento inclusivo, explicita mais claramente como práticas e políticas de diversidade podem fomentar a criação de um ambiente organizacional socialmente inclusivo.

INTRODUÇÃO

Poucos fenômenos sociais têm atraído tanta atenção desde o último século e primórdio do atual como diversidade e multiculturalismo (KONRAD; PRASAD; PRINGLE, 2006). Enquanto os Estados Unidos são frequentemente reconhecidos como os pioneiros no movimento pró-diversidade, esta preocupação estende-se para várias partes do mundo, através de movimentos populacionais em larga escala tais como imigrantes, trabalhadores migrantes e refugiados. Isso tem mudado a face homogênea de vários países, conforme assinala KONRAD et al. (2006). As sociedades antes homogêneas têm se tornado mais heterogêneas e esta tendência é irreversível (MOR BARAK, 2005). Por conseguinte, a força de trabalho está mais diversificada. O problema de gerir uma força de trabalho mais diversificada vem da incapacidade dos gestores de compreender amplamente sua dinâmica, abstrair-se de suas próprias atitudes preconceituosas e desencadear o potencial encravado numa força de trabalho multicultural (MOR BARAK, 2005).

Há um reconhecimento crescente que, a fim de criar organizações efetivas com uma força de trabalho cada vez mais diversa, o clima organizacional precisa ser apropriado (MILLER, 1998; THOMAS, 1990). Para um grupo diverso, isso significa criar um ambiente que satisfaça as necessidades sociais fundamentais de seus membros. Por essa razão, defende Hayes (2002), o conceito de inclusão está se tornando cada vez mais importante para teóricos organizacionais e gestores. Para efeito deste artigo, consideram-se pessoas “diversas” ou “minorias” aquelas pertencentes a grupos tradicionalmente sub-representadas nas organizações em termos de poder, prestígio e *status*.

A necessidade de pertencimento é fundamental ao ser humano e pessoas excluídas ou rejeitadas reagem com ódio, ressentimento e retaliação (TWENGE; BAUMEISTER, 2005). Estudos realizados nos Estados Unidos revelam que mulheres e “minorias” frequentemente sentem-se menos incluídas do que membros do grupo dominante, não por causa de deficiência de desempenho, mas devido ao acesso diferenciado de oportunidades e um clima inóspito (COX, 1994; IBARRA, 1993).

A inclusão no ambiente organizacional não reflete um comportamento natural e padrão das pessoas. Segundo o paradigma de atração por similaridade (BYRNE, 1971) as pessoas preferem indivíduos que lhes são similares em algum aspecto. Além disso, vários fatores no ambiente de trabalho contribuem para a exclusão, tais como diferentes oportunidades de acesso e clima inóspito (HAYES, 2002). Esses fatores, sintetiza o autor, podem ser intencionais e não intencionais, passivos ou ativos. Isso significa que as práticas de inclusão no ambiente organizacional podem ser sutis ou mais explícitas.

Desde a década passada, tem havido crescente evidência indicando que diversidade e inclusão são preditores críticos de comportamentos e resultados de empregados (MILLIKEN; MARTINS, 1996; MOR BARAK; LEVIN, 2002; WILLIAMS; O'REILLY, 1998; MOR BARAK, 2005). Não obstante sua importância, o conceito de inclusão apresenta uma evolução insipiente no campo dos estudos organizacionais, comparado ao de diversidade, apontando uma carência na literatura, estrangeira ou brasileira, nomeadamente no que concerne à sua operacionalização. Essa lacuna no conhecimento mostra a necessidade de aprofundar o constructo inclusão e suas dimensões constituintes, bem como sua definição operacional. Ferdman et al. (2009) elaboraram uma abordagem na qual identificaram dois componentes centrais do constructo inclusão: a experiência de inclusão e o comportamento inclusivo. Os autores construíram escalas para mensurar esses dois componentes de inclusão, que foram validadas numa amostra de respondentes estadunidenses. O foco central desse artigo reside no comportamento inclusivo, pois a pesquisa empreendida em por Ferdman et

al. (2009) comprovou que a experiência de inclusão é explicada pelo comportamento inclusivo. Assim, o objetivo geral deste artigo é validar a escala de comportamento de inclusão organizacional no Brasil, obtendo uma versão "*emic*" da escala para o país. Vale ressaltar aqui que o termo "*emic*" se contrapõe ao termo "*etic*", referindo-se a uma validação cultural de um instrumento produzido, que vai além da técnica de tradução e retradução, amplamente discutida na literatura transcultural (BRISLIN; LONNER; THORNDIKE, 1973). Para ser reconhecido como tendo uma significância universal, ou "*etic*", um conceito deve antes demonstrar sua validade "*emic*". Ou seja, os itens da escala original devem discriminar as variáveis latentes, tornando-se então válidos para a cultura brasileira e, conseqüentemente, promovendo assim o que foi descrito como a validade *emic* da escala (SMITH; BOND; KAGITÇIBASI, 2006; TRIANDIS, 1995). A não observância desse procedimento pode resultar em uma *etic* imposta, isto é, o fato de que os itens traduzidos não medem a variável latente de interesse em uma cultura (e.g., Brasil) tão bem quanto o fazem na cultura de origem do instrumento (e.g., Estados Unidos da América). Há uma vasta literatura que aponta para o fato de que pessoas de culturas individualistas tendem a se orientar mais por atitudes, enquanto que pessoas de culturas coletivistas tendem mais para fatores situacionais. Se ambas as escalas, a original e a sua tradução, forem utilizadas em culturas coletivistas e individualistas, então é possível acessar qual escala teria melhor validade nessa cultura específica e se a escala representaria uma *emic* imposta.

Os objetivos específicos que permitirão adensar e alcançar o objetivo geral são: identificar a estrutura fatorial da escala de comportamento inclusivo nas organizações em três amostras brasileiras; analisar a estrutura empírica das dimensões teóricas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Entendendo diversidade (cultural) e inclusão: duas faces da mesma moeda

Diversidade cultural é um termo esse que tem sido discutido e apresentado, não só no meio acadêmico, como também pela mídia de massa que noticia (nem sempre de forma imparcial) constantemente as intervenções ou programas de políticas públicas voltadas para o desenvolvimento de grupos de minoria. Aliás, programas esses que são sistematicamente confundidos com intervenções de diversidade. Mas então, o que é diversidade cultural? O conceito parte da pressuposição de que, em um sistema social, pessoas com diferentes identidades grupais têm significações culturais distintas (COX JR., 1993). O conceito de identidade grupal é a pedra angular dessa definição, e se relaciona à identificação física e cultural com um determinado grupo social, e a subseqüente não-identificação com outros grupos conhecidos que determinam, por sua vez, os limites do próprio grupo. Essas identidades grupais assumem papéis de maioria ou minoria, dependendo não de sua representação numérica, mas do poder social que lhes é atribuído e garantido pelas instituições ou grupos sociais. Os grupos de maioria caracterizam-se pelos seus membros que, historicamente, tiveram ou têm vantagens em poder e recursos econômicos quando comparados com grupos de minoria. Os grupos de maioria exercem opressão. Já os grupos de minoria, sofrem a opressão. Os grupos de maioria não percebem seu privilégio. Já os grupos de minoria sentem a discriminação. Tais termos e conceitos têm sido amplamente estudados e discutidos por diversos autores, acadêmicos ou não. Dentre eles, Paulo Freire se destaca no ambiente acadêmico mundial por meio de sua proposição, exposta com destreza em sua obra seminal, A Pedagogia do Oprimido (FREIRE, 1970).

