

## Ser ou Não ser Favorável às Práticas de Diversidade: Eis a Questão

**Autoria:** Jamille Barbosa Cavalcanti Pereira, Darcy Mitiko Mori Hanashiro

### RESUMO

As práticas de diversidade vêm ganhando notoriedade crescente nas organizações brasileiras, porém com menor intensidade no campo teórico, em especial na esfera dos estudos organizacionais. A literatura corrente demonstra uma prevalência na identificação e discussão dessas práticas baseando-se no princípio de que elas trazem resultados positivos às organizações. Contudo, essa concepção de natureza utilitarista omite certas subjetividades inerentes aos atores sociais pertencentes aos grupos de identidade considerados não dominantes (“os diversos”) e aqueles que tradicionalmente constituem os dominantes. Esse ensaio visa discutir as atitudes desses dois grupos diante das práticas de diversidade, propondo quatro dimensões teóricas: atitudes de aceitação com base na justiça social, atitudes de aceitação com base na obtenção de ganhos, atitudes de rejeição com base na discriminação reversa e as atitudes de rejeição com base no receio ao estigma. Acredita-se que o entendimento dessas atitudes contribua para o avanço em direção a uma teoria de diversidade, além de trazer uma visão de que uma prática eficaz de diversidade nas organizações implica em compreender a visão dos diferentes *stakeholders* envolvidos por elas.

### Introdução

A sociedade está se tornando mais heterogênea e com isso, uma gestão bem sucedida de uma força de trabalho mais diversa constitui-se um dos desafios globais mais importantes para os líderes e gerentes de recursos humanos (MOR BARAK, 2005). Pois o problema não reside na heterogeneidade da força de trabalho em si, mas na falta de habilidade dos gestores em compreender a dinâmica da diversidade, despir-se de suas próprias atitudes prejudiciais e liberar criativamente o potencial de uma força de trabalho multicultural, como afirma Mor Barak (2005). A diversidade é anunciada como positiva para o desenvolvimento das organizações por se entender que ela aumenta o acesso a novos segmentos no mercado, eleva o moral, incrementa a criatividade e a produtividade dos indivíduos (COX, 1991; ERON, 1995; THOMAS e ELY, 1996). Além disso, atrai e retém os melhores talentos humanos, aumenta a flexibilidade organizacional, reduz custos, solução mais efetiva dos problemas e contribui para a responsabilidade social (CARR-RUFINO, 2005). No dizer de COX e BLAKE (1991, p.45), “ela conduz a uma vantagem competitiva”. Apoiada por essa lógica, as organizações vêm desenvolvendo de forma crescente ações direcionadas à diversidade tais como: *workshops*, treinamentos, programas de sensibilização, aumento de contratação e de promoção de pessoas pertencentes a grupos tradicional e historicamente subrepresentados em termos de recursos, poder e status. Enquanto objeto de estudo questiona-se o quanto essas práticas não seriam inócuas, uma vez que ainda pouco se sabe sobre seu impacto na produtividade ou na lucratividade das empresas (HOLZER e NEUMARK, 2000; KOCHAN et alii, 2003), bem como nos próprios indivíduos para os quais elas são designadas. Em países onde existe uma tradição nas práticas de diversidade, não há uma unanimidade de aceitação das mesmas entre os indivíduos envolvidos de alguma forma com elas (BEATON e TOUGAS, 2001). No Brasil, com base na literatura pesquisada, há carência de estudos dessa natureza (HANASHIRO e GODOY, 2004).

Conhecer a avaliação ou o posicionamento dos indivíduos em relação às situações diversas torna-se possível a partir do estudo das atitudes. Algumas são as razões que o torna atraente para pesquisadores de várias áreas. A primeira delas é que o conhecimento das atitudes de uma pessoa em relação a determinados objetos permite que se façam inferências acerca de seu comportamento (FISHBEIN e AJZEN, 1975; FAZIO, 1990). Segundo, elas

desempenham funções específicas ajudando os indivíduos a adotarem uma conduta orientada e ações desenvolvidas justificadas (ROS, 2006). Terceiro, as atitudes formam a base de uma série de situações sociais importantes que podem ou não propiciar as relações de amizade e/ou de conflito (ROKEACH, 1968).

As atitudes que as pessoas apresentam diante dos eventos que vivenciam podem tanto aproximá-las como distanciá-las dos mesmos (LIMA, 2004). Dessa forma, entender as atitudes das pessoas no tocante à diversidade constitui um processo essencial para compreender a dinâmica da diversidade, aspecto fundamental e pouco explorado na literatura brasileira. Essa perspectiva procura desconstruir a lógica dominante e homogeneizante de que a diversidade se constitui sempre em um ativo para as empresas e que as pessoas na organização possuem perspectivas uniformemente positivas em relação à diversidade. Identificando essa lacuna, o objetivo desse ensaio é discutir as atitudes dos grupos não dominantes (“diversos”) e dominantes diante das práticas de diversidade. O entendimento dessas atitudes permite desenvolver uma gestão da diversidade mais efetiva alinhada aos interesses e necessidades dos diferentes *stakeholders*. Por *stakeholders* consideram-se distintos grupos de interesse, que direta ou indiretamente são afetados ou afetam as práticas de diversidade desenvolvidas nas organizações.

