

## Gestão da Diversidade e *Endomarketing*: Existe uma Relação?

**Autoria:** Aline Rodrigues Fernandes, Kamilla Alves Rodrigues Ferreira, Fernanda da Vitória Lebarcky

### Resumo:

As organizações tem se tornado cada vez mais diversificadas em termos de gênero, etnia, nacionalidade e habilidades, impactadas principalmente pela abertura e aproximação de mercados. Essa diversidade gera um ambiente de dualidades, que oferece vantagens e desvantagens. Apesar da importância e complexidade do tema para as organizações, o tema ainda encontra-se incipiente na literatura administrativa nacional (VERGARA; IRIGARAY, 2007). A fim de potencializar os pontos positivos e reduzir os negativos, as empresas desenvolvem políticas para gerenciar a diversidade cultural. Essas políticas caracterizam-se pela valorização e aproveitamento das diferenças, redução de preconceitos e discriminação e promoção de justiça e inclusão (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004; INSTITUTO ETHOS, 2002; COX, 1994). No mesmo sentido, o *endomarketing* objetiva o desenvolvimento e a valorização dos colaboradores, considerados como clientes internos da organização (BRUM, 1998). Ao analisar os objetivos da Gestão da Diversidade e do *endomarketing*, no que se refere à valorização dos colaboradores e ao desempenho organizacional, pode-se supor que essas políticas de gerenciamento se relacionem e que haja contribuições de uma para a outra. Parte-se do pressuposto de que políticas que valorizem as diferenças individuais, que reduzam a discriminação e que promovam justiça e inclusão impactam no *endomarketing* de uma organização. Nesse sentido, o presente trabalho objetiva investigar a existência de relações entre uma política de Gestão da Diversidade e os objetivos de *endomarketing* selecionados – motivação, *empowerment*, valorização, envolvimento/comprometimento e satisfação. Para isso, foi desenvolvido um estudo de caso na ArcelorMittal Monlevade, em duas fases – uma qualitativa e outra quantitativa. A coleta de dados foi desenvolvida através de entrevistas, questionários e documentos. Os dados qualitativos foram analisados através da técnica de análise de conteúdo e os quantitativos através do coeficiente de correlação Rho de Spearman. Os resultados apontaram relações positivas entre a política e os objetivos investigados. Ao analisar a frequência de respostas, o objetivo mais relacionado com a política de Gestão da Diversidade foi o comprometimento. Porém, na análise de correlação, os objetivos mais relacionados correspondem à satisfação e à valorização dos colaboradores. O objetivo menos relacionado, por sua vez, corresponde ao *empowerment*. A partir do desenvolvimento desse trabalho foi possível identificar alguns benefícios gerados pela política de Gestão da Diversidade tanto no público interno – evidenciados no trabalho – quanto no externo – apontados pela literatura. Assim, ressalta-se a importância da continuidade de pesquisas nesse campo, a fim de identificar novas concepções e abordagens para a diversidade nas organizações.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações, cada vez mais impactadas principalmente pela abertura e aproximação de mercados, estão se tornando crescentemente diversas em termos de gênero, etnia, nacionalidade e habilidades. Esse fenômeno evidencia-se, especialmente a partir da década de 90, em função das mudanças demográficas que passaram a ocorrer tanto na força de trabalho quanto no mercado consumidor. Um número crescente de pessoas, provenientes de minorias, passaram a fazer parte do mercado de trabalho e, conseqüentemente, do mercado consumidor, o que tornou a diversidade cultural nas organizações um desafio organizacional a ser compreendido e gerenciado.

A diversidade tem sido conceituada tanto a partir de uma perspectiva considerada restrita, que enfatiza a discriminação devido à raça, etnia, gênero e outros (CROSS *et al.*, 1994), quanto a partir de uma perspectiva ampliada, tendo por critério aspectos que diferenciam indivíduos e grupos (BULGARELLI, 2008). Segundo Cox (1994), a diversidade cultural significa a representação, em um sistema social, de pessoas associadas a grupos de culturas diferentes. Esses grupos podem ser identificados por características visíveis tais como grupo étnico, gênero, idade e conformação física (MILLIKEN; MARTINS, 1996) e não-visíveis, como nacionalidade, religião, personalidade e formação (MENDES, 2004).

Na área da ciência administrativa, a temática da diversidade é relativamente nova, emergindo nos estudos organizacionais somente a partir da década de 1980 (GALVIN, 2006). As abordagens assumem a perspectiva de que a inclusão de minorias historicamente discriminadas melhoraria o ambiente de trabalho, tornando-o mais diversificado e democrático.

Vergara e Irigaray (2007) ressaltam a incipiência da literatura acadêmica sobre diversidade nas organizações, no contexto brasileiro. O tema assume uma destacada importância ao se considerar o contexto nacional. O Brasil é caracterizado por uma sociedade heterogênea, em termos sociais, étnicos, econômicos, culturais e educacionais. A essa diversidade credita-se grande parte da beleza e da cultura dos brasileiros – as diferenças são consideradas características que agregam valor ao país.

No âmbito das organizações, esse contexto de diversidade gera uma dicotomia: se, por um lado, pode promover um ambiente vantajoso, ao se considerar o potencial de inovação e de vantagem competitiva, pode também ao mesmo tempo, ser fonte de conflitos e prejuízos organizacionais. Impulsionados por essa dicotomia, vários estudiosos, nos últimos anos, tem debatido o tema. Reconhece-se que, devido às particularidades dos grupos culturais, a diversidade precisa ser gerenciada e potencializada em prol dos objetivos organizacionais. Administrar 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, 1994). Além disso, trata-se de uma demanda por práticas que harmonizem lucro e justiça social (ROBINS; COULTER, 1998).

Diversos autores defendem que a diversidade da força de trabalho, quando adequadamente gerenciada, poderá representar um recurso estratégico capaz de trazer grandes benefícios às empresas, interna e externamente, pois melhoraria o desempenho organizacional, aumentando a eficiência e eficácia (KIRCHMEYR; MCLELLAN, 1991; COX; FINLEY-NICKELSON, 1991; COX, 1994; RICHARD *et al.*, 2004) podendo também contribuir para a criação de um ambiente organizacional que possibilite desenvolvimento do potencial e valorização das pessoas (THOMAS, 1996; TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004).

No mesmo sentido, o *endomarketing* objetiva o desenvolvimento e a valorização dos colaboradores, considerados clientes internos da organização. O *endomarketing* enfatiza aspectos como o *empowerment*, a motivação, a satisfação, a valorização, o comprometimento e o envolvimento do colaborador com a empresa. Segundo Brum (1998), o *endomarketing* deve ser entendido como uma estratégia de gerenciamento, cujo objetivo é assegurar que todos os funcionários compreendam e vivenciem o negócio, buscando desenvolver uma cultura organizacional orientada para o cliente.