Uma definição clássica do termo diversidade refere-se a um "misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social" (NKOMO; COX, 1999,

p.335), onde está implícita a noção de relações intergrupais, reforçada na definição de Loden e Rosener (1991, p.18) para quem a “Diversidade significa *otherness*, ou aquelas qualidade humanas que são diferentes de nossas próprias e do grupo a que pertencemos, e que estão presentes em outros indivíduos e grupos”. Toda diferença significa diversidade? Não necessariamente. O contexto cultural e a consequência dessa diversidade definem se a diferença é assunto a ser tratado pelo crivo da diversidade ou não. Nesse aspecto, Mor Barak (2005) propõe que o conceito de diversidade, num nível global, deva ser pensado em duas partes, para ser relevante em diferentes culturas e contextos nacionais: 1) O processo de gerar categorias distintas – grupos com um denominador comum percebido em um contexto cultural ou nacional específico; 2) As consequências de pertencer a esses grupos – o impacto potencial (benéfico ou prejudicial) na relação de emprego. Por exemplo, se uma diferença oriunda de um grupo de identidade social minoritário, não causa nenhuma consequência na relação de trabalho aos membros desse grupo, não sendo eles alvo de discriminação e conflitos intergrupais, entende-se que essa diferença não precisa ser objeto de uma ação de diversidade.

A partir dessa perspectiva, para Mor Barak (2005, p.132) diversidade “refere-se à divisão da força de trabalho em categorias distintas que (a) tem um aspecto comum percebido, em um dado contexto cultural ou nacional, e que (b) impacta potencialmente, beneficiando ou prejudicando, nos resultados de emprego, tais como: oportunidades de trabalho, tratamento no local de trabalho e possibilidade de promoção – não relacionados às qualificações e aos requisitos exigidos do cargo”. É uma abordagem ampla que não lista categorias (por ex. raça, gênero e pessoas com deficiência) deixando-as abertas para, em função do contexto, definir a dimensão de diversidade. A autora aponta como consequências de categorias distintas de diversidade o estereótipo, preconceito, discriminação e opressão e exclusão.

Um conceito de diversidade que avança além do mero pertencimento aos grupos de identidade social sub-representados, encontra-se em Thomas e Ely (1996, p.80) para quem diversidade refere-se a uma “variedade de conhecimento, perspectivas e abordagens ao trabalho que membros de diferentes grupos de identidade trazem ao trabalho e são incorporados nas estratégias, operações e práticas organizacionais”. Para os autores não basta os “diversos” serem admitidos na empresa, mas as suas contribuições devem ser reconhecidas e incorporadas aos processos organizacionais a fim de “aumentar a aprendizagem e crescimento organizacional”, idéias estas presentes no paradigma da aprendizagem, o único modelo efetivo de gestão da diversidade, dentre os outros dois propostos por Thomas e Ely (1996). Nesse paradigma a organização está voltada para integração e inclusão.

A gestão da diversidade, termo cunhado nos Estados Unidos e que se popularizou na literatura daquele país, refere-se a um conjunto de políticas e práticas voltadas a pessoas pertencentes a grupos de identidade social diferentes do *mainstream*, com o objetivo de integrá-las nos sistema organizacional, o que não ocorreria espontaneamente. Gerenciar a diversidade cultural significa planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar as suas desvantagens (COX JR.,1993).

O termo “inclusão” vem sendo usado na literatura organizacional, com diferentes significados. Miller (1998) entende que “diversidade descreve a aparência do grupo. Inclusão descreve o quanto a cada indivíduo é permitido participar”. Nessa linha de raciocínio, Giovannini (2004) propõe que “diversidade é qualquer dimensão que pode ser usada para diferenciar grupos e pessoas [...], enquanto inclusão é um estado de ser valorizado, respeitado e ajudado. A diversidade pode ser caracterizada pela representação de pessoas com níveis de similaridade e diferenças, enquanto a inclusão pelas diferentes perspectivas e por estruturas, políticas e práticas para reconhecer e usar essas perspectivas (ROBERSON, 2006). Hayes

(2002) define inclusão como “incluir fisicamente as pessoas nas organizações e nas atividades onde elas foram anteriormente excluídas ou sub-representadas.

A noção de inclusão psicológica vem ganhando expressão na literatura. Para HAYES (2002) refere-se ao julgamento ou percepção de aceitação coletiva das pessoas, é o sentimento de ser bem-vindo e valorizado como membro nas unidades, departamentos, grupos de trabalho e na organização como um todo. Mor Barak e Cherin (1998) definem inclusão como o grau em que os indivíduos podem acessar informações e recursos, em que são envolvidos no grupo de trabalho, e no qual têm a permissão da organização de exercer influência no processo de tomada de decisão.

Mor Barak (2005) enfatiza que os seres humanos precisam ser incluídos no sistema social para que suas necessidades básicas sejam saciadas. A necessidade de pertencimento é fundamental ao ser humano e pessoas excluídas ou rejeitadas reagem com ódio, ressentimento e retaliação (TWENGE; BAUMEISTER, 2005).

No entendimento de Miller (1998), a inclusão está focada no grau em que o indivíduo se sente parte do processo crítico organizacional, ou seja, nos processos formais de tomada de decisão e acesso a informações, entre outros. Assim, a inclusão representa a necessidade satisfeita de fazer parte do sistema formal da organização e a habilidade de uma pessoa para contribuir total e efetivamente para essa organização. Nesse sentido, a inclusão também significa ter a permissão para participar e quem está apto a contribuir totalmente com o grupo. O indivíduo sozinho nem sempre consegue se incluir, pois é um fenômeno de natureza individual e grupal (MILLER, 1998).

