

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Tháísa Cunha Neri

A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE AS POLÍTICAS DE  
GESTÃO DA DIVERSIDADE DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Porto Alegre  
2009

Tháísa Cunha Neri

## A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE AS POLÍTICAS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Trabalho de conclusão do curso de graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Silvia Generali da Costa

Porto Alegre

2009

Tháisa Cunha Neri

A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE AS POLÍTICAS DE GESTÃO DA  
DIVERSIDADE DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Trabalho de conclusão do curso de graduação,  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Silvia Generali da Costa

BANCA EXAMINADORA

\_\_\_\_\_

Prof. .... - Escola de Administração - UFRGS

\_\_\_\_\_

Prof. .... - Escola de Administração - UFRGS

\_\_\_\_\_

Orientadora Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Silvia Generali da Costa - Escola de Administração – UFRGS

## RESUMO

Este estudo analisa as políticas de Gestão da Diversidade da Caixa Econômica Federal a partir da percepção dos seus funcionários. Para tanto, buscou-se em primeiro lugar identificar e descrever as políticas desenvolvidas pela empresa, concretizadas no Programa Caixa de Diversidade, através da pesquisa a dados secundários. A seguir, verificou-se a percepção dos funcionários em relação ao programa em duas diferentes etapas. Na primeira, buscou-se a opinião de profissionais da área de RH, através de entrevistas semiestruturadas. Na segunda, aplicou-se questionário à equipe da RERET Metropolitana, a fim de verificar a percepção dos empregados deste setor. Os resultados da pesquisa mostraram que as políticas desenvolvidas pela empresa estão alinhadas às recomendações da literatura sobre o tema. Com a análise da percepção dos funcionários puderam ainda ser identificadas algumas deficiências no programa e sugeridas possibilidades de melhorias.

Palavras-chave: Diversidade. Gestão da Diversidade. Valorização da Diversidade. Equidade.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Atributos da Diversidade – Matriz PVET .....	20
Quadro 2 – Atitudes diante das práticas de diversidade .....	30
Quadro 3 – Ações do Programa Pró-Equidade de Gênero .....	48
Quadro 4 – Perfil dos entrevistados .....	49

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição por faixa etária .....	59
Tabela 2 – Distribuição por escolaridade .....	59
Tabela 3 – Distribuição por tempo de empresa.....	59
Tabela 4 – Distribuição por sexo .....	60
Tabela 5 – Distribuição por raça/etnia .....	60
Tabela 6 – Distribuição por deficiência.....	60
Tabela 7 – Distribuição por orientação sexual.....	61
Tabela 8 – Participação no Programa (I).....	62
Tabela 9 – Participação no Programa (II).....	62
Tabela 10 – Participação no Programa (III).....	63
Tabela 11 – Divulgação.....	64
Tabela 12 – Implantação .....	65
Tabela 13 – Ações Desenvolvidas (I).....	66
Tabela 14 – Ações Desenvolvidas (II).....	66
Tabela 15 – Ações Desenvolvidas (III).....	67
Tabela 16 – Ações Desenvolvidas (IV) .....	67
Tabela 17 – Ações Desenvolvidas (V) .....	68
Tabela 18 – Ações Desenvolvidas (VI) .....	68
Tabela 19 – Impactos (I) .....	69
Tabela 20 – Impactos (II) .....	69
Tabela 21 – Impactos (III) .....	69
Tabela 22 – Impactos (IV) .....	70
Tabela 23 – Impactos (V) .....	70
Tabela 24 – Impactos (VI) .....	70
Tabela 25 – Efeitos da Diversidade.....	71