Ao identificar objetivos da Gestão da Diversidade e do *endomarketing*, no que se refere à valorização dos colaboradores e ao desempenho organizacional, pode-se supor que essas políticas de gerenciamento se relacionem e que haja contribuições de uma para a outra. Parte-se do pressuposto de que políticas que valorizem as diferenças individuais, que reduzam a discriminação e que promovam justiça e inclusão impactam no *endomarketing* de uma organização. Assim, o presente estudo objetiva verificar a existência de relações entre a Gestão da Diversidade e o *endomarketing*.

Face à importância e complexidade do tema para as organizações, sua incipiência na literatura e à riqueza de diversidade encontrada no contexto brasileiro, trabalhos que se dediquem a entender melhor as dimensões envolvidas na Gestão da Diversidade tornam-se necessários. A discussão do *endomarketing* nesse contexto mostra-se relevante à medida que pode trazer novas concepções para a pesquisa e a prática, no sentido do alinhamento entre as práticas. Assim, esse estudo pretende responder à seguinte pergunta: Existe relação entre Gestão da Diversidade e *endomarketing*?

O trabalho está organizado em sete seções: na próxima, são abordados aspectos teóricos sobre a Diversidade Cultural, sua gestão e sobre o *endomarketing*; em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos do estudo; a quarta parte destina-se à apresentação dos dados, que são discutidos posteriormente na seção cinco; na sexta parte, são apresentados os principais achados do trabalho e oportunidades para futuras pesquisas, por fim, na última seção são apresentadas as referências utilizadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Diversidade Cultural

As Teorias Clássicas da Administração possuíam como premissa a constante busca por padronização nos processos e a produção em massa. Nesse contexto, a necessidade de uniformização da mão de obra emergia e os funcionários eram treinados de modo a obter os mesmos padrões de desempenho, o que os tornavam mecanizados e alienados ao processo produtivo. Atualmente, o que se tem percebido no contexto organizacional é uma tendência na direção oposta. As organizações estão buscando cada vez mais pessoas com diferentes características e habilidades.

As organizações do futuro, mais que as atuais, irão operar em um ambiente de negócio incerto, complexo e altamente competitivo. Diante disso, equipes heterogêneas em termos de raça, etnia, gênero e outros grupos culturalmente diversos serão bastante demandados (THOMAS JR., 2000).

Santos *et al.* (2008), a partir da obra de Hanashiro, Godoy e Carvalho (2006) desenvolvem uma evolução histórica das teorias sobre diversidade (Figura 1). Na década de 70, os estudos foram baseados na teoria da identidade, que buscavam analisar os efeitos da identidade do grupo no comportamento humano. A década de 80 foi marcada pela ênfase à teoria das relações intergrupais, principalmente, na administração de potenciais conflitos. A

etnologia, por sua vez, procurou identificar as similaridades e as diferenças culturais entre grupos de nacionalidades distintas. A teoria da assimilação busca dar conta do processo de inclusão de minorias na força de trabalho, tendo Cox (1994) como um de seus autores seminais. Já os estudos que focam a demografia organizacional, têm por objetivo determinar o impacto da composição demográfica das organizações nos resultados empresariais.

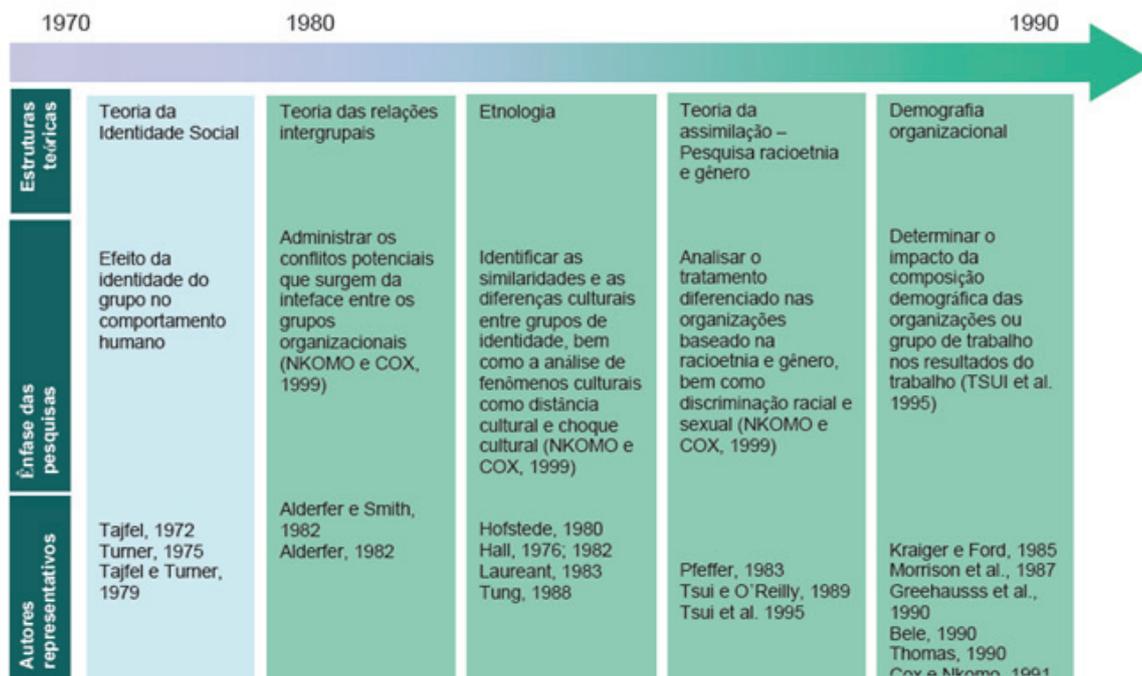


Figura 1 – Aspectos conceituais da diversidade ao longo do tempo  
Fonte: Santos *et al.* (2008), adaptado de Hanashiro, Godoy e Carvalho (2006)

Apesar da apresentação das teorias construídas ao longo do tempo, as autoras criticam a falta de consenso entre os estudiosos do tema e enfatizam a necessidade de uma definição mais apurada (SANTOS *et al.*, 2008).

Para Cox (1994), a diversidade cultural significa a representação, em um sistema social, de pessoas associadas a grupos de culturas diferentes. A diversidade é identificada por características visíveis tais como grupo étnico, gênero, idade e conformação física (MILLIKEN; MARTINS, 1996) e não-visíveis, como nacionalidade, religião, personalidade e formação (MENDES, 2004).

Segundo Fleury (2000, p. 20), a diversidade pode ser definida como um “mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social”. A autora ressalta a existência de grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são aqueles que historicamente obtiveram vantagens, em termos de recursos econômicos e de poder (FLEURY, 2000).

Uma definição mais ampla é apresentada por Thomas Jr. (1991, p.10) para o qual o conceito de diversidade inclui todos, não é algo que seja definido apenas por raça ou gênero. É um conceito que engloba a idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui, também, estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não-privilégio e administração e não-administração.