Em busca da operacionalização do conceito inclusão

Algumas tentativas de definição operacional foram elaboradas por diferentes autores. Pelled, Ledford e Mohrman (1999) definem inclusão como o grau em que um empregado é aceito e tratado como um “*insider*” por outros no sistema de trabalho. Os autores definem três indicadores de inclusão: 1) o grau de influência que os empregados possuem sobre as decisões que os afetam no trabalho; 2) o grau em que os empregados são mantidos informados sobre as estratégias de negócios e objetivos da organização; 3) a probabilidade de empregados serem mantidos em seus empregos.

Mor Barak (2000) define inclusão, referindo-se à participação do indivíduo no sistema organizacional e nos processos formais, no acesso à informação e canais de tomada de decisão, e nos processos informais em conversas nos almoços e encontros onde informações e decisões são circuladas informalmente. Para a autora, um local de trabalho não inclusivo é baseado na percepção dos trabalhadores de que eles precisam se conformar aos valores pré-estabelecidos e às normas da organização determinadas por seu “superior” como uma noção de dever. Por outro lado, a autora vê o local de trabalho inclusivo como aquele 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. Mor Barak (2005) criou uma escala de percepção de inclusão-exclusão que mede o grau em que indivíduos sentem-se deixados de fora dos processos organizacionais críticos, como: 1) acesso à informação; 2) envolvimento e participação na organização; 3) influência no processo de decisão. A escala é composta de 15 itens que avaliam o senso de inclusão de uma pessoa em relação a cinco níveis de sistema: grupo de trabalho, organização, supervisor, alta administração e social/informal.

Ferdman et al. (2009) consideram o constructo de inclusão multifacetado, e que se compõe de duas partes: 1) o comportamento inclusivo: por uma pessoa e membros de seu grupo de trabalho, assim como políticas e procedimentos organizacionais que promovem um

clima inclusivo; 2) a experiência de inclusão: é o senso psicológico por parte de um indivíduo que ele/ela está realmente sendo incluído. A literatura no tema não apontou, até o momento, esse aprofundamento do constructo de inclusão. Essa distinção tem importância, teórica e prática, pois permite investigar quais comportamentos podem ser mantidos ou modificados na organização a fim de promover a experiência de inclusão. Dado esse caráter preditivo do comportamento inclusivo, constatado na pesquisa realizada por Ferdman et al. (2009), optou-se por focar a escala de comportamento inclusivo.

Comportamento inclusivo: componentes, desenvolvimento e validação da escala original

Um aspecto importante no tocante à preditividade do comportamento inclusivo é que comportamentos do próprio indivíduo ou de seu grupo de trabalho, bem como políticas e procedimentos organizacionais podem ser uma forma de acessar o grau de inclusão da organização, somente se esses comportamentos e políticas e práticas organizacionais resultarem em experiência de inclusão (FERDMAN et al., 2009).

Comportamentos inclusivos são descritos por meio de seis componentes (FERDMAN et al., 2009):

1. Criar um ambiente de segurança. Estabelecer as fronteiras físicas e psicológicas, deixando claro quem é o membro do grupo, favorecendo o compartilhamento dos recursos, idéias e perspectivas, e tendo credibilidade para expressar suas visões, idéias e diferenças.
2. Reconhecer os outros. O ato de cumprimentar e reconhecer outros indivíduos no trabalho tem sido descrito como um comportamento importante que resulta na experiência de inclusão. Não raro as pessoas em um grupo de trabalho, especialmente aquelas de menor *status*, podem não ser reconhecidas. O comportamento inclusivo pode ir desde um “olá”, até uma indagação sobre o que ele fez durante o final de semana.
3. Lidar com conflitos e diferenças. Lidar com a diversidade por meio de participação em *workshops* sobre diversidade e sensibilização, assim como o exercitar comportamentos ou práticas que ajudam a lidar com conflitos e diferenças entre os membros do grupo podem também afetar a experiência de inclusão.
4. Ser capaz e ter vontade de aprender. As expressões dos empregados sobre sua habilidade e vontade de aprender podem também estar associadas às experiências de inclusão. Quando os membros do grupo expressam comportamentos inclusivos, isso facilita a aprendizagem.
5. Usar e dar voz. Ter a oportunidade de falar, assim como de ouvir os outros falando reforça e experiência de inclusão. Comportamentos inclusivos relacionados à voz também podem incluir a comunicação clara e o ouvir atento para fazer com que os outros se sintam ouvidos e compreendidos.
6. Aumentar a representação de membros de grupos de “minoria”. A representação de pessoas diversas no grupo de trabalho, em todos os níveis da organização é um aspecto dos procedimentos e políticas organizacionais que se pode relacionar à experiência de inclusão. Essa representação pode fazer com que outros do mesmo grupo sintam-se incluídos, e também notem que os aspectos referentes às suas identidades sociais são aceitos e respeitados pela organização.

Ferdman et al. (2009) criaram uma escala para mensurar o comportamento inclusivo abrangendo os seis componentes anteriores. A escala compreende três dimensões: comportamento auto-inclusivo (nível do indivíduo), comportamento relativo ao grupo de trabalho (nível do grupo) e políticas e procedimentos organizacionais (nível organizacional). Os itens foram criados com base na literatura e na compreensão dos autores sobre o constructo (FERDMAN et al., 2009) e contemplam as seguintes categorias de

comportamento: criar segurança, reconhecer e apreciar outros, lidar com conflitos e diferenças, habilidade e vontade de aprender, usar e dar voz, e, finalmente, aumentar a representação de membros de grupos de “minoria”.

Os itens são mensurados por meio de uma escala de frequência de 5 pontos: “nunca” (1), “raramente” (2), “algumas vezes” (3), “frequentemente” (4) e “sempre” (5). Os respondentes avaliam o comportamento em relação ao seu “grupo de trabalho”. O termo “grupo de trabalho” foi mencionado no questionário como o grupo ou equipe imediata com a qual o respondente trabalhava à época da pesquisa

Os itens que mensuram o comportamento auto-inclusivo (12 itens) partem da suposição de que a própria pessoa precisa querer se incluir e tem responsabilidade por isso. Um desses itens, Ferdman et al. (2009) se basearam em Jensen (1995); os demais foram criados pelos autores. Um dos itens tem formulação inversa. Exemplos de itens: V3: “Eu peço opiniões (*feedback*) dos membros do meu grupo”; V11: “Eu faço questão de me envolver quando decisões importantes são tomadas”. O comportamento inclusivo do grupo de trabalho é constituído por 18 itens, dos quais 12 foram criados por Ferdman et al. (2009). Cinco deles são provenientes de Aube e Rousseau (2005) e um de Yorks e Kals (2002). Um dos itens tem formulação inversa. Cita-se a título de exemplo o item V29: “Meu grupo de trabalho encoraja a participação de todos”. Os itens referentes à dimensão organização (6) compreendem políticas e procedimentos e são mensurados por meio de seis itens. Exemplos: V33: “Meu supervisor assegura políticas e procedimentos organizacionais sobre discriminação de acordo com o código de conduta e ética”; V34: “Meu supervisor assegura políticas e procedimentos organizacionais sobre diversidade de acordo com o código de conduta e ética.