### O significado de atitudes

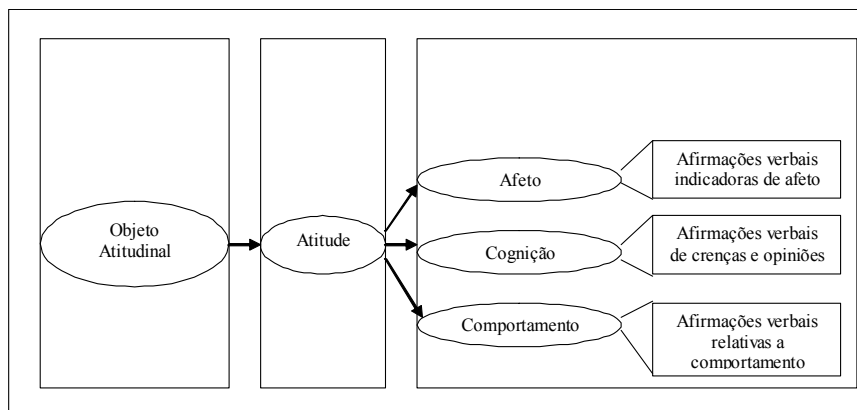
O termo atitude é amplamente utilizado tanto na sociologia (THOMAS e ZNANIECKI, 1920) quanto na psicologia (ALLPORT, 1935; KRECH E CRUTCHFIELD, 1948; ROCKEACH, 1969; EAGLY e CHAIKEN, 1993) para indicar a orientação seletiva e ativa do homem em face de uma situação ou de um problema qualquer (ABBAGNANO, 1982). Quando se diz que uma pessoa tomou uma atitude se entende que ela adotou uma determinada posição que não é neutra, ela utilizou-se de um julgamento avaliativo sobre algo, sobre alguma coisa ou sobre alguém. Esse julgamento pode ser favorável ou desfavorável, de fraca ou forte intensidade, ativado de imediato da memória ou de forma remota (LIMA, 2004).

As primeiras definições de atitude provêm da filosofia e posteriormente da psicologia que concebia que o julgamento avaliativo de um indivíduo era determinado pelos aspectos emocionais, afetivos e até biológicos. Somente com Thomas e Znaniecki (1920) que o aspecto cognitivo passou a ser considerado como fator determinante da atitude, entendida então como um processo no qual alguém capta cognitivamente e intencionalmente uma situação e depois decide como tem de agir. Nesse sentido, prevalece o significado que o “eu” atribui para as coisas.

A atitude também se refere a um estado mental e neurológico de prontidão, organizado por meio da experiência e capaz de exercer uma influência ou dinâmica sobre a resposta do indivíduo a todos os objetos e situações a que está relacionada (ALLPORT, 1935). Ou ainda, uma organização relativamente duradoura de crenças acerca de um objeto ou situação que predis põem uma pessoa a responder de uma determinada forma (ROKEACH, 1969). Trata-se, portanto, de um estado mental que antecede a ação e que pode ou não determiná-la.

Após um trabalho de análise e sistematização da vasta literatura sobre o termo atitude Eagly e Chaiken (1993) consagraram a definição do mesmo como sendo um construto hipotético e não diretamente observável. Segundo esses autores, a atitude trata-se de uma variável latente explicativa da relação entre a situação em que as pessoas se encontram e o seu comportamento. Trata-se ainda de uma inferência sobre os processos psicológicos internos de um indivíduo feita a partir da observação dos seus comportamentos (verbais ou outros) ou de simplesmente uma tendência psicológica. Por tendência psicológica entende-se um estado interior, com alguma estabilidade temporal (LIMA, 2004). Dessa perspectiva entende-se que as atitudes são construtos que só podem ser conhecidos quando manifestos (ver Figura 1).

**Figura 1 - Representação das Atitudes Sociais**



Fonte adaptada: Hovland e Rosenberg, 1960. In: RODRIGUES (1972, p.404).

As manifestações das atitudes dos indivíduos ocorrem por meio de três respostas avaliativas psicológicas: a cognitiva, a afetiva e a comportamental, que podem agir sozinhas ou pela combinação entre elas. Diz-se que um indivíduo adota uma atitude com base cognitiva quando ele se justifica por meio de uma apreciação do objeto, baseado em pensamentos, em idéias, em opiniões e em crenças sobre o mesmo (ARONSO, 2002).

Já as atitudes de base afetiva resultam das emoções e dos sentimentos. Elas não são decorrentes de um exame racional das questões, pois não se norteiam pela lógica. Elas estão frequentemente ligadas a valores pessoais tais como: crenças religiosas e valores morais básicos (SMITH et al. 1956; KATZ, 1960; SCHWARTZ, 1992; MAIO e OLSON, 1995), de modo que tentar mudá-las contesta ou desafia esses valores (SMITH et al., 1956; KATZ, 1960). Outras atitudes de base afetiva podem ser resultados de reações sensoriais, tais como gostar do sabor de chocolate ou de uma reação estética ou de comportamentos condicionados (ARONSO, 2002).

As atitudes comportamentais por sua vez reportam-se a comportamentos ou intenções em que as atitudes podem se manifestar. Essa abordagem baseia-se no fato de que as pessoas, sob certas circunstâncias, não sabem como se sentem, até que observem como se comportam. (Teoria da Autopercepção de DARYL BEM, 1972)

Nem todas as atitudes são formadas da mesma maneira. Embora todas elas tenham componentes afetivos, cognitivos e comportamentais, uma dada atitude pode basear-se mais em um tipo de experiência do que em outro (ZANNA e REMPEL, 1988).

Nesse artigo as atitudes referenciadas correspondem às cognitivas, visto que a intenção foi explorar as idéias e crenças que os indivíduos, membros de grupos não dominantes ou dominantes, possuem sobre as práticas de diversidade.

### **As funções das atitudes**

Por que os indivíduos adotam e mantêm determinadas atitudes? O estudo sobre as funções das atitudes tenta responder a essa pergunta. Entre as teorias que apresentam razões para esse fim destacam-se a motivacional e a cognitiva. Sob a perspectiva da primeira dessas teorias, defende-se que por trás das atitudes dos indivíduos encontram-se razões motivacionais de cunho utilitário ou simbólico (KATZ, 1960; HEREK, 1986). As atitudes serão baseadas em motivos utilitários quando o indivíduo maximiza recompensas sociais e minimiza punições, ou seja, quando ele avalia os custos e benefícios que pode obter ao posicionar-se contra ou favor de alguma coisa. Elas terão razões motivacionais simbólicas

quando o indivíduo quer reforçar valores e a sua identidade enquanto sujeito. Dessa forma ele se protege de conflitos internos e externos e preserva a sua imagem.

À luz da teoria cognitiva as pessoas tomam atitudes para evitarem desconfortos e ansiedades causadas pela incerteza, pela indefinição ou conflito de idéias em torno do objeto de atitude (LIMA, 2004). Sob essa perspectiva as atitudes são explicadas para satisfazer uma função cognitiva. Dois são os princípios que convergem a essa teoria: o princípio do equilíbrio de Heider (1958) e o da redução da dissonância cognitiva de Festinger (1957).