## 2.2 Gestão da Diversidade

No contexto organizacional, é comum a presença de colaboradores de gerações diferentes, com formação educacional distinta, provenientes de vários lugares, experiências e necessidades diferentes. A presença desses grupos demanda políticas e iniciativas específicas. Muitas dessas iniciativas caracterizam ações afirmativas e são erroneamente consideradas como práticas de Gestão da Diversidade.

Conforme Alves e Galeão-Silva (2004), a Gestão da Diversidade se distingue das ações afirmativas, em função de duas variáveis: os grupos atingidos e os efeitos nas empresas. Na ação afirmativa, os grupos atingidos são as minorias e os grupos discriminados, e as mudanças provocadas nas empresas são decorrências de pressões coercitivas externas, como a lei de cotas. Na Gestão da Diversidade, são atingidas todas as diferentes identidades, e a diversidade passa a ser vista como vantagem competitiva para a organização.

Loden e Rosener (1991) estabelecem distinções entre dimensões da diversidade. Os autores apresentam diferenças primárias, que consistem em diferenças humanas imutáveis: idade, etnia, gênero e habilidades físicas; e diferenças secundárias mutáveis: como formação educacional, localização geográfica e experiência de trabalho. Pode-se dizer que, nos dias atuais, a classificação dos autores merece revisão, pois, em vista dos avanços das ciências médicas, muitas dessas características consideradas imutáveis podem atualmente serem transformadas.

As discussões acerca da inserção de minorias e da diversidade cultural no mercado de trabalho não são recentes. Fleury (2000) resgata princípios históricos da temática e relata os principais aspectos (raciais) que impulsionaram as ações de valorização da diversidade nos Estados Unidos (Affirmative Action – década de 60), e no Canadá (Employment Equity Act – década de 80) – países que originaram grande parte da literatura em diversidade.

No Brasil, a preocupação com a discriminação racial ganhou maior espaço na agenda de discussões dos governantes apenas na década de 90, a partir da luta dos movimentos sociais e políticos de ação afirmativa. Após 1995, o Ministério do Trabalho constituiu um Grupo de Trabalho para a Eliminação da Discriminação do Emprego e Ocupação (GTEDEO) em parceria com os trabalhadores e empresários. Além disso, um programa de cooperação técnica entre a OIT (Organização Internacional do Trabalho) e o Ministério do Trabalho foi desenvolvido para gerar ações voltadas para as categorias de gênero e raça (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

De acordo com Thomas Jr. (1999) pode-se descrever a seqüência de tratamentos históricos da diversidade como: 1) Negação; 2) Ação Afirmativa/Assimilação e 3) Compreensão das Diferenças. A primeira fase diz respeito a uma postura de anulação das diferenças individuais, onde as particularidades eram desconsideradas. Na segunda fase, observa-se a inserção de algumas ações que, ao entender as diferenças, visavam garantir certos direitos às minorias. A terceira fase caracteriza-se pelo entendimento das diferenças e, conseqüente valorização das particularidades. Assim, as ações tomam um sentido de promover e gerenciar as diferenças.

A diversidade nas organizações constitui um cenário de complexidade e dualidades. Ao lidar com grupos heterogêneos, a probabilidade de se obter ricas discussões, um ambiente inovativo e perspectivas mais realistas, propiciadas por múltiplas visões, é indiscutível. Por outro lado, a heterogeneidade pode causar conflitos, mau desempenho e perdas financeiras (PELLED; EISENHARDT; XIN, 1999).

Ao considerar as vantagens e desafios envolvidos no trabalho em realidades de grupos heterogêneos, enfatiza-se a importância de um sistema de gestão que considere e valorize as particularidades, além de reduzir conflitos e eliminar discriminações. Segundo Cox (1994), a

administração da 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.

Já na percepção de Thomas (1996), a Gestão da Diversidade cultural implica adotar um enfoque holístico para criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa.

Torres e Pérez-Nebra (2004) enfatizam que:

gerenciamento da diversidade, em grande parte, trata do desenvolvimento e do estabelecimento de normas organizacionais que *valorizam* as diferenças entre os grupos para a melhoria da efetividade organizacional e não que promovam essa efetividade *apesar* das diferenças (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004, p.444).

Segundo a percepção dos autores, o gerenciamento da diversidade não pode se limitar ao reconhecimento das diferenças, mas sim contemplar um processo de descobertas de abordagens novas e significativas para o trabalho, a partir da diversidade inerente ao ambiente organizacional (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004).

“Ao estimular a diversidade e atuar contra a discriminação, a empresa está fortalecendo o respeito mútuo entre as pessoas, o reconhecimento de suas particularidades e o estímulo à sua criatividade e cooperação” (INSTITUTO ETHOS, 2002).

Cox (1994) assume que as diferenças de identidade individuais interagem com uma complexa gama de fatores individuais, grupais e organizacionais para determinar o impacto da diversidade nos resultados individuais e organizacionais. Os resultados individuais são divididos em variáveis de resposta afetiva (satisfação, identificação organizacional e envolvimento no trabalho) e em variáveis de desempenho (performance, mobilidade no cargo e compensação). Os resultados organizacionais podem impactar o nível de atendimento, de *turn over*, de qualidade do trabalho e de lucratividade.

Pode-se evidenciar, portanto, três principais dimensões relacionadas à Gestão da Diversidade apresentadas pela literatura: (i) valorização e aproveitamento das diferenças e particularidades; (ii) promoção de justiça e inclusão; (iii) redução de preconceitos e discriminações.

### 2.3 Endomarketing

O atual contexto competitivo das empresas caracteriza-se por grande concorrência, aproximação dos mercados e reduzidos diferenciais entre produtos e serviços. Face a isso, as organizações buscam maneiras de alcançar vantagem competitiva e agregar valor em suas atividades para alcançar a preferência dos clientes.

As empresas que apostam em diferenciais no mercado têm percebido que seu sucesso passa pela valorização dos colaboradores. Seus gestores tem compreendido que, somente através do capital intelectual, melhorias na qualidade e propostas inovadoras podem ser empreendidas. Nesse contexto, o *endomarketing* desponta como uma importante estratégia de gerenciamento com grande potencial de fidelização e envolvimento dos colaboradores.

O *endomarketing*, ou marketing interno, de acordo com Gronroos (1995) e Brum (1998), deve ser entendido como uma estratégia de gerenciamento, cujo objetivo é assegurar que todos os funcionários compreendam e vivenciem o negócio, buscando desenvolver uma cultura organizacional orientada para o cliente. Ele se baseia na ideia de que os empregados representam o primeiro mercado para as organizações.