A escala foi desenvolvida e validada nos Estados Unidos da América. A amostra, não aleatória, foi composta por 945 respondentes estadunidenses, (580 mulheres e 360 homens, 5 não especificados) que representavam uma grande diversificação: profissionais de empresas, estudantes, professores e funcionários de universidades, líderes religiosos e membros de associações diversas. Brancos de origem europeia constituíram 71,4% dos respondentes, cristãos ou católicos 55,4%, enquanto metade da amostra foi constituída por profissionais (50%).

A escala foi validada preservando-se os 36 itens e as três dimensões, com os seguintes alfas de Cronbach: comportamento auto-inclusivo (0,85); comportamento do grupo (0,92) e políticas e procedimentos organizacionais (0,57). A escala de comportamento inclusivo tem todos os direitos reservados “*copyright* © Bernardo M. Ferdman, Ashley A. Allen, Victoria Barrera, and Vanna Vuong”. O uso da escala no Brasil foi permitido mediante autorização formal dos autores.

Cultura de inclusão

Os desafios de mercados globais cada vez mais competitivos e dinâmicos – demandando inovação, criatividade e flexibilidade – são mais bem atendidos por uma combinação de experiências e conhecimentos encontrados numa força de trabalho eficazmente gerenciada. O potencial inovador e criativo inerente a essa força de trabalho diversa pode ser usado para buscar por soluções originais de problemas, produtos, idéias e iniciativas de mercados inovadores. Assim, essa diversidade pode se tornar uma fonte de vantagem competitiva (PLESS; MARK, 2004). Embora muitas organizações tenham políticas e/ou iniciativas de diversidade, nem sempre elas atingem os benefícios associados à diversidade, segundo os autores. Uma das razões apontadas por eles é uma ação deliberada para construir uma cultura de inclusão. Uma das razões apontadas seria a assimilação como abordagem predominante para gerenciar a diversidade, em vez de integração e inclusão. Na

abordagem de assimilação ignora-se simplesmente as diferenças, logo, nenhum esforço de integração e inclusão é feito. No entendimento de Pless e Maak (2004) uma gestão da diversidade deve ser construída sobre sólida base normativa e princípios fundamentais, entendidos como pilares de uma cultura de inclusão, ou seja, “um ambiente que permite pessoas com diferentes *backgrounds*, mentalidades e pensamento, trabalharem juntas de forma efetiva e desempenhar seu mais elevado potencial a fim de realizar objetivos organizacionais baseados em sólidos princípios”. Nesse tipo de ambiente, diferentes vozes são respeitadas e ouvidas, diversos pontos de vistas, perspectivas e abordagens são valorizados e todos são encorajados a dar uma contribuição única e significativa. (PLESS e MAAK, 2004, p.130).

Pless e Maak (2004) definem alguns princípios básicos entendidos como requisitos mínimos para a formação de um discurso que visa integrar múltiplas vozes para criar uma cultura inclusiva de diversidade. O princípio de reconhecimento é considerado o meta princípio (ou ponto de vista moral) sobre os quais os demais princípios se alicerçam (entendimento recíproco, pluralidade de ponto de vista e permissão mútua, confiança e integridade). Os indivíduos, como seres humanos, sabem por experiência que dependem de reconhecimento mútuo, pois querem que aqueles que eles amam os amem também, que seus colegas e amigos os reconheçam pelo que são e pelo que fazem, que seu empregador honre suas conquistas, e que seu governo os respeite com liberdade e direitos iguais. Quanto mais consciente for o tratamento ético dispensado a funcionários diversos, melhores serão as chances de que as necessidades morais essenciais dos envolvidos sejam atendidas, e ao mesmo tempo, a inclusão será reforçada ao nível no qual as muitas vantagens se tornarão visíveis e disponíveis, isto é, numa cultura de inclusão. O significado pleno de reconhecimento é revelado somente se a necessidade por reconhecimento é violada, derivado de experiências negativas. A cultura de inclusão diz respeito ao reconhecimento de diferenças, em vários níveis, enquanto busca os elos comuns.

Como indicado anteriormente, alguns princípios de base são derivados da perspectiva normativa de reconhecimento.

Entendimento recíproco. Com a intenção de criar uma cultura inclusiva na qual pessoas de diversos *backgrounds* respeitem e entendam uns aos outros e trabalhem juntos com sucesso para alcançar objetivos comuns, torna-se crucial fomentar relacionamentos e estimular processos discursivos entre culturas diversas de forma que as vozes até agora marginalizadas não somente sejam toleradas, mas ativamente convidadas, apoiadas e autorizadas a apresentarem seus pontos de vistas, idéias e opiniões.

Pluralidade de ponto de vista e permissão mútua. Inclusão significa abertura para diferentes pontos de vista. Parece fácil, mas na prática pode tornar-se difícil assegurar essa abertura se a tradição intelectual induz pessoas a encontrar a melhor forma de fazer as coisas e a resposta certa. Isso pode facilmente conduzir para uma situação em que as vozes dominantes são generalizadas e as “outras” (da minoria) são marginalizadas. Tal situação de desigualdade e dominação frequentemente amplia-se no ambiente de trabalho diverso e multicultural onde coexistem pontos de vista conflitantes e distribuição desigual de poder (posição, recurso, por exemplo). Então, é fundamental criar um diálogo aberto e participativo, integrar diferentes vozes nesse diálogo, autorizar “outras” vozes a falarem, discutir e pesar diferentes argumentos e, finalmente, encontrar uma abordagem comum sobre um tópico ou questão.

Confiança. Fazer com que pessoas de *backgrounds* diferentes trabalhem cooperativamente juntas e confortavelmente compartilhem conhecimentos, experiências e pontos de vista pressupõem uma base de confiança. O reconhecimento recíproco é um importante alicerce no qual a confiança mútua pode ser desenvolvida mediante um contínuo de relacionamentos de trabalho (CARLTON; KURLAND, 1996 apud PLESS; MAAK, 2004).