O princípio do equilíbrio (HEIDER, 1958) se refere à forma como os indivíduos articulam diferentes percepções e atitudes sobre um mesmo objeto. Ele defende que diante de um mesmo objeto uma pessoa pode ter diferentes atitudes, porém isso não é o ideal, pois essa situação gera tensão. As situações organizadas de uma forma equilibrada seriam as mais estáveis e resistentes à mudança, mantendo uma tendência à constância das posições cognitivamente mais simples.

O princípio da redução da dissonância cognitiva (FESTINGER, 1957) defende a idéia de que os aspectos psicológicos que compõem as atitudes (cognitivo, afetivo e comportamental) precisam estar consistentes. Festinger (1957) postula que um estado de dissonância cognitiva ocorre quando não há coerência entre as atitudes tomadas e os sentimentos, os pensamentos e opiniões ou comportamentos expressos. Essa é uma situação considerada psicologicamente desagradável, consistindo numa motivação e ativação do organismo no sentido da redução ou da eliminação da dissonância. Vale ressaltar que nem todas as cognições incompatíveis produzem dissonância nos indivíduos. Para tanto é preciso que elas sejam percebidas como importantes e os indivíduos se vejam responsáveis pelas situações que causam essa dissonância (liberdade de escolha).

Para reduzir a dissonância Festinger (1957) propõe o aumento do número ou da importância das cognições consoantes e/ou na diminuição do número ou da importância das cognições dissonantes. Desse modo, o processo de redução da dissonância apresenta-se como um exemplo de forma como as atitudes influenciam o processamento da informação, especificamente, através da procura ativa de informação relevante acerca do objeto da atitude. Isso supõe uma predisposição e uma postura ativa por parte do indivíduo de modo a poder rever valores e experiências afetivas anteriores que estejam em conflito com as ações pelas quais desempenha.

Nesse artigo, saber sobre as funções das atitudes ajuda a compreender que a simples aceitação ou rejeição às práticas de diversidade pode revelar não só a defesa da identidade pessoal e social, bem como, a visão utilitarista dos indivíduos sobre as mesmas.

### **Práticas de diversidade**

O conceito de diversidade pode ser entendido de diferente forma e apresenta diferentes focos na literatura.. Para Cox Jr (2001) diversidade refere-se à variação de identidades social e cultural entre pessoas que convivem no mesmo sistema, seja de trabalho ou outro qualquer. O autor sustenta que identidades social e cultural são “afiliações pessoais” como gênero, raça, origem da nacionalidade, religião, idade e especialização no trabalho, que têm “significativa influência nas experiências de vida mais importantes da pessoa” (COX Jr, 2001, p.3).

As organizações, visando ampliar essa variedade de identidades social e cultural, buscam definir suas práticas de diversidade.

A palavra prática é derivada do grego *praktiké* que quer dizer uso, experiência, exercício (CUNHA, 1989). Ela pressupõe a execução de alguma coisa que se projetou anteriormente (KOOGAN/HOUAISS, 1994). Palavras que lhes são análogas remetem à idéia de preceito, prescrição, amostra, exemplo, modelo, forma, molde, doutrina, protótipo. Isso

sugere inicialmente que práticas não se definem por quaisquer atividades, mas por àquelas previamente elaboradas.

Mas, práticas referem-se ainda a uma gama de atividades em que: (1) as pessoas engajam-se em certo caminho; em certo modelo; (2) diferentes atores estão envolvidos, interagindo mutuamente e participando de perspectivas e de esquemas conceituais, isso quer dizer que pessoas dirigem práticas e práticas dirigem pessoas (WENGER et al., 2002; ORLIKOWSKI, 2002). Nesse sentido, não é possível falar de práticas sem que haja mais de uma pessoa compartilhando de mesmos ideais sobre um curso de ação.

Conforme ressalta Pettigrew (1985, 1987, 1990) a descrição do termo prática envolve três dimensões: um conteúdo, um processo e um significado. Nesse sentido uma prática pode ser identificada e documentada com base nessas dimensões.

O conteúdo diz respeito à resposta a seguinte pergunta: o que as pessoas estão fazendo? Quando há uma prática há também alguma coisa acontecendo, pessoas estão fazendo alguma coisa juntas em torno de um preceito ou de um modelo. Normalmente o conteúdo de uma prática decorre de um projeto de Recursos Humanos ou de uma consultoria.

O processo diz respeito ao como as pessoas fazem as coisas juntas e o caminho em que elas tentam realizar essas coisas em processos. Mais especificamente, prestamos atenção nos processos inter-relacionais ou interpessoais. Quem é envolvido e quem não é? Que interações determinam a continua reprodução e adaptação das práticas? Quem trata do que e de que forma?

Quanto ao significado diz respeito aos modelos de referência que as pessoas usam a fim de fazer valer as práticas. Pessoas fazem coisas juntas, em um particular modelo e compreendem o significado de suas próprias perspectivas. Desde que diferentes atores estão envolvidos no desenvolvimento de práticas, essas práticas não têm um significado, mas múltiplos significados, dependendo de quem faz, fala e age (LAVE, 1993, ORLIKOWSKI, 2002).

Desse modo, quando se fala de práticas de diversidade no contexto organizacional referem-se às atividades pelas quais pessoas compartilham de conteúdos, de processos e de significados previamente elaborados sobre como agir diante das diferenças que há entre os indivíduos seja de gênero, de raça, de nacionalidade, de religião etc.

### **As atitudes diante das práticas de diversidade**

O estudo das atitudes em relação aos programas de diversidade no contexto organizacional torna-se relevante e justificável mediante o fato de se perceber que não há na literatura uma expressão de unanimidade de aceitação por parte dos indivíduos em relação a eles. Pesquisas desenvolvidas em países avançados na adoção de programas de diversidade mostram tanto indivíduos que reagem positivamente a esses programas, como aqueles que lutam intensamente pela sua efetividade, como se pode constatar nos parágrafos seguintes.