O *endomarketing* visa difundir uma linguagem cultural própria e homogênea em toda a empresa, para que funcionários de todos os níveis compartilhem do mesmo conjunto de valores, formando um espírito de unidade (CERQUEIRA, 2005); trata funcionários como

clientes internos e empregos como produtos que devem satisfazer às necessidades e desejos daqueles, mas sem perder de vista os objetivos da organização (BERRY, 1981); é um processo holístico e interativo e entre as várias áreas da empresa visando proporcionar aumento substancial na qualidade da vida profissional, com reflexos no ambiente familiar e no social (BEKIN,1995). Como consequências, ressaltam-se o comprometimento, a motivação e o alcance de níveis elevados de qualidade e produtividade (CERQUEIRA, 2005).

Bekin (1995) considera três premissas, a partir das quais deve ser criado o processo de *endomarketing*: (i) o cliente só pode ser conquistado e retido com um serviço excelente; (ii) funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas; (iii) funcionários devem estar envolvidos e comprometidos com os objetivos e decisões da empresa, ação que deve preceder o marketing externo.

Além da contribuição para a criação de relações duradouras externamente, o *endomarketing* pode contribuir para a promoção de melhorias no ambiente interno. Ao reunir técnicas de marketing com conceitos de gestão de pessoas, o *endomarketing* surge com o propósito de motivar e comprometer os clientes internos, que são os grandes responsáveis pelo relacionamento e pela entrega de produtos e serviços aos clientes (STRAUGHAN; COOPER, 2002).

Os impactos gerados pelo *endomarketing* no ambiente interno podem estar voltados para a empresa e para os funcionários. Para a empresa, Adami e Silveira (2000) apontam que o *endomarketing* contribui para manutenção da cultura organizacional (valores, ritos, mitos e modelos de comportamento). Estes elementos visam à orientação e ao controle dos comportamentos individuais das pessoas, fornecendo um sentido comum voltado para a convergência de objetivos na organização (MOTTA, 2001). Além disso, Caim (2006) aponta a importância do *endomarketing* para o desenvolvimento da imagem da empresa ao longo das experiências profissionais, o que encontra-se diretamente relacionado à motivação e à dedicação ao trabalho.

A partir das abordagens dos autores, os principais objetivos do *endomarketing* para com os funcionários escolhidos para esse estudo são: *empowerment*, motivação, comprometimento, envolvimento, valorização e satisfação (Quadro 1). Esses, por sua vez, contribuem fortemente para o sucesso organizacional, à medida que refletem em aspectos importantes para o desempenho das pessoas.

Segundo Bekin (2005), a maioria das empresas tem praticado ações de *endomarketing* algumas vezes de forma consciente e outras de forma puramente intuitiva. Porém, resalta-se a importância de que seja desenvolvida uma estratégia formal voltada aos clientes internos, que contemple ações, objetivos e metas desejadas. Essa relevância aumenta em casos de grande heterogeneidade de características entre os colaboradores. Nesses contextos, a definição de ações que contemplem e valorizem tais diferenças torna-se fundamental.

Quadro 1 – Principais objetivos do *endomarketing*

<b>Objetivos</b>	<b>Significado</b>
<b><i>Empowerment</i></b>	Fornecimento de autonomia, treinamentos, informações, apoio e recompensas necessárias (GRIFFIN, 1998).
<b>Motivação</b>	Encantamento dos empregados (BERRY; PARASURAMAN, 1991).
<b>Comprometimento/Envolvimento</b>	Comportamentos individuais das pessoas em convergência com os objetivos na organização; sintonização e sincronização dos funcionários na implantação e operacionalização de ações (MOTTA, 2001). Integração dos colaboradores, aceitação da cultura organizacional – valores, ritos, mitos e modelos de comportamento (ADAMI; SILVEIRA, 2000).

<b>Valorização</b>	Obtenção ou resgate da conscientização dos funcionários, salientando a relevância de seu apoio e colaboração para o sucesso das mudanças organizacionais (BRUM, 2003; PAIXÃO, 2004 e BEKIN, 2005). Fazer com que o funcionário sinta-se importante, tratando-o de modo digno, respeitoso, com consideração e admiração (BEKIN, 2005).
<b>Satisfação</b>	Prazer no trabalho, sensação do dever cumprido, do merecimento pelo salário ganho e por ter superado expectativas (BRUM, 2003).

Fonte: Elaborado pelas autoras

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo classifica-se como descritivo (GIL, 2007), já que busca identificar a presença de relações entre a política de Gestão de Diversidade e os objetivos de *endomarketing*, a partir da descrição da experiência da ArcelorMittal Monlevade. Quanto ao delineamento, o presente estudo classifica-se como estudo de caso (YIN, 2002). A escolha da organização levou em consideração a existência de uma política formalizada de Gestão da Diversidade e a disponibilidade e a abertura em participar da pesquisa.

A ArcelorMittal Monlevade pertence ao Grupo ArcelorMittal, no segmento de Aços Longos. O produto desenvolvido pela unidade é o fio-máquina de aço carbono e baixa liga, utilizado na indústria metalúrgica para a manufatura de extensa gama de produtos de aço. O grupo está presente em 28 países, com unidades industriais na Europa, na Ásia, nas Américas e na África, o que o coloca em múltiplos contextos econômicos e culturais. Esse contexto impulsionou o desenvolvimento de uma Política Global de Diversidade (ARCELORMITTAL MONLEVADE, 2011).

Para atingir os objetivos do trabalho, foi desenvolvida uma pesquisa de campo, em que a investigação empírica foi realizada no local onde se encontra o objeto estudado (VERGARA, 2005), a partir de uma fase qualitativa e outra quantitativa. O universo amostral do estudo é composto pelos profissionais dos níveis gerencial (ligados à área de *endomarketing*, gestão e desenvolvimento de colaboradores) e operacional da ArcelorMittal Monlevade.

O estudo emprega duas técnicas de amostragem uma por conveniência (profissionais do nível gerencial) e outra aleatória simples (profissionais do nível operacional) (MALHOTRA, 2006). Nesse trabalho, a amostragem por conveniência constituiu-se de seis pessoas, duas mulheres e quatro homens: Gerente de Recursos Humanos e Qualidade, Especialista em Recursos Humanos, Especialista em Comunicação, Médico do Trabalho, Coordenador Técnico de Treinamento e Desenvolvimento e Coordenador Técnico de Comunicação. O critério de escolha desses participantes foi o envolvimento direto com a Política de Gestão da Diversidade e com o *endomarketing* na organização.

Em um universo de 1280 funcionários efetivos, definiu-se o tamanho da amostra em 170 funcionários, considerando erro amostral de 7%, através da seguinte equação (BERNI, 2002):

$$n_0 = \frac{(1)^2}{e} \qquad n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$$

Onde:

N = população; n = tamanho da amostra; n<sub>0</sub> = coeficiente; e = margem de erro.

A seleção dos colaboradores da empresa para a amostra se deu de forma randômica. A partir da matrícula dos funcionários, foi feito um sorteio aleatório para selecionar os respondentes.