Integridade. Pessoas que agem com integridade baseiam suas ações em princípios e agem de uma maneira confiável e coerente. Integridade pode ser descrita como a qualidade de auto governo moral, ou seja, aquela que a pessoa subscreve um conjunto de princípios e comprometimento e sustenta-os, especialmente quando enfrenta um desafio.

O princípio de reconhecimento, portanto, é a pedra angular de uma cultura de inclusão que pode ser desenvolvida por comportamentos inclusivos que conduzem à experiência de inclusão aos indivíduos pertencentes a um grupo social.

Pelos princípios de Pless e Maak (2004) depreende-se que uma cultura de inclusão é condição central para propiciar e ampliar experiências de inclusão, assim como o comportamento de inclusão.

METODO

O instrumento de coleta de dados

A escala de comportamento inclusivo foi traduzida pelo método *back translation* (BRISLIN, 1980; BRISLIN, LONNER; THORNDIKE, 1973) por duas equipes de *experts* em Linguística da Universidade de Brasília. Brislin et al (1973) defendem que esta técnica permite retirar do questionário expressões que se referem a apenas um idioma em particular. O processo de re-tradução requereu algumas modificações nos itens para serem usados no Brasil, uma vez que os mesmos foram originalmente produzidos nos Estados Unidos da América. O instrumento foi administrado de duas formas: por meio eletrônico, quando liberado pelas empresas ou formulário impresso.

Amostra

A pesquisa foi realizada nas cidades de São Paulo e Brasília. Em São Paulo, a primeira amostra (Zeus) constituiu-se de 581 respondentes (estudantes de pós-graduação e profissionais de empresas. A segunda amostra de São Paulo (Apolo) foi formada por 330 respondentes (33% do total de funcionários) pertencentes a uma indústria farmacêutica de origem européia. A amostra de Brasília (Atena) constitui-se de 325 respondentes, majoritariamente funcionários de empresas estatais ou instituições governamentais. A quarta amostra (Dionísio) reuniu as três anteriores e totalizou 1236 respondentes. Nas três amostras foram adotados o critério de escolha dos respondentes por conveniência. Em cada uma das amostras foram adotados os mesmos procedimentos de limpeza do banco de dados: análise dos *outliers*, dados faltantes e respostas individuais com elevado padrão de repetição (superior a 85%).

Procedimento de validação

O processo de validação foi realizado em cada uma das quatro amostras separadamente, a fim de verificar se especificidades tais como local (cidade), empresa (estatal ou privada), perfil do respondente (respondentes de uma única empresa ou mistos) poderiam eventualmente influenciar na validação da escala. Esse processo foi adaptado da técnica de validação cruzada utilizada por Laros e Puentes-Palacios (2004, p.4) que dividiram aleatoriamente o banco de dados em duas partes praticamente iguais e fizeram a validação nas duas sub-amostras do banco de dados independentemente. No presente estudo, não houve divisão, mas sim a aplicação em amostras distintas, colhidas em períodos e contextos

regionais diferenciados. O objetivo da validação cruzada, para os autores, é a “verificação da estabilidade da solução fatorial em grupos diferentes”.

Nas quatro amostras foram adotadas as seguintes etapas da validação empírica:

1. Análise do KMO, VTE (variância total explicada), matriz de correlação anti-imagem (todos os valores da diagonal apresentaram-se acima de 0,800) e alfa de Cronbach;
2. Um dos critérios de definição de fatores foi o *scree plot* e *engenvales* acima de um; o outro, o critério “à priori”. Sobre ele Hair et al. (1998) defendem que sob certas circunstâncias é um critério razoável, quando o pesquisador já sabe quantos fatores extrair antes de realizar a fatorial. Foram fixados três fatores, tal como a escala foi construída teoricamente.
3. A análise fatorial foi executada pelo método de componentes principais e rotação *varimax* nos 36 itens; seguiu-se uma fatorial com definição de 3 fatores e por último uma fatorial em cada uma das dimensões teóricas. Vale ressaltar que foram executadas fatoriais pelo método de rotação Oblimin e Promax, cujos resultados foram menos explicativos que a rotação Varimax.
4. Critérios de eliminação de item: carga fatorial abaixo de 0,35 e aqueles que melhoravam o alfa de Cronbach.

ANÁLISE DE DADOS E DOS RESULTADOS

A amostra geral caracterizou-se como masculina (52% homens), católica (54,8%), preponderantemente da raça branca (73%), com representação de 23,7% de negros e pardos, 2,8% de amarelos e menos de 0,5% de indígenas. A faixa etária modal foi de 30/39 anos. O tempo de atuação no grupo de 1-5 anos foi de 40,7% e 62,7% nunca participaram de treinamento de diversidade.

A descrição dos 36 itens da escala foi omitida. Cada item recebeu a notação V ou V_inv (variável original invertida). A dimensão “comportamento auto-inclusivo” compreende itens de V1 até V12; a dimensão “grupo” de V13 até V29 e a dimensão “organização” (políticas e práticas organizacionais) de V31 até V36. O quadro 1 resume o processo de validação das 4 amostras.

A análise fatorial executada livremente apresentou uma estrutura de 6 fatores (Zeus) e 7 fatores (Atena, Apolo e Dionísio), conforme apresentado no quadro 1. Apenas dois alfas de Cronbach apresentaram valores abaixo do mínimo indicado por Hair et al. (1998), ambos na amostra Apolo. Os itens V4_inv, V31 foram eliminadas nas quatro amostras, enquanto que a V35 e V36 em três delas e a V14_inv na Atena e na Dionísio. Esta primeira fase da análise revela um aspecto importante. As variáveis da dimensão Organização são as que sofreram maior corte. A título de esclarecimento, esses itens referem-se a iniciativas de diversidade promovidas pela organização. Outro dado que chamou a atenção foi que na amostra Atena um número maior de itens foram eliminados (9), além de apresentar um Alfa inferior às demais amostras. Importa mencionar que Atena é formada por funcionários do serviço público. É possível que esse fator tenha influenciado na maneira como as pessoas agem para incluir-se ou incluir outros no grupo de trabalho.

Na análise realizada com definição “à priori” de três fatores os itens V4_inv; V31, V35 e V36 foram eliminados nas quatro amostras, e V14_inv também na Atena e Dionísio. Novamente o Alfa médio da Atena foi o menor, comparativamente às outras amostras.