No entanto, esses estudos voltados às atitudes dos indivíduos em relação às práticas de diversidade encontram-se dispersos, de acordo com os diferentes focos dedicados em cada estudo. Esse ensaio, por meio de um vasto levantamento nesse campo, identificou, sistematizou e categorizou duas tendências psicológicas dos indivíduos de aceitação e duas tendências de rejeição e os respectivos atores sociais envolvidos. O Quadro 1 apresenta uma proposta de modelo dessas atitudes perante as práticas de diversidade, constituída em duas dimensões: 1) Atitudes de rejeição e aceitação das práticas de diversidade; 2) Os sujeitos dessa aceitação ou rejeição, ou seja, indivíduos beneficiados ou não beneficiados pelas práticas de diversidade.



### Quadro 1 – Atitudes diante das Práticas de Diversidade

	Indivíduos não beneficiados pelas práticas de diversidade	Indivíduos beneficiados pelas práticas de diversidade
Atitudes de aceitação	<b>Quadrante I</b> Aceitação com base na crença na justiça social	<b>Quadrante II</b> Aceitação pelo interesse na obtenção de ganhos.
Atitudes de rejeição	<b>Quadrante III</b> Rejeição com base na discriminação reversa	<b>Quadrante IV</b> Rejeição pelo receio ao estigma

A seguir serão descritas cada uma dessas atitudes a partir das crenças s são subjacentes.

#### a) Atitudes de aceitação com base na justiça social

As atitudes de um indivíduo sob essa perspectiva são endossadas por crenças e valores compartilhados de que mulheres, minorias visíveis e pessoas portadoras de necessidades especiais são grupos que devem ser privilegiados ou favorecidos de acordo com os recursos que têm (BEATON e TOUGAS, 2001). O desenvolvimento dessas atitudes pressupõe o reconhecimento de que há certos grupos sociais de indivíduos que são mais vulneráveis a serem excluídos que outros (LIND e TYLER, 1988). Em um estudo conduzido por Nordstrom et al. (1998) descobriu-se que considerações especiais foram dadas a pessoas portadoras de necessidades especiais quando elas foram avaliadas. Especificamente, os resultados demonstram que recursos foram concedidos a elas, tais como altos salários e contratações, quando comparados com outros candidatos sem essas características. São as atitudes que os indivíduos desenvolvem diante das práticas de diversidade que são definidas pelos limites psicológicos que estruturam o aspecto moral de uma comunidade na sociedade.

As atitudes com base no escopo social são justificadas pela Teoria de Dominância Social que ressalta a existência de uma hierarquia de importância dos grupos sociais nas comunidades em que vivem. Ao se orientarem pela perspectiva da dominância social os indivíduos exercem valores que reconhecem a não igualdade entre os grupos sociais e acabam preferindo os que estão na base da hierarquia (SINADIUS et al., 1993).

Sob essas atitudes, existe a pressuposição de que alguns grupos têm características inatas que os impossibilitam de serem avaliados e comparados a outros com base no mérito, pois sairiam em desvantagens. O que contradiz com os objetivos gerais dos programas de diversidade que procuram reconhecer o *status* ilegítimo de desvantagens. Por essa abordagem, os indivíduos não beneficiados pelas práticas de diversidade mostram atitudes favoráveis a essas práticas, que tendem, portanto, a apresentarem menor resistência por parte do grupo dominante. Esse tipo de atitude pode sustentar uma gestão da diversidade, à luz de Lift (1997), baseada na “valorização das diferenças” e não na “dissolução das diferenças” (PEREIRA e HANASHIRO, 2007). A primeira abordagem foca mais nas diferenças baseadas nas características dos grupos sociais identificados como não dominante e tratados como minorias, não numericamente, mas em termos de menor poder e recurso nas organizações, tais como mulheres, negros, pessoas com deficiências e outros grupos de diferentes identidades culturais. Por outro lado, a abordagem de gestão da diversidade baseada na “dissolução das diferenças ignoram as diferenças entre os indivíduos associadas à raça, gênero, idade ou estilo de vida e são também chamadas de “*identity-blind*” (KONRAD e LINNEHAN, 1995) ou “*color-blind*” (ELLIS e SONNENFERLD, 1994). Autores que defendem essa visão acreditam que todos têm a mesma igualdade de oportunidade, o que interessa é que o

indivíduo seja competente, efetivo, não importando quem ele é ou quais características possui. Sob essa perspectiva acredita-se que dar um tratamento diferenciado a determinados grupos de indivíduos gera motivos para o surgimento de uma discriminação reversa (SOWELL, 1990, WILLIAMS, 1991), como poderia ocorrer no quadrante III do Quadro 1.

Atitudes favoráveis dos membros não designados pelas práticas de diversidade constituem em atores que a princípio não são foco de preocupação dos tomadores de decisão sobre diversidade nas organizações. Mas é essencial conhecer suas atitudes, na medida em que, na realidade, são pessoas inseridas no mesmo ambiente organizacional, atuando como gestores ou pares de membros dos grupos não dominantes e que podem resistir ou apoiar as práticas de diversidade. Essas atitudes se encontram representadas no quadrante I do modelo proposto.

### **b) Atitudes de aceitação com base na obtenção de ganhos**

Estudos têm argüido que as atitudes de aceitação das práticas em prol da diversidade (especialmente as ações afirmativas) são baseadas na Teoria da Privação Relativa, segundo a qual as pessoas sentem-se descontentes quando comparam suas posições com a de outros similares e descobrem que elas têm menos do que elas merecem (RUNCIMAN, 1966). Esse autor ressalta que há quatro pré-condições para a privação relativa: a pessoa não ter algo; a pessoa saber que outra pessoa tem esse algo; a pessoa querer ter esse algo e a pessoa acreditar que obter esse algo é real.

Segundo Runciman (1966) há dois tipos de privação relativa: à egoísta (causada pela não favorabilidade da posição social do indivíduo quando comparado com outro, ou de membros de um grupo em relação a membros de outro grupo) e a fraterna ou coletiva (causada pela não favorabilidade de um grupo quando comparado com outro em maior vantagem).

A partir da abordagem de Runciman (1966) compreende-se que a teoria da privação relativa é egoísta quando um indivíduo baseia-se no auto-interesse. Nesse caso, o indivíduo acredita que deveria, por exemplo, ter sido promovido mais rapidamente que um outro; e a fraternalista é exemplificada por movimentos de grupos em relação a outros.