Seguindo a orientação de Yin (2002), procurou-se obter evidências em diversas fontes de dados primários e secundários. Os dados secundários foram obtidos através da consulta em documentos internos: Código de Conduta Ética, relatórios, revista e site institucionais, boletins informativos e campanhas promocionais. A coleta de dados aconteceu no primeiro semestre de 2010. Os dados primários foram coletados a partir de entrevistas semi-estruturadas e questionários estruturados.

As entrevistas foram realizadas na própria empresa, a partir de um roteiro semi-estruturado com questões relacionadas à Gestão da Diversidade e ao endomarketing. O conteúdo da entrevista abordou desde aspectos estratégicos a questões relacionadas à descrição de projetos e iniciativas. A duração média das entrevistas foi de trinta minutos e os registros foram feitos em um bloco de anotações no momento da entrevista junto ao entrevistado, no intuito de confirmar as respostas dadas e reduzir possíveis distorções.

O questionário aplicado aos colaboradores da ArcelorMittal Monlevade teve a intenção de identificar a percepção dos funcionários com relação à Gestão da Diversidade e suas possíveis relações com os objetivos de *endomarketing*. Esse instrumento foi elaborado em três blocos de afirmativas referentes a: (i) Objetivos de *endomarketing*; (ii) Percepção e avaliação dos colaboradores sobre a política de diversidade e (iii) Avaliação do relacionamento da política nos objetivos de *endomarketing*.

O presente trabalho assume a definição de diversidade de Cox (1994), que foi operacionalizado a partir de três características que balizam a Gestão da Diversidade sustentadas por Torres e Pérez-Nebra (2004), Instituto Ethos (2002) e Cox (1994): valorização e aproveitamento das diferenças; promoção de justiça e inclusão e redução de preconceitos e discriminações. A definição de *endomarketing* utilizada foi a de Brum (1998). Os principais objetivos do *endomarketing* de acordo com a literatura e escolhidos para esse trabalho foram: *empowerment*, motivação, comprometimento/envolvimento, valorização e satisfação.

Esses conceitos foram operacionalizados por meio de assertivas graduadas pelos respondentes em uma escala do tipo Lickert, de 5 pontos em um contínuo de “concordo plenamente” a “discordo plenamente”, sendo que a posição intermediária (“não sei/não se aplica”) indica neutralidade.

Quanto à caracterização do perfil do respondente, baseou-se nas dimensões da diversidade de Loden e Rosener (1991): idade, etnia, sexo, habilidades físicas, formação educacional e experiência de trabalho. Foram acrescentadas à análise as dimensões Estado Civil e Religião, por refletirem importantes grupos sociais, que impactam nas relações organizacionais e na formulação de políticas de gestão (Tabelas 1 e 2).

Tabela 1: Perfil dos respondentes – sexo, idade, etnia e escolaridade

Sexo		Idade		Etnia		Escolaridade	
Masculino	79%	Até 20	1%	Branco	53%	Sem alfabetização	0%
Feminino	21%	21 a 30	27%	Pardo	31%	Fundamental	3%
		31 a 40	26%	Negro	15%	Médio	14%
		41 a 50	41%	Índio	1%	Técnico	42%
		Acima de 50	5%			Superior	32%
						Pós Graduação	9%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2: Perfil dos respondentes – tempo na empresa, estado civil, religião, portador de necessidades especiais

Tempo na empresa		Estado civil		Religião		Portador de Necessidades Especiais	
Menos de 1 ano	7%	Solteiro	24%	Católica	78%		
2 a 5 anos	30%	Casado	66%	Protestante	12%	Sim	6%
6 a 10 anos	10%	Divorciado	7%	Espírita	3%	Não	94%
11 a 20 anos	8%	Viúvo	1%	Outra	2%		
Mais de 20 anos	45%	Outro	2%	Sem religião	5%		

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

A análise dos dados quantitativos foi feita através do software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 15.0 e do Microsoft Office Excel. Para demonstrar a percepção dos colaboradores quanto ao *endomarketing* e a política de Gestão da Diversidade, foram descritas as frequências. Foi considerado o critério de porcentagem de concordância das questões. Ou seja, foram descritas a frequência das respostas “concordo” e “concordo plenamente” em conjunto.

Para identificar a existência de relação da política nos objetivos de *endomarketing*, considerando que não se obtinha conhecimento sobre os parâmetros da população e que as variáveis são ordinais, optou-se pelo coeficiente de correlação Rho de Spearman (SIEGEL, 1956).

A correlação de Spearman foi obtida ao nível de 0,01 de significância. Segundo Hair Jr (2005), o valor do coeficiente de correlação possui força de associação, desde que aquele seja estatisticamente significativo. Em relação à força de associação, Hair (2005) classifica a intensidade da força em: (a) Correlação leve, quase imperceptível (0,01 - 0,20); (b) Correlação pequena mas definida (0,21 - 0,40); (c) Correlação Moderada (0,41 - 0,70); (d) Alta correlação (0,71 - 0,90) e; (e) Correlação muito forte (0,91 - 1,00).

Os dados qualitativos foram analisados através da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977). A partir das entrevistas, os dados foram categorizados em função das dimensões da Gestão da Diversidade e dos objetivos de *endomarketing*.

#### 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Essa seção descreve a política de Gestão da Diversidade da ArcelorMittal e apresenta as correlações encontradas entre a política de Gestão da Diversidade da empresa e os objetivos de *endomarketing* considerados – motivação, *empowerment*, valorização, envolvimento/comprometimento e satisfação.

##### 4.1 Descrição da Política

A ArcelorMittal Monlevade vem desde 2006 enfatizando a diversidade através de uma política formal. A motivação inicial para o desenvolvimento da política deu-se em função da Governança Corporativa. Através dessa política, a empresa desenvolve vários projetos e ações que visam valorizar características individuais, reduzir preconceitos e discriminações e promover justiça e inclusão. Além de projetos voltados à conscientização e sensibilização, existem ações voltadas a grupos específicos: mulheres, negros e portadores de necessidades especiais. Pode-se acrescentar ainda as iniciativas voltadas a manifestações artísticas, religiosas e culturais. O Quadro 2 oferece uma síntese do conteúdo da política.