	Zeus	Atena	Apolo	Dionísio
<i>Fatorial livre</i>				
KMO	0,919	0,823	0,916	0,923
VTE	56,8 (6 fatores)	60,88 (7 fatores)	63,21 (7 fatores)	60,5 (7 fatores)
Ítems eliminados	V4_inv; V9; V31; V35; V36	V4(inv); V10; V13; V14_inv; V22; V25; V31; V35; V36	V4_inv; V17; V32; V31	V4_inv; V14_Inv; V31; V35; V36
<i>Definição prévia de 3 fatores</i>				
KMO:	0,919	0,820	0,918	0,992
VTE	45.227	46,93	52,30	46,14
Ítems eliminados	V4_inv; V9; V31; V35; V36; V13	V4_inv; V13; V14_inv; V16; V18; V19; V20; V22; V24; V25; V31; V35; V36;	V4_inv; V16; V17; V24; V31; V32; V35; V36	V4_inv; V13; V14_Inv; V31; V35; V36
<i>Fatorial usando a dimensão teórica</i>				
<i>Dimensão Individual</i>				
KMO	0,893	0,826	0,889	0,882
VTE	47,05(2 fatores)	52,33 (3 fatores)	52,30 (2 fatores)	47,69 (2 fatores)
Ítems eliminados	V4_inv	V9	V4_inv	V4_inv
<i>Dimensão Grupo</i>				
KMO:	0,925	0,842	0,933	0,926
VTE:	58,37 (4 fatores)	55,82 (4 fatores)	64,17 (3 fatores)	58,56 (4 fatores)
Ítems eliminados	Nenhum	V14_inv	V17; V14_inv	Nenhum
<i>Dimensão Organização</i>				
KMO:	0,809	0,585	0,500	0,759
VTE:	77,70 (1 fator)	79,62 (2 fatores)	96,00 (1 fator)	91,90 (1 fator)
N. Fatores:	1	2	1	1
Ítems eliminados	V31; V35; V36	V32; V31	V31; V32; V35; V36	V31; V35; V36

Quadro 1 - Síntese do processo de validação cruzada
Fonte: elaborado pelos autores

Para analisar a estrutura empírica das dimensões teóricas (auto-inclusão, grupo e organização) foram realizadas análises fatoriais em cada uma delas. O resultado exibido no quadro 1 mostra que existe mais de um fator subjacente explicativo em cada uma das dimensões teóricas, corroborando o conceito operacional adotado por Ferdman et al. (2009), que compreende seis categorias de itens, conforme abordado no referencial teórico. Novamente o item V4_inv foi eliminado em três amostras e na dimensão grupo, o item V14_inv. Na amostra Atena e Apolo a medida de adequação da amostra *Kaiser-Meyer-Olkin*

(*KMO*) resultou em 0,585 e 0,500, indicando a não fatorabilidade. As amostras Zeus e Dionísio tiveram os itens V31; V35 e V36 eliminados, tal como nas análises anteriores.

Como resultado das análises anteriores, definiu-se por eliminar os itens V4_inv (“Eu fico em silêncio quando discordo com meu grupo de trabalho”), V31 (“Minha organização oferece oficinas ou outros eventos de treinamento para ajudar que os empregados aprendam a lidar com conflitos e diferenças”); V35 (“Minha organização emprega uma grade diversidade de pessoas (negros, mulheres, deficientes, idosos, etc.) em todos os níveis organizacionais”) e V36 (“Quando minha organização realiza eventos sociais (festas de fim de ano, gincanas, etc”), os empregados são encorajados a trazerem seus companheiros e/ou familiares”). Embora o item V14_inv (“As pessoas no meu grupo menosprezam ou ridicularizam outras pessoas do próprio grupo”) tenha sido eliminada em 50% das fatoriais, a decisão por mantê-la, justifica-se pois aparece na Atena e na Dionísio. Uma nova fatorial foi executada sem os quatro itens ($KMO = 0,931$ e variância total explicada de 45,59, sendo: fator 1=20,48; fator 2 = 14,25 e fator 3 = 10,86. O quadro 2 mostra as cargas fatoriais de cada fator.

O tópico a seguir discute os resultados obtidos no Brasil e na amostra estadunidense (FERDMAN et al., 2009), além de apontar especificidades entre as amostras que podem ter contribuído para os resultados obtidos. Essa estratégia de validação cruzada traz vantagem, quando se trata de bancos de dados com características singulares, como foi o caso das três amostras, em relação a um único processo de validação com o banco de dados consolidado.

Itens	Dimensões		
	Fator 1 Grupo	Fator 2 Indivíduo	Fator 3 Organização
V29	0,758		
V27	0,700		
V30	0,698		
V23	0,690		
V28	0,685		
V26	0,637		
V19	0,623		
V15	0,616		
V21	0,583		
V18	0,572		
V24	0,539		
V14	0,536		
V20	0,529		
V22	0,496		
V25	0,494		
V17	0,458		
V16.	0,434		
V13	0,334		
V3		0,658	
V11		0,638	
V12		0,615	
V5		0,609	
V8		0,605	
V1		0,591	
V2		0,586	
V6		0,563	
V10		0,556	
V7		0,546	
V9		0,424	
V33			0,890
V32			0,887
V34			0,870
Porcentagem variância explicada	20,48	14,25	10,86
Alfa de Cronbach	0,875	0,844	0,959

Quadro 2 - Matriz estrutural das dimensões da ECIO
Fonte: elaborado pelos autores

Discussão dos resultados

Neste tópico são discutidos três aspectos: o primeiro refere-se ao processo de validação adotado no artigo. O segundo, o de analisar a estrutura teórica e empírica e suas especificidades amostrais. Por fim, apresentam-se as oportunidades de utilização do instrumento como diagnóstico organizacional.

No presente trabalho adotou-se uma adaptação do conceito de validação cruzada (LAROS; PUENTES-PALACIOS, 2004). A validação por amostra indicou, do ponto de vista exploratório, ser mais adequada do que aplicada unicamente na amostra consolidada, pois apontou alguns detalhes que poderão ser objeto de análise em futuros estudos.

A estrutura teórica subjacente à ECIO reflete um avanço que Ferdman (et al.,2009) vem consolidando nessa última década. As seis categorias delineadas guardam semelhança

com os princípios voltados à criação de uma cultura de inclusão de Pless e Maak (2004) apresentado no referencial teórico. Por outro lado, diferencia do clima de diversidade abordado por Mor Barak (2005) e da escala de percepção de inclusão e exclusão da mesma autora (2005). Isso mostra que nenhuma escala encontrada até o momento na literatura captura o comportamento inclusivo. A operacionalização nas dimensões auto-inclusão, do grupo e da organização distingue claramente que a inclusão é um fenômeno presente em diferentes níveis, envolvendo interesses e responsabilidades dos diferentes atores sociais de uma organização. Desse modo, a inclusão depende do próprio indivíduo, sua vontade e habilidade de desenvolver comportamentos que contribuem para fomentar sua inclusão. Frases como “Eu sou explícito e direto sobre meus desejos, sentimentos e necessidades com os membros do meu grupo de trabalho”; “Falo abertamente e honestamente sobre assuntos que são importantes para meu grupo de trabalho” são exemplos de como cada indivíduo pode exercitar seu comportamento auto-inclusivo. O item eliminado V4_inv “Eu fico em silêncio quando discordo da decisão do meu grupo de trabalho” apresentou média de 3,12 (desvio padrão = 1,036), um posicionamento neutro numa escala de 5 pontos. Isso significa para os respondentes das amostras que expressar concordância não mostrou ser um comportamento preponderante de inclusão.