A teoria de privação relativa baseada no auto-interesse costuma ser utilizada na literatura para justificar a atitude de aceitação das práticas de diversidade por parte dos indivíduos (TOUGAS et al. 1991). Isso porque, um indivíduo que desenvolve uma atitude com base no auto-interesse tenta maximizar ganhos e prevenir perdas individuais. No entanto, estudos empíricos não confirmam que o auto-interesse desempenhe um papel importante na aceitação dos indivíduos a essas práticas (KINDER, 1986; MCCLENDON e PESTELLO, 1983).

Veilleux e Tougas (1989) ressaltam que reações de interesse dos indivíduos às práticas de diversidade emanam mais dos interesses de grupos e das posições desses na sociedade do que de preocupações pessoais, particulares. O autor justifica-se com base na teoria de privação relativa fraterna ou coletiva (RUNCIMAN, 1966).

Segundo Tougas et al. (1991) são as relações intergrupais que promovem estratégias para melhorar a situação coletiva dos membros de grupos sociais que estão em desvantagem.

...Um membro de um grupo minoritário que sofre de desvantagem utiliza-se primeiro de estratégias de mobilidade individual para melhorar a sua condição. Contudo quando falha nesse objetivo ele torna-se convencido de que seu status é coletivamente determinado e ilegítimo se considerado particularmente. A partir desse ponto, ele passa então a acreditar que estratégias coletivas têm precedentes sobre as individuais (Tougas et al. 1991, p.764).

Tendo em vista que as práticas de diversidade, especialmente as baseadas em modelos de gestão (HANASHIRO e GODOY, 2004) se propõem a eliminar barreiras para o desenvolvimento de indivíduos que pertençam a grupos minoritários, bem como, desenvolver tratamentos diferenciados para aumentar a representação desses grupos nas organizações, torna-se plausível que membros de grupos minoritários adotem atitudes de aceitação desses programas visando esses fins.

Alguns estudos empíricos demonstram que mulheres que se sentiam coletivamente privadas no trabalho somente foram favoráveis às práticas de diversidade como estratégias para eliminar barreiras sistêmicas. Elas não apoiaram os tratamentos diferenciados por considerarem que eles violam os princípios de mérito (TOUGAS e VEILLEUX, 1988; 1989). Porém, em estudos posteriores descobriu-se que as mulheres passaram a ser favoráveis também aos tratamentos diferenciados dos programas de diversidade, por perceber que seus esforços foram em vão (TOUGAS e VEILLEUX, 1991).

Em síntese, fundamentado na teoria acima apresentada os indivíduos supostamente designados pelas práticas de diversidade demonstram atitudes favoráveis a elas com base na obtenção de ganhos por meio da adesão ao interesse coletivo, já que individualmente suas conquistas podem ser limitadas. Esses pressupostos caracterizam o Quadrante II do modelo.

### **c) Atitudes de rejeição com base na discriminação reversa.**

As atitudes que definem esse fator são as decorrentes da percepção dos grupos de indivíduos que não são designados ou beneficiados pelas práticas de diversidade. A importância em ressaltar essas atitudes está em compreender que esses indivíduos enxergam tais práticas como uma ameaça (BEATON e TOUGAS, 2001).

Na literatura essas atitudes são identificadas por fortes resistências de grupos de indivíduos aos programas de diversidade, normalmente homens brancos, porque se sentem vítimas, discriminados ou desfavorecidos em detrimento de grupos de minorias, principalmente em períodos de recessão de empregos (FAIR EMPLOYMENT PRACTICE GUIDELINES, 2004). Essa rejeição é também denominada de “discriminação reversa”.

De acordo com estatísticas os grupos de mulheres e de minorias visíveis apresentam crescimento de participação no ambiente de trabalho (JOHNSTON e PACKER, 1987; OFFERMAN e GOWING, 1990; CARR-RUFINO, 2005). Além disso, os programas de diversidade têm melhorado as condições de ocupações de cargos de mulheres, de minorias visíveis e de pessoas portadoras de necessidades especiais que outrora só eram ocupados por homens brancos (cargos de chefia, de liderança e de direção) (THOMASSON et al., apud BEATON e TOUGAS, 2001).

A rejeição às práticas de diversidade pelos homens brancos já foi constatada em muitos estudos realizados em diferentes países, principalmente diante dos programas legais (KIDDER et al, 2004; RICHARD e KIRBY, 1997; LECK e SAUNDERS 1996).

Recentemente foi desenvolvida uma pesquisa na intenção de descobrir se a rejeição dos homens brancos às práticas de diversidade era decorrente de uma predisposição negativa aos programas que dão preferências a categorias de grupos por si ou se ela estava relacionada com predisposições negativas anteriores (preconceitos) em relação a negros (WILSON, 2006).

Os dados para realização dessa pesquisa foram obtidos por meio do *General Social Survey* (DAVIS e SMITH, 2003) que avalia as atitudes dos indivíduos em relação às preferências de contratação e de promoção das organizações em relação a negros e mulheres. A amostra foi de 325 homens e 405 mulheres. Wilson (op. cit.) descobriu que as atitudes negativas de brancos são expressas tanto em relação aos negros, a mulheres e similarmente aos programas de diversidade que dão preferências a grupos em geral. Embora o autor



ênfase limitações dos resultados obtidos, como a do tamanho da amostra, ele dá indícios de que essas atitudes são decorrentes de um novo tipo de racismo originado com os programas de diversidade.

Segundo Wilson (2006) as atitudes em relação aos negros baseiam-se em um racismo tradicional baseado na velha pressuposição de os negros pertencem a uma raça biológica inferior. No entanto, ele ressalta que as atitudes em relação às práticas de diversidade são baseadas em uma nova forma de racismo, denominado de “racismo simbólico”.

Por racismo simbólico entende-se uma atitude que revela uma predisposição negativa de brancos em relação a políticas sociais de proteção ou que dão preferências a categorias de grupos de indivíduos em geral e não só a negros (TARMAN e SEARS, 2005). Tal atitude inclui ideologia política, atitude em direção ao papel do governo, igualitarismo, estratificações ideológicas e assuntos relacionados à justiça (KINDER e SEARS, 1981, KLUEGEL e SMITH, 1983; FEDERICO e SINADIUS, 2002 a, 2002b).