Quadro 2: Síntese da política de Gestão da Diversidade

<b>POLÍTICA DE GESTÃO DA DIVERSIDADE – ARCELORMITTAL MONLEVADE</b>	
<b>Origem</b>	Governança Corporativa e Projeto de Sustentabilidade
<b>Objetivos</b>	interação, sinergia, reconhecimento da contribuição individual, inclusão, eliminação de preconceitos e discriminação, melhoria nas condições de qualidade de vida no trabalho e redução de diferenças sociais nas comunidades onde a empresa atua.
<b>Foco estratégico</b>	definição de novos mercados, resposta aos desafios dos clientes e às expectativas dos <i>stakeholders</i> com inovação e criatividade.
<b>Direcionadores</b>	meritocracia, geração de oportunidades, tratamento igualitário, práticas de reconhecimento, valores como respeito, ética e amizade.
<b>Legislação de cotas</b>	salutar, estímulo importante para as empresas.
<b>Impactos internos</b>	valorização, oportunidade de crescimento organizacional, aspecto interpessoal, competência profissional potencializada, respeito mútuo, oportunidade de aprendizado e melhoria do clima.
<b>Impactos externos</b>	melhoria na imagem da organização, no relacionamento com os <i>stakeholders</i> e nas práticas de Responsabilidade Social.
<b>Projetos/Ações</b>	
<b>Valorização e aproveitamento das diferenças</b>	Projeto Prata da Casa, Semana da Mulher, Programa de Sugestões, Projeto Trilhas da Cultura, Diálogo com empregados e Iniciativas Religiosas.
<b>Promoção de justiça e inclusão</b>	Projeto de inclusão de deficientes, Reabilitação interna e Projetos de Inclusão Social.
<b>Redução de preconceitos e discriminações</b>	Ações de comunicação em geral e Treinamentos de Sensibilização.

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2011

Questionados sobre os principais objetivos da política, os entrevistados abordaram tanto questões relacionadas ao ambiente interno, como interação, sinergia e reconhecimento da contribuição individual quanto redução de diferenças sociais nas comunidades onde a empresa atua. Além disso, ressaltaram ainda a diversidade como um fator estratégico para a organização no que se refere à definição de novos mercados, à resposta aos desafios dos clientes e às expectativas dos *stakeholders* com inovação e criatividade.

Os entrevistados afirmaram ainda que os direcionamentos da empresa relacionados aos empregados são baseados em meritocracia, oportunidades e condições iguais, sem distinções. Com relação ao impacto da legislação de cotas no processo de seleção, os entrevistados avaliam como extremamente salutar. Eles acreditam que essa legislação caracteriza um estímulo importante para as empresas no que se refere à inserção de minorias no mercado de trabalho. No âmbito da ArcelorMittal, ressaltaram o fato de que a empresa possui em seu

corpo funcional uma quantidade de colaboradores de minorias muito maior do que a prevista na legislação.

No que se refere à percepção dos impactos da política de Gestão da Diversidade interna e externamente, foram citados vários fatores. Internamente, destacam-se: valorização, oportunidade de crescimento organizacional, aspecto interpessoal, competência profissional potencializada, respeito mútuo, oportunidade de aprendizado e melhoria do clima. Externamente, ressaltaram impactos como melhoria na imagem da organização, no relacionamento com os *stakeholders* e nas práticas de Responsabilidade Social.

#### 4.2 Avaliação do relacionamento entre a Política e os Objetivos de *Endomarketing*

Nesta seção são apresentadas as percepções dos colaboradores do relacionamento entre a Política de Gestão da Diversidade desenvolvida pela organização e os objetivos de *endomarketing*, detalhadas na Tabela 3.

Tabela 3: Impactos da política nos objetivos de *endomarketing*

<i>Afirmativas</i>	<i>DP</i>	<i>D</i>	<i>NS/NA</i>	<i>C</i>	<i>CP</i>
Motivação por ter as características individuais, habilidades, experiências e perspectivas valorizadas pela organização	1	5	6	44	44
A empresa dá autonomia e condições para as pessoas desempenharem suas tarefas, considerando as diferenças individuais	1	8	15	58	18
As capacitações são satisfatórias à medida que promovem igualdade de acesso e conhecimento, sem distinções	1	14	22	50	13
Os programas voltados à valorização das diferenças contribuem para estimular o envolvimento dos colaboradores	1	3	16	65	15
O comprometimento dos funcionários aumenta na medida em que se sentem valorizados pelas suas características	0	2	5	42	51
A valorização da diversidade nessa empresa é pautada no respeito às diferenças e no seu aproveitamento	2	2	13	71	12
As pessoas sentem-se satisfeitas por trabalhar em uma empresa que valoriza as diferenças	1	3	13	60	23
As ações de promoção da igualdade desenvolvidas pela empresa orgulham seus funcionários	1	6	18	59	16

Nota: Valores em porcentagem (%).

Legenda: DP = Discordo plenamente; D = Discordo; NS/NA = Não sei ou não se aplica; C= Concordo; CP = Concordo Plenamente.

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2011

No objetivo motivação, 88% da amostra (150 pessoas) concordam que os funcionários da empresa sentem-se motivados por terem suas características individuais, habilidades, experiências e perspectivas valorizadas.

Quanto ao *empowerment*, 76% dos empregados (130 pessoas) concordam que a empresa oferece autonomia e condições para as pessoas desempenharem suas tarefas, considerando as diferenças individuais.

Em relação ao envolvimento/comprometimento dos colaboradores, 80% dos participantes (136 pessoas) concordam que os programas voltados à valorização das diferenças contribuem para aumentar o envolvimento das pessoas e 158 pessoas (93%) concordam que o comprometimento para com a organização aumenta na medida em que se sentem valorizadas pelas suas características. Esse resultado confirma a abordagem de Torres

e Pérez-Nebra (2004) no que se refere ao fato das pessoas passarem a se considerar envolvidas, parte de uma mesma equipe com suas diferenças e não apesar delas.

Quanto à satisfação, 141 pessoas (83%) concordam que se sentem satisfeitas por trabalhar em uma empresa que valoriza as diferenças. No que se refere a treinamentos, 63% dos respondentes (107 pessoas) concordam que as capacitações oferecidas pela empresa são satisfatórias à medida que promovem igualdade de acesso e conhecimento, sem distinções.

Dentre os respondentes, 141 pessoas (83%) concordam que se sentem valorizadas pela ArcelorMittal, porque suas diferenças são respeitadas e valorizadas pela empresa. Com relação ao sentimento de orgulho, 75% da amostra (128 pessoas) concordam que as ações de promoção da igualdade desenvolvidas pela empresa orgulham seus funcionários.

Através da descrição das respostas, pode-se notar que os colaboradores percebem relações entre a política e os objetivos de *endomarketing*. A alta porcentagem de respostas favoráveis confirma essa percepção. A partir da frequência de respostas, pode-se afirmar que as premissas do *endomarketing* abordadas por Bekin (1995) estão sendo cumpridas satisfatoriamente pela empresa.

A partir do coeficiente Rho de Spearman, busca-se corroborar esse resultado. Todas as correlações, apresentadas na Tabela 4 possuem força de correlação positiva. As classificações quanto à intensidade das correlações são baseadas em Hair (2005).