Contudo, a iniciativa individual pode sofrer barreiras do grupo de trabalho, que habilita ou concede “licença” para o outro ser incluído, aquele que eventualmente não pertence ao grupo de identidade social dominante. Convergente com esse raciocínio, Miller (1998) refere-se à inclusão como “o quanto é permitida participação a cada indivíduo”. Nenhum item da dimensão grupo foi eliminado, evidenciando um alinhamento da estrutura conceitual com a estrutura empírica. O item com a maior carga fatorial (V29) “Meu grupo de trabalho encoraja a participação de todos” ($FC=0,758$) revela a importância da participação como fator de inclusão. No entanto, a participação poderia ser mais bem especificada. Afinal, participação em quê? Uma resposta à pergunta pode ser inspirada em Mor Barak (2000) que define o conceito de inclusão, referindo-se à participação do indivíduo no sistema organizacional e nos processos formais, no acesso à informação e canais de tomada de decisão, e nos processos informais (almoço, *happy hour*, etc).

Na dimensão organizacional a estrutura conceitual não está clara, pois três itens (V31, V35 e V36), que foram eliminados se referem a práticas de diversidades desenvolvidas pela organização. Enquanto que, as remanescentes V32, V33 e V34 dizem respeito ao papel do supervisor para assegurar políticas e práticas organizacionais sobre assédio sexual, discriminação e diversidade. Isso pode revelar que o supervisor tem um papel central na promoção de comportamento de inclusão, muito mais que as políticas e práticas de diversidade desenvolvidas pela organização. Assim, há um pensamento subjacente de que não adianta ter uma política formal, mas o importante é quem efetivamente a implementa. As políticas, nesse caso, podem ser entendidas pelos respondentes como uma intenção, enquanto os supervisores exercitam a capacidade de “zelar” pela inclusão dos membros do grupo. Nesse sentido, entende-se que a dimensão organizacional requer uma revisão, já comentada por Ferdman et al. (2009).

A validação cruzada traz algumas vantagens. Ela permite alcançar a análise nas especificidades de cada amostra. Assim, chamou atenção a amostra Atena ter maior número de itens eliminados. Isso pode revelar que comportamentos de inclusão de funcionários de empresas estatais poderiam ser diferentes de empregados pertencentes às empresas privadas, o que remete a futuras pesquisas. Há também a possibilidade de um aumento na desejabilidade social desses itens no caso dessa amostra, o que também indica a necessidade da consideração desse tipo de viés em próximos trabalhos. Na amostra Apolo todos os respondentes são da mesma empresa, a qual adota políticas formais de diversidade. Por essa razão, esperava-se

que a estrutura empírica fosse diferente, privilegiando a dimensão organização. No entanto, isso não aconteceu, podendo inferir que as políticas de diversidade ainda são de pouca abrangência, não sendo, eventualmente, percebidas pelos funcionários de uma forma geral.

A validação da ECIO em amostras brasileiras com 1236 sujeitos pode servir de instrumento de diagnóstico para empresas que adotam uma política de diversidade, com o objetivo de auditar o quão as ações de diversidade contribuem efetivamente para a inclusão dos funcionários, indicando as dimensões mais eficazes para propiciar a inclusão: o próprio indivíduo, o grupo de trabalho no qual está inserido ou as políticas e práticas de diversidade. Esse diagnóstico é relevante para uma avaliação pontual, mas principalmente para servir de instrumento de avaliação contínua, mostrando a eficiência, ao longo do tempo, das iniciativas de diversidade, sejam formais ou informais. A ECIO também pode servir de instrumento para empresas que pretendem implantar políticas de diversidade, para avaliar o quanto a empresa está preparada ou terá resistência às políticas de diversidade, seja no nível individual ou do grupo de trabalho.

CONCLUSÕES

O tema inclusão no ambiente organizacional é incipiente, enquanto tema de pesquisa no Brasil. O desenvolvimento e a validação da ECIO, numa versão “*emic*” vem contribuir para o avanço do conhecimento no campo dos estudos de diversidade, uma vez que políticas de diversidade não garantem a inclusão de indivíduos pertencentes a grupos tradicionalmente sub-representados nos grupos de trabalho. Inclusão não significa inserção quantitativa de membros de “minorias”. A noção de inclusão psicológica refere-se à percepção, sentimento ou julgamento de ser bem vindo, aceito e valorizado (HAYES, 2002) enquanto membro de um determinado grupo de identidade social, com autenticidade e não por assimilação. Por que essa inclusão é tão importante? Mor Barak (2005) enfatiza que os seres humanos precisam ser incluídos nos sistemas sociais a fim de que suas necessidades básicas sejam saciadas. Por esta lógica, inclusão e motivação são constructos relacionados. Hayes (2002) cita que Leary e Downs (1995) demonstraram empiricamente que tanto a inclusão como a exclusão são determinantes centrais do bem-estar psicológico. Assim, do ponto de vista da discussão entre “*emic*” e “*etic*”, importância desta pesquisa também se reflete no argumento apresentado por Smith e Bond (1999) de que a maioria dos trabalhos foi conduzida em culturas similares, onde a maioria era individualista, como os Estados Unidos da América. Ou seja, há uma necessidade clara de desenvolvimento de pesquisas em sociedades que apresentem tipos culturais distintos.

Por ser um objeto recente de estudo, o fenômeno inclusão apresenta inúmeras facetas a serem investigadas. Espera-se que o conhecimento referente à inclusão no ambiente organizacional - que difere dos estudos sobre inclusão social, recorrente na literatura - que vem se somando lentamente na literatura brasileira contribua para uma compreensão da dinâmica do processo de inclusão nas organizações, para que ações organizacionais possam ser endereçadas para elevar a diversidade demográfica e de outros atributos individuais, ao mesmo tempo em que as pessoas consideradas “diversas” possam sentir-se psicologicamente incluídas, livres das barreiras recorrentes do ambiente organizacional, com ganhos para os indivíduos e para a organização. Ferdman et al. (2009) apontam em seu estudo que “há muito tempo que teóricos de diversidade tem proposto que o ingrediente chave para tirar proveito da diversidade é a inclusão”.