Ao relacionar atitudes e diversidade o estudo de Wilson (2006) revela por fim que as atitudes desfavoráveis dos brancos em relação aos programas de diversidade estão mais baseadas nos aspectos cognitivos, mais especialmente em preconceitos, do que em aspectos afetivos ou comportamentais.

A fundamentação teórica anteriormente desenvolvida dá suporte para a formulação do Quadrante III, que diz respeito às atitudes de pessoas que não são atores sociais diretamente envolvidos pelas práticas de diversidade, mas que podem resistir a elas, pela predisposição ao preconceito simbólico e à discriminação reversa.

#### **d) Atitudes de rejeição com base no receio ao estigma.**

As atitudes frente às práticas de diversidade também podem ser de rejeição mesmo pelos grupos de indivíduos designados ou beneficiados. Alguns estudos empíricos realizados nos Estados Unidos constataram que práticas baseadas em preceitos legais de diversidade (Ações Afirmativas) costumam estigmatizar os indivíduos por eles beneficiados como menos qualificados ou incompetentes, e isso, mais atrapalha do que ajuda segundo alguns autores (HEILMAN et al. 1992; GARCIA et al., 1982; NACOSTE, 1990).

As atitudes sob essa perspectiva são baseadas na crença de que os indivíduos que são contratados com base em preceitos legais de diversidade são menos qualificados ou incompetentes porque tais programas não atribuem a qualificação como o critério máximo para contratá-los, como é feito normalmente (KEELEY e MICHELA, 1980). Isso pode minimizar o potencial dos indivíduos submetidos a esses programas. Mesmo que os indivíduos tenham competência eles não serão “vistos” por outros sob esse prisma.

Após a realização de uma pesquisa Heilman e Alcott (2001) sugerem que o estigma de incompetência atribuído aos indivíduos beneficiados pelas práticas de diversidade que não priorizam a qualificação como critério de avaliação, se origina na contratação, mas persiste durante o desenvolvimento da carreira dos mesmos na organização. Esse estigma enviesa o processo de tomada de decisão sobre promoções por parte dos dirigentes que os concebem como pessoas menos qualificadas em relação a outros. No entanto, os autores dessa pesquisa observam que o estigma de incompetência somente ocorre quando os grupos de minoria já possuem um estereótipo negativo, pois esse estigma não acontece com os americanos descendentes de asiáticos.

Uma gestão efetiva da diversidade, para essa perspectiva, poderia obter melhor resultado pela perspectiva da “dissolução da diversidade” (LIFT, 1977; PEREIRA e HANASHIRO, 2007), baseada exclusivamente na competência dos grupos considerados não dominantes nas organizações e não pela “valorização da diversidade”, ou seja, pelo seu

pertencimento a um determinado grupo de identidade social. Essas atitudes de rejeição às práticas de diversidade constituem o quadrante IV.

### Considerações finais

O foco desse ensaio não foi defender o ponto de vista estratégico da diversidade, discutindo se suas práticas conduzem a uma vantagem competitiva para as empresas. Seu principal interesse foi o de argumentar que essas práticas podem provocar diferentes reações nos diferentes indivíduos envolvidos direta ou indiretamente e que essa falta de unanimidade pode afetar os resultados dessas práticas. Há uma tendência de os estudos considerarem preponderantemente os potenciais beneficiários dessas práticas, ocultando as reações dos outros atores sociais, aqueles que a princípio não foram vistos como sujeitos alvos. Acredita-se que o conhecimento das reações destes indivíduos, assim como as dos demais, é de fundamental importância para a implantação e desenvolvimento de programas ou modelos mais efetivos de gestão da diversidade.

Nesse sentido, propõe-se um modelo teórico sobre as atitudes diante das práticas de diversidade sustentado em duas dimensões. A primeira mostra duas predisposições, uma de aceitação e outra de rejeição. E a outra dimensão identifica os atores sociais que são por elas afetados positiva ou negativamente. Como resultado o modelo apresenta quatro quadrantes: I) atitudes de aceitação com base na justiça social; II) atitudes de aceitação com base na obtenção de ganhos; III) atitudes de rejeição com base na discriminação reversa; e IV) atitudes de rejeição com base no receio ao estigma.

Diversidade é um fenômeno complexo. Sua compreensão requer uma base teórica proveniente de várias áreas do conhecimento e é de natureza multidimensional (todos nós temos várias identidades cultural e social, ou seja, somos diversos em diferentes dimensões, mais visíveis ou menos visíveis). Além disso, caracteriza-se como um fenômeno que ocorre no nível individual, diádico no que diz respeito à relação supervisor e subordinado (SILVEIRA e HANASHIRO, 2007), grupal no âmbito dos grupos de trabalho (HANASHIRO e QUEIROZ, 2005) e organizacional (políticas e procedimentos). O modelo proposto foca no nível individual, pois trata das predisposições individuais perante as práticas de diversidade. Não tem a pretensão, portanto, de explicar o fenômeno diversidade em todas as duas facetas. Mas, certamente, procura contribuir para o aprofundamento teórico que se encontra em fase ainda insipiente. Entender o que influencia o fenômeno da diversidade, como ocorre essa influência e seu resultado são apenas alguns passos a serem aprendidos.

Apesar dessa potencial contribuição é importante pontuar que o modelo precisa ser testado empiricamente para proporcionar um efetivo aprofundamento teórico. Sua formulação conceitual sustenta-se no *mainsntream* estadunidense, cuja realidade social e legal, quanto à diversidade, difere da brasileira. As Ações Afirmativas e Oportunidades Iguais de Trabalho constituem-se em mecanismos de promoção da diversidade nos Estados Unidos há quase quatro décadas e vêm promovendo uma força de trabalho mais diversificada. Ainda assim, como já foi comentado anteriormente, poucos estudos espelham essa preocupação com as atitudes das pessoas perante as práticas de diversidade. Assim, acredita-se que o estudo fornece uma contribuição ao sistematizar essas atitudes, lançando luzes para outras perspectivas de estudo em diversidade. Considerando essa importância, as autoras desenvolveram uma escala para mensurar as atitudes voltadas à diversidade, que se encontra em fase de validação em território nacional. Seu resultado provavelmente possibilitará dar respostas a algumas indagações: será que essas dimensões estão presentes na realidade brasileira tal como na construção teórica? Existe alguma mais predominante? Será que as dimensões diferem por região geográfica? Será que o fato de uma empresa possuir políticas

formais de diversidade afeta essas atitudes? Em que medida essas dimensões diferem de acordo com as características demográficas?