Tabela 4: Coeficientes de Correlação

Spearman's rho		Motivação	Empowerment		Comprometimento/Envolvimento			Valorização	Satisfação / Orgulho	
		Motivação e valorização das características	Liberdade de decisão	Autonomia	Cooperação	Participação	Discussões sob diferentes pontos de vista	Respeito e aproveitamento das diferenças	Satisfação e valorização das diferenças	Orgulho das ações de promoção de igualdade
Motivação	Motivação	,372(**)	-	-	-	-	-	-	-	-
	Estímulo à superação de desafios	,210(**)	-	-	-	-	-	-	-	-
Empowerment	Capacitações promovem igualdade	-	,373(**)	,441(**)	-	-	-	-	-	-
	Autonomia considera diferenças	-	,559(**)	,345(**)	-	-	-	-	-	-
Comprometimento / Envolvimento	Comprometimento e valorização das características	-	-	-	,192(*)	,236(**)	,122	-	-	-
	Envolvimento estimulado pelos programas de Gestão da Diversidade	-	-	-	,177(*)	,465(**)	,242(**)	-	-	-
Valorização	Reconhecimento	-	-	-	-	-	-	,571(**)	-	-
	Valorização das diferenças	-	-	-	-	-	-	,457(**)	-	-
Satisfação / Orgulho	Satisfação com a empresa	-	-	-	-	-	-	-	,592(**)	,459(**)
	Orgulho em trabalhar na empresa	-	-	-	-	-	-	-	,541(**)	,373(**)

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

As variáveis Motivação e Motivação e valorização das características apresentaram uma correlação pequena (0,372), mas definida. Similarmente, ocorreu entre Estímulo à superação de desafios e Motivação e valorização das características (0,210). No objetivo de *empowerment*, a correlação entre a variável Liberdade de decisão e a variável Capacitações promovem igualdade apresentou o valor de 0,373 – correlação pequena, mas definida. Entre a Liberdade de decisão e Autonomia considera diferenças, a correlação foi moderada (0,559).

As variáveis Autonomia e Capacitações promovem igualdade apresentaram uma correlação moderada (0,441). Já Autonomia e Autonomia considera diferenças apresentaram correlação pequena, mas definida (0,345). A correlação entre Cooperação e Comprometimento e valorização das características foi de 0,192. Similarmente, entre Cooperação e Envolvimento estimulado pelos programas de Gestão da Diversidade a correlação foi igual a 0,177. As correlações nesse fator apresentaram-se leves, quase imperceptíveis. A correlação entre Participação e Comprometimento e valorização das características foi de 0,236, o que representa uma correlação pequena, mas definida. Já a variável Participação e a variável Envolvimento estimulado pelos programas de Gestão da Diversidade apresentam correlação igual a 0,465 (moderada).

A correlação entre as variáveis Discussões sob diferentes pontos de vista e Comprometimento e valorização das características foi de 0,122, o que representa uma correlação leve, quase imperceptível. A variável Discussões sob diferentes pontos de vista e a variável Envolvimento estimulado pelos programas de Gestão da Diversidade apresentaram correlação igual a 0,242 (correlação pequena, mas definida). No objetivo de valorização, a correlação entre a variável Reconhecimento e a variável Respeito e aproveitamento das diferenças apresentou o valor de 0,571 – correlação moderada, assim como ocorreu entre as variáveis Valorização das diferenças e Respeito e aproveitamento das diferenças (0,457).

A correlação entre a Satisfação com a empresa e Satisfação e valorização das diferenças apresentou um valor moderado (0,592). A correlação entre a variável Orgulho em trabalhar na empresa e a variável Satisfação e valorização das diferenças foi de 0,541, o que caracteriza uma correlação moderada.

A variável Satisfação com a empresa e a variável Orgulho das ações de promoção de igualdade apresentaram uma correlação moderada (0,459). Já a correlação entre Orgulho em trabalhar na empresa e Orgulho das ações de promoção de igualdade foi de 0,373, o que caracteriza uma correlação pequena, mas definida.

As correlações correspondentes ao objetivo Satisfação, apesar de apresentar intensidade moderada, foram as maiores. Assim, o objetivo de satisfação foi o mais impactado pela política de Gestão da Diversidade. Os resultados corroboram a abordagem de Bulgarelli (2008) no que se refere à existência de relação entre a valorização da diversidade e o orgulho dos funcionários para com a empresa.

Ao considerar os coeficientes apresentados, observa-se no geral a presença de correlações de baixa intensidade. Ressaltam-se as correlações vinculadas ao objetivo Satisfação como as mais fortes e as vinculadas ao *Empowerment* como mais fracas. Assim, pode-se inferir que o *Empowerment* desenvolvido na empresa não está intimamente ligado às questões relacionadas à valorização da diversidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do presente estudo, evidenciou-se a existência de contribuições da política de Gestão da Diversidade para a realização dos objetivos de *endomarketing* na empresa ArcelorMittal Monlevade. Ao analisar separadamente a relação da política em cada objetivo, observa-se que há diferenças na percepção dos colaboradores. O objetivo que mais se relaciona com a política, de acordo com a frequência das respostas de concordância, refere-se à valorização. Já na correlação, medida através do coeficiente Rho de Spearman, o objetivo com maior grau de relacionamento com a política foi satisfação.

Destaca-se que, apesar das questões que vinculavam a política aos objetivos de *endomarketing* apresentarem alta porcentagem de concordância, a maioria das correlações encontradas foram baixas.

Ao descrever a experiência da ArcelorMittal, pôde-se perceber que a política desenvolvida pela empresa atende às dimensões que caracterizam a Gestão da Diversidade encontradas na literatura, o que pôde ser percebido através dos projetos e ações relacionados à valorização das diferenças e seu aproveitamento, promoção de justiça e inclusão e redução de preconceitos e discriminações. Assim, pode-se inferir que, dentro da seqüência de tratamentos históricos da diversidade proposta por Thomas Jr. (1999), a empresa em estudo está na fase de compreensão das diferenças.

Face aos benefícios gerados pela política de Gestão da Diversidade tanto no público interno – evidenciados no trabalho – quanto no externo – apontados pela literatura –, ressalta-se a importância da adoção de uma política formalizada pelas empresas, a fim de potencializar as vantagens envolvidas na diversidade e reduzir suas desvantagens.

Uma crítica que emergiu durante o estudo refere-se ao fato de que os profissionais em suas falas, às vezes, tratavam a Gestão da Diversidade em interface com a Responsabilidade Social Empresarial. Ao descrever projetos, citaram alguns voltados à comunidade de cunho preponderantemente social. Nesse sentido, o limite entre a política de Gestão da Diversidade e as práticas de Responsabilidade Social não estava bem definido.

Além disso, ressalta-se a preponderância de pessoas com um mesmo conjunto de características - sexo masculino, brancas, católicas, casadas, com mais de 40 anos, com média/alta escolaridade e experientes (mais de 20 anos de serviço). Observa-se que, apesar dos esforços da empresa em valorizar e impulsionar as diferenças, algumas práticas de Gestão de Pessoas, como o recrutamento e a seleção, podem não estar alinhadas com sua Política de Gestão da Diversidade.