A importância do diagnóstico pela ECIO transcende o nível das organizações. Ao permitir uma melhor compreensão do comportamento inclusivo, suscita uma sensibilidade para o outro componente da inclusão, a experiência de inclusão. A linha de raciocínio teórica

construída no referencial teórico consente uma dedução de que esses componentes funcionam como antecedentes para o desenvolvimento de uma cultura de diversidade inclusiva, regida pelo meta princípio do reconhecimento (PLESS; MAAK, 2004). Apoiado em Mor Barak (2005), também defendemos que essa cultura de diversidade inclusiva pode se manifestar no local de trabalho, nas comunidades, na nação como um todo e mesmo cruzando fronteiras culturais.

O ambiente organizacional vive sob a égide da ideologia da competição. Contudo, vale resgatar Pless e Maak (2004) de que não é o ambiente competitivo que determina a qualidade das relações humanas, mas são as próprias pessoas que criam as relações de acordo com certos pressupostos. Estes, não raro, refletem o grupo dominante. Mas também é reconhecido que sociedades estão se tornando mais heterogêneas em diferentes dimensões, desde as mais visíveis até as menos observáveis, e que esse atributo gera uma vantagem competitiva, desde que as pessoas possam mais do que inseridas, tornarem incluídas de forma a serem “habilitadas” e terem uma “licença” para usarem seu pleno potencial sem as barreiras (in)visíveis do ambiente organizacional.

Por fim, cabe mencionar que uma limitação da pesquisa é a falta de representatividade da amostra em âmbito nacional, visto que apenas dois estados foram contemplados. Por outro lado, futuros estudos poderiam expandir a amostra e consolidar uma perspectiva “*emic*” da escala, por meio de estudos intraculturais.

REFERÊNCIAS

- BRISLIN, R. W. Translation and content analysis of oral and written material. In H.C. Triandis & J.W. Berry (Eds.), **Handbook of Cross-Cultural Psychology**, v.1, p. 389-444, Boston: Allyn & Bacon, 1980.
- BRISLIN, R. W.; LONNER, W.; THORNDIKE, R. M. **Cross-Cultural Research Methods**. New York: Wiley, 1973.
- BYRNE, D. **The Attraction Paradigm**. Academic Press: New York, 1971.
- COX JR., T. **Cultural diversity in organizations: theory, research, and practice**. San Francisco: Berret-Koehler, 1993.
- 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**, 2009.
- FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1970.
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.3, 2000.
- GIOVANNINI, M. What gets measured gets done. **The Journal for quality & Participation**, 2004.
- HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, S. G. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **REAd (UFRGS)**, v.47, n.11, 2005.
- HAIR, J. F. Jr., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L., BLACK, W. C. **Multivariate Data Analysis** (5th ed.). Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall, 1998.
- HAYES, B. C., **Creating inclusive organizations: Its meaning and measurement**. Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY. Old Dominion University, 2002.
- KONRAD, A.; PRASAD, P.; PRINGLE, J. **Handbook of Workplace Diversity**. London: Sage, 2006.
- IBARRA, H. Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. **The Academy of Management Review**, v.18, n.1, 1993.

- LAROS, J. A; PUENTE-PALACIOS, K. E. Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. **Estudos de Psicologia**, v.9, n.1, p.113-119, 2004.
- LEARY, M. R; DOWNS, D. L. **Interpersonal Functions of the Self-Esteem Motive: The Self-Esteem System as a Sociometer**. New York: Plenum Press, 1995.
- LODEN, M.; ROSENER, J. B. **Workforce America**. Homewood, IL: Business One Irwin, 1991.
- MILLER, F. A. Strategic culture change: the door to achieving high performance and inclusion. **Public Personnel Management**, v.27, n.2, 1998.
- MILLIKEN, F. J.; MARTINS, L. L. Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. **Academy of Management Review**, v.21, n.2, 1996.
- MOR BARAK, M. E. Beyond affirmative action: Toward a model of diversity and organizational inclusion. **Administration in Social Work**, v. 23 n.3/4, 2000.
- MOR BARAK, M. E. **Managing Diversity: toward a globally inclusive workplace**. SAGE Publications, 2005.
- MOR BARAK, M. E.; CHERIN, D. A.; BERKMAN, Sherry. Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions. **The Journal of Applied Behavioral Science**; v. 34, n. 1, Mar 1998.
- MOR BARAK, M. e LEVIN, A. Outside of the corporate mainstream and excluded from the work community: a study of diversity, job satisfaction and well-being **Community, Work & Family**, v. 5, n. 2 , 2002.
- NKOMO, S. M.; COX, T. **Diversidade e Identidade nas Organizações**. In: CLEGG, S.R. et al., *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.
- PASQUALI, L. **Análise Fatorial para Pesquisadores**. Brasília: LabPAM, 2005.
- PELLED, L. H.; LEDFORD Jr, G.; MOHRMAN, S. A. Demographic dissimilarity and workplace inclusion. **Journal of Management Studies**, v.36, n.7. 1999.
- PLESS, N. M.; MAAK, T. Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. **Journal of Business Ethics**, v.54, p. 129– 147, 2002.
- ROBERSON, Q. M. Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. **Group & Organization Management**. v. 31, n. 2, p. 212-236, Apr/2006.
- SMITH, P. B.; BOND, M. H. **Social Psychology: Across cultures**. Boston: Allyn & Bacon, 1999.
- SMITH, P. B.; BOND, M. H; KAGITÇIBASI, C. **Understanding Social Psychology Across Cultures: Living and working in a changing world**. London: Sage, 2006.
- THOMAS, D. A.; ELY, R. J. Making Differences matter: a new paradigm for managing diversity. **Harvard Business Review**, Sept/Oct 1996.
- THOMAS. R. From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 68(2), p.107–117, 1990.
- THORNDIKE, R. L. **Stanford-Binet Intelligence Scale 1972 norms tables**. Boston: Houghton Mifflin, 1973.
- TRIANDIS, H. C. **Individualism and collectivism**. Boulder, CO: Westview Press, 1995.
- TWENGE, J. M; BAUMEISTER, R. F., Social exclusion increases aggression and self-defeating behavior while reducing intelligent thought and prosocial behavior. In: ABRAMS, D.; HOGG, M.A.; MARQUES, J.M. **The social psychology of inclusion and exclusion**. New York: Psychology Press, 2005.
- WILLIAMS, K. Y.; O'REILLY, C. A. Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. **Research in Organizational Behavior**, v.20, p. 77-140, 1998.