Por fim, vale ressaltar que o conhecimento dessas atitudes, dos grupos não dominantes (“diversos”) e dominantes, talvez permita desenvolver práticas de diversidade mais efetivas e menos homogeneizantes, reconhecendo as diferenças individuais e entendendo que diversidade diz respeito à variedade de identidades sociais e culturais, como declara Cox (2001), e não apenas aqueles grupos considerados não dominantes nas organizações.

### Referência bibliográfica

- ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Mestre Jou, 1982.
- ALLPORT, G.W. **Attitudes**. In Murchinson, C. A Handbook of Social Psychology, Worcester, Mass.: Clark University Press, 1935.
- ARONSON, E. et al. **Psicologia social**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.
- BEATON, A. M.; TOUGAS, F. Reactions to affirmative action: group membership and social justice. **Social Justice Research**, v. 14, n.1, March 2001.
- BEM, D. **Self-perception theory**. In: Advances Experimental Social Psychology, Berkowitz, New York, Academic Press, 1972.
- CARR-RUFINO, N. **Making diversity work**. Upper Saddle River: Person Prentice Hall, 2005.
- COX, Jr. T.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, v.5, n.3, Aug.1991.
- COX Jr., T.H. **Creating the multicultural organization: a strategy for capturing the power of diversity**. Jossey-Bass: San Francisco, 2001.
- CUNHA, A.G. **Dicionário Etimológico**. Nova Fronteira, 1982.
- EAGLY, A.H.; CHAIKEN, S. **The psychology of attitudes**. Fort Worth, TX: Harcourt, Brace, Jovanovich, 1993.
- ELLIS, Catherine e SONNENFELD, Jeffrey A. Diverse Approaches to Managing Diversity. **Human Resource management**, v.33, n.1; ABI/INFORM Global, p. 79, 1994.
- ERON, A. M. V. **Ways to assess diversity success**. Human Resource Magazine, v. 40, n.8, Aug 1995.
- FAZIO, R.H. e WILLIAMS, C.J. **Attitude accessibility as a moderator of the attitude-perception and attitude-behavior relations: An investigation of the 1984 presidential election**. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.51, 505-514. 1986.
- FEDERICO, C. M.; SINADIUS, J. Sophistication and the antecedents of white racial policy attitudes: racism, ideology and affirmative action in America. **The Public Opinion Quarterly**, v. 66, pp.145-76, 2002.
- FESTINGER, L. **A Theory of cognitive dissonance**, Evaston, Ill.:Row, Peterson, 1957.
- FISHBEIN, M.; AJZEN, I. **Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research**. MA: Addison-Wesley.1975.
- HANASHIRO, D.M.M.; GODOY, A.S. Um preâmbulo à gestão da diversidade: da teoria à prática. In: Anais XXVIII ENANPAD, Curitiba, 2004.
- HANASHIRO, D.M.M.; QUEIROZ, R.C. O efeito da diversidade no desempenho dos times de trabalho: um trade-off entre homogeneidade e heterogeneidade? In **Anais XXIX ENANPAD**, Brasília, 2005.
- Estudos em diversidade: reflexões teóricas e evidências práticas. In **Anais 3º Encontro de Estudos Organizacionais**. Atibaia, 2004.
- HEIDER, F. **The psychology of international relation**, New York: John Wiley e Sons, Inc., Publishers, 1958.

- HEILMAN, M. E.; ALCOTT, V.B. What I think you think of me: women's reactions to being viewed as beneficiaries of preferential selection. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 4, p.574-82, 2001.
- HEILMAN, M. E. et al. Presumed incompetent? Stigmatization and affirmative action efforts. **Journal of Applied Psychology**, v.77, pp. 536-544, 1992.
- HOLZER, H.; NEUMARK, D. Assessing affirmative action. **Journal of Economic Literature**, v. 38, n. 3, p. 483, Sep. 2000.
- JOHNSTON, W.B.; PACKER, A.H. Workforce 2000: work and Workers for the Twenty-First Century. In: BEATON, Ann M. e TOUGAS, Francine. Reactions to Affirmative Action: group Membership and Social Justice. **Social Justice Research**, v. 14, n.1, March 2001.
- KATZ, D. The Functional approach to the study of attitude change. **Public Opinion Quarterly**, v. 24, p. 163-204, 1960.
- KEELEY, H.H.; MICHELA, J.L. Attribution Theory and Research. In M. Rosenzweig & Porter, L. (Eds). **Annual Review of Psychology**, v. 31: 457-501. Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1980.
- KIDDER, D. et al. Backlash toward diversity initiatives: examining the impact of diversity program justification, personal and group outcomes. **International Journal of Conflict Management**, v. 15, n.1, p.77-102, 2004.
- KINDER, D. R.; SEARS, D. O. Prejudice and politics: symbolic racism versus racial threats to the good life. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.40, p.414-431, 1981.
- KINDER, D. R. The continuing America dilemma: white resistance to racial change 40 years after Myrdal. **Journal of Social Issues**, v.42, p.151-171, 1986.
- KLUEGEL, J. R.; SMITH, E. R. Affirmative action attitudes: effects of self-interest, racial affect, and stratification beliefs on white's views. **Social Forces**, v. 61, p. 797-824, 1983.
- KOCHAN, T. et. Al. The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network. **Human Resource Management**, vol. 42, n.1, Spring 2003.
- KONRAD, Alison M. e LINNEHAN, Frank. Formalized HRM Structures: Coordinating Equal Employment Opportunity or Concealing Organizational Practices? **Academy of Management Journal**; v.38, n.3, Jun 1995; ABI/INFORM Global.
- KOOGAN, A.; HOUAISS, A. **Enciclopédia e Dicionário Ilustrado**. Ed. Delta, 1994.
- KRECH, D.; CRUTCHFIELD, R. S. **Elementos de Psicologia**, Pioneira 1980.
- LAVE, J. **The practice of leaning**. In: Understanding Practice: perspectives on Activity on context. Cambridge University, Cambridge UK, 1993.
- LECK, J.D.; SAUNDERS, D. M. Affirmative actions programs: an organizational justice perspective. **Journal of Organizational Behavior**, v. 17, p.79-89, 1996.
- LIFF, Sonia. Two Rotes to Managing Diversity: Individual Differences or Social Group Characterisitcs. **Employee Relations. Bradford**, v.19, n.1; p.11,1997.
- LIMA, Luisa P. **Atitudes: Estrutura e Mudança**. In: VALA, Jorge e MONTEIRO, Maria B. **Psicologia Social**, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.
- LIND, E. A.; TYLER, T. R. **The social psychology of procedural justice**. New York: Plenum Press, 1988.
- MCCLENDON, M.J.; PESTELLO, F.P. Self-Interest and public policy attitude formation: busing for school desegregation. **Social Focus**, v. 16, p.1-12. 1983.
- MOR BARAK, M. E. **Managing diversity: toward a globally inclusive workplace** Thousand Oak: Sage Publications, 2005.
- NACOSTE, R.B. Toward a psychological ecology of affirmative action. **Social Justice Research**, v. 5, p.269-289, 1992.
- NORDSTROM, C. R.; HUFFAKER, B. J. e WILLIAMS, K. B. When Physical Disabilities are not Liabilities: The Role of Applicant and Interviewer Characteristics on Employment Interview Outcomes. **Journal Applied Sociology Psychology**. v.28: 283-306, 1998.