As limitações do estudo referem-se à impossibilidade de generalização dos resultados. Sugere-se, para futuras pesquisas, a ampliação do estudo para outras organizações que tenham uma política de Gestão da Diversidade e em outros contextos. Observa-se que há ainda muito a se construir nesta temática no cenário brasileiro. As pesquisas e as práticas empresariais devem estar alinhadas para que novas concepções da diversidade emergjam e que preconceitos sejam substituídos por respeito e valorização das diferenças.

## 6 REFERÊNCIAS

ADAMI, J. B.; SILVEIRA, A. *Endomarketing*: aplicação do *Marketing* Interno nas maiores indústrias de Santa Catarina. In: CLADEA, 2000, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre, RS, 2002, 1 CD-ROOM.

ALVES, M. A; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da Gestão da Diversidade nas organizações. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. v. 44, n. 3, p. 20-29, Jul/Set 2004.

ARCELORMITTAL MONLEVADE. Disponível em: <<http://www.belgomineira.com.br/produtos/certificados/monlevade/monlevade.asp> > Acesso em: 10 mar. 2011.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERNI, D.A. *Técnicas de Pesquisa em Economia*. São Paulo: Saraiva, 2002.

BEKIN, S. F. *Endomarketing*: Como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

BEKIN, S. F. *Conversado sobre Endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.

- BERRY, L. L. *The employee as a customer. Journal of Retailing Banking*, Arlington: [s.n], v. 3, n. 1, p. 33-40, 1981.
- BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. *Marketing services: competing through quality*. New York: The Free Press, 1991.
- BRUM, A. M. *Endomarketing como estratégia de gestão*. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- BRUM, A. M. *Respirando Endomarketing*. Porto Alegre: L&PM, 2003.
- BULGARELLI, R. *Diversos somos todos: valorização, promoção e Gestão da Diversidade nas organizações*. São Paulo: Editora de Cultura, 2008.
- CAIM, F. *Marketing e comunicação para pequenas empresas*. CAIM, F; LOURENÇO, S. A. G; TRAJANO, T; GARCIA, M. T. (org.). São Paulo: Novatec Editora, 2006.
- CERQUEIRA, W. *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- COX, T. J. *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.
- COX, T.J.; FINLEY-NICHELSON, J. *Models of Acculturation for Intra-Organizational Cultural Diversity. Canadian Journal of Administrative Sciences*, v.8, n.2, p. 90-100, 1991.
- CROSS, W. E.; KATZ, J. H.; MILLER, F.; SEASHORE, E. W. *The promise of diversity*. Burr Ridge, IL: Irwin, 1994.
- FLEURY, M. T. *Gerenciando a Diversidade Cultural: experiências de empresas brasileiras RAE*. v. 40 . n. 3 . Jul./Set. 2000.
- GALVIN, T. “*Re-Evaluating Diversity*”: *Reviving critical discourse in diversity research in organization studies. Academy of Management Best Conference Paper*, 2006. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf>>. Acesso em 12 abr. 2010.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2007.
- GRIFFIN, J. *Como conquistar e manter o cliente fiel: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros*. São Paulo: Futura, 1998.
- GRONROOS, C. *Marketing, gerenciamento e serviços*. São Paulo: Campus, 1995.
- HAIR, J. F. J.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HANASHIRO, D. M. M; GODOY, A. S.; CARVALHO, S. G. *Estudos em Diversidade: reflexões teóricas e evidências práticas*. Anais... III Encontro de Estudos Organizacionais, 2006.
- INSTITUTO ETHOS – *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas – Pesquisa 2007*. São Paulo, Instituto Ethos, 2008. Disponível em <[http://www.uniethos.org.br/\\_Uniethos/Documentos/PesquisaDiversidade2007](http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documentos/PesquisaDiversidade2007)>. Acesso em: 28 fev. 2011.
- KIRCHMEYER, C.; MCLELLAN, J. *Capitalizing on Ethnic Diversity: An approach to managing the diverse work groups of the 1990s. Canadian Journal of Administrative Sciences*, v.8, n.2, p. 72-29, 1991.
- LODEN, M.; ROSENER, J. *Workforce America*. Homewood, IL: Business One Irwin, 1991.
- MALHOTRA, K. N. *Pesquisa de Marketing uma orientação aplicada*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MENDES, R. H. *Desmistificando os Impactos da Diversidade no Desempenho das Organizações*. IN: *III Encontro Nacional de Estudos Organizacionais*, 2004, Atibaia. CD ROM do III ENEO, p. 1-15, 2004.

- MILLIKEN, F. E; MARTINS, L. *Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. Academy of Management Review*, v.21, p. 402-433, 1996.
- MOTTA, F. C. P. **Teoria das Organizações: evolução e crítica**. 2 ed. Revisada e Ampliada. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2001.
- PAIXÃO, M. V. P. **Marketing interno e a Mudança Organizacional**. Convibra – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2004.
- PELLED, L. H.; EISENHARDT, K. M.; XIN, K. R. *Exploring the black Box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. Administrative Science Quarterly*, v. 44, p.1-28, 1999.
- RICHARD, O.C.; BARNETT, T; DWYER, S.; CHADWICK, K. *Cultural Diversity In Management, Firm Performance, And The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions. Academy of Management Journal*, v. 47, n. 2, p. 255-266, 2004.
- ROBINS, S; COULTER, M. **Administração**. São Paulo: LTC, 1998.
- SANTOS, G. C. M.; RODRIGUES, I.; DUTRA, S. E.; COSTA, B. V. L. **Gestão da Diversidade: um Estudo entre as “Melhores Empresas para você Trabalhar”**, 2008. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/445.pdf>> Acesso em: 7 Jan. 2011.
- STRAUGHAN, R.D.; COOPER, M. *Managing Internal Markets: A Conceptual Framework Adapted from SERVQUAL, The Marketing Review*, V.2, pp.253-265, 2002.
- THOMAS JR., R. R. A diversidade e as organizações do futuro. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **A organização do futuro**. São Paulo: Futura, 2000.
- THOMAS, D. *Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. Harvard Business Review*, v. 74, n. 5, Sept./ Oct. 1996.
- THOMAS JR., R. R. **Gestão da Diversidade: utilizando os talentos da nova força de trabalho**. In: COHEN, A. R., MBA Curso prático: administração, lições dos especialistas das melhores escolas de negócios – práticas e estratégias para liderar organizações para o sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- THOMAS JR., R. R. **Beyond race and gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity**. New York: AMACON, 1991.
- 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.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- VERGARA, S. C.; IRIGARAY, H. A. **Os Múltiplos Discursos sobre Diversidade no Ambiente de Trabalho**. IN: XXXI Encontro da ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. CD ROM do XXXI ENANPAD. 2007.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2002.