- OFFERMANN, L.R. e GOWING, M. K. Organizations of the Future: Changes and Challenges. 1990. In: BEATON, Ann M. e TOUGAS, Francine. Reactions to Affirmative Action: group Membership and Social Justice. **Social Justice Research**, v. 14, n. 1, March 2001.
- ORLIKOWISK, W.; Knowing in Practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. **Organization Science**, v.13, n.3, 2002.
- PEREIRA, J.B.C.;HANASHIRO, D.M.M.Gestão da diversidade: uma questão de valorização ou de dissolução das diferenças? In **Anais XXXI ENANPAD**, Rio de Janeiro, 2007.
- PETTIGREW, A. Longitudinal Field Research on Change: Theory and practice. **Organization Science**, v. 1, n. 3, 1990.
- \_\_\_\_\_ Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24. n. 6, 1987.
- \_\_\_\_\_ **Contextualist Research: A natural way to link theory and practice**. In: Doing research that is useful in theory and practice, San Francisco; Jossey Bass, 1985.
- QUEIROZ, R.C. **A influência da diversidade demográfica no desempenho de times multifuncionais em indústria automobilística**. Dissertação de Mestrado, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2005.
- RICHARD, O. C.; KIRBY S. L. Attitudes of white American male students toward work force diversity programs. **The Journal of Social Psychology**, v. 137, n.6, p.784-786, 1997.
- RODRIGUES, A. **Psicologia social**. São Paulo: Vozes, 1972.
- ROKEACH, M. **Beliefs, attitudes and Values**, San Francisco: Jassey-Bass, 1968.
- ROS, M. **Valores, atitudes e comportamento: uma nova visita a um tema clássico**. In: ROS, M.; GOUVEIA V. Psicologia social dos valores humanos. Desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados. São Paulo: SENAC, 2006.
- RUNCIMAN, W. G. **Relative deprivation and social justice: a study of attitudes to social inequality in twentieth-century**. England: University of California Press, 1966.
- SCHWARTZ, S.H. **Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries**. In: Tamayo, A. E OLIVEIRA, A.F. – Inventário de perfis de valores organizacionais. Revista de Administração, São Paulo, v.39, n.2, p-129-140, abr/maio/jun, 2004.
- SILVEIRA, N.S.P.; HANASHIRO, D.M.M. Narciso acha feio o que não é espelho: o discurso da diversidade e a prática da similaridade. In **Anais XXXI ENANPAD**, Rio de Janeiro, 2007.
- SMITH, M.B., BRUNER, J.S.; WHITE, R.W. **Opinions and Personality**, New York: Wiley, 1956.
- SINADIUS, J. et al. **The inevitability of oppression and the dynamics of social dominance**. In Sniderman,P.M. et al. (eds) Prejudice, Politics, and the American Dilemma, Stanford University Press: 1993.
- SOWELL, Thomas. Affirmative Action: From Bad to Worse. **The Wall Street Journal**, p. A20, 1990.
- SPITZER, C.S.J. **Dicionário analógico da língua portuguesa**. Porto Alegre: Globo, 1956.
- TARMAN, C.; SEARS, D.O. The conceptualization and measurement of symbolic racism. **The Journal of Politics**, v. 67, n. 3, p. 731-761, Aug. 2005.
- THOMAS, D.A.; ELY, R.J. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. **Harvard Business Review**, Sep/Oct, 1996
- TOMASSON, R.F.; CROSBY, F.J. e HERZBERGER, S.D. Affirmative Action: The Pros and Cons of Policy and practice (1996). In: BEATON, Ann M. e TOUGAS, Francine. Reactions to Affirmative Action: group Membership and Social Justice. **Social Justice Research**, v. 14, n. 1, March 2001.



TOUGAS, F.; VEILLEUX, F. The influence of identification, collective relative deprivation, and procedure of implementation on women's response to affirmative action: a causal modeling approach. **Canadian Journal of Behavioral Science**, v. 20, p.15-28, 1988.

\_\_\_\_\_. **Who likes Affirmative Action: Attitudinal Processes Among Men and Women**. In: Blanchard e F.J. Crosby (Eds.). *Affirmative Action in Perspective*, p. 111-124. New York: Springer, 1989.

TOUGAS, F. et al. Why women approve affirmative action: the study of a predictive model. **International Journal of Psychology**, v. 26, n. 6, p.761-776, 1991.

WENGER, E.; MCDERMOTT, R.; SNYDER, W.M.. **Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge** (Hardcover) By: Harvard Business School Press Books, 304p, 2002.

WILSON, T.C. Whites' opposition to affirmative action: rejection of group-based preferences as well as rejection of blacks. **Social Forces**, v. 85, n.1, Sep. 2006.

ZANNA, M.P.; REMPEL, J.K. *Attitudes: a new look at an old concept*, in the *Social Psychology of Knowledge*, New York, Cambridge University Press, p.315-334, 1988.