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>1</b> <b>DEFINIÇÃO DO PROBLEMA</b> .....	<b>10</b>
<b>2</b> <b>JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>12</b>
<b>3</b> <b>OBJETIVOS</b> .....	<b>14</b>
3.1    OBJETIVO GERAL .....	14
3.2    OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
<b>4</b> <b>REVISÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
4.1    A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	15
4.2    DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES .....	17
<b>4.2.1</b> <b>Origem</b> .....	<b>17</b>
<b>4.2.2</b> <b>Conceito</b> .....	<b>18</b>
4.3    GESTÃO DA DIVERSIDADE .....	21
<b>4.3.1</b> <b>Abordagens à Gestão da Diversidade</b> .....	<b>23</b>
<b>4.3.2</b> <b>Práticas de Gestão da Diversidade</b> .....	<b>28</b>
<b>4.3.3</b> <b>Atitudes diante das práticas de Diversidade</b> .....	<b>30</b>
<b>4.3.4</b> <b>Crítica à Gestão da Diversidade</b> .....	<b>32</b>
<b>5</b> <b>METODOLOGIA</b> .....	<b>34</b>
<b>6</b> <b>APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SUAS POLÍTICAS DE</b> <b>DIVERSIDADE</b> .....	<b>37</b>
6.1    HISTÓRICO .....	37
6.2    MISSÃO, VISÃO, VALORES E DASAFIOS ESTRATÉGICOS.....	39
6.3    ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	40
6.4    GESTÃO DE PESSOAS .....	41
6.5    PROGRAMA CAIXA DE DIVERSIDADE.....	43
<b>6.5.1</b> <b>Programa Pró-Equidade de Gênero</b> .....	<b>46</b>
<b>7</b> <b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>49</b>
7.1    ENTREVISTAS COM PROFISSIONAIS DA ÁREA DE RH .....	49
<b>7.1.1</b> <b>Perfil dos Entrevistados</b> .....	<b>49</b>

7.1.2	<b>Percepções sobre o Programa Caixa de Diversidade .....</b>	<b>49</b>
7.1.3	<b>Síntese analítica das entrevistas com a área de RH.....</b>	<b>56</b>
7.2	<b>PESQUISA COM FUNCIONÁRIOS DA RERET METROPOLITANA .....</b>	<b>58</b>
7.2.1	<b>Perfil dos funcionários .....</b>	<b>58</b>
7.2.2	<b>Participação no Programa Caixa de Diversidade.....</b>	<b>61</b>
7.2.3	<b>Percepção em relação à divulgação .....</b>	<b>63</b>
7.2.4	<b>Percepção em relação à implantação .....</b>	<b>64</b>
7.2.5	<b>Percepção em relação às ações desenvolvidas .....</b>	<b>65</b>
7.2.6	<b>Percepção em relação aos impactos .....</b>	<b>68</b>
7.2.7	<b>Percepção em relação aos efeitos da Diversidade na organização .....</b>	<b>71</b>
7.2.8	<b>Comentários sobre o Programa .....</b>	<b>72</b>
7.2.9	<b>Síntese analítica da pesquisa com os funcionários da RERET Metropolitana .....</b>	<b>73</b>
7.3	<b>COMPARAÇÃO DAS ANÁLISES PARCIAIS DA PESQUISA .....</b>	<b>75</b>
8	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>78</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>80</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....</b>	<b>83</b>
	<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>84</b>
	<b>ANEXO A – ORGANOGRAMA VITEC .....</b>	<b>87</b>



## INTRODUÇÃO

Diante de um contexto de crescente globalização e de uma sociedade cada vez mais heterogênea, a gestão de uma força de trabalho diversa passa a ser um desafio para as organizações. Junto a isso, o debate sobre a discriminação de minorias e o incentivo à Responsabilidade Social trazem à pauta empresarial a questão da Diversidade. As diferenças entre gêneros, raças, idade, orientação sexual, crenças religiosas, limitações físicas, entre outras, estão cada vez mais evidentes no ambiente de trabalho e passam a ser foco de políticas e ações estratégicas voltadas para a otimização do seu gerenciamento, buscando garantir vantagem competitiva.

A discussão sobre a diversidade teve início nos Estados Unidos durante a década de 60, a partir da criação de leis contra a discriminação impostas pelo governo. No Brasil o tema só tomou relevância em meados dos anos 90, partindo de ações do Ministério do Trabalho e Emprego e, na iniciativa privada, de subsidiárias de empresas norte-americanas, que importavam as políticas adotadas nas suas sedes (FLEURY, 2000). Ao longo desses anos, a diversidade vem sendo estudada sob várias perspectivas teóricas, que não chegaram a um consenso sobre a sua melhor conceituação. Suas definições vão desde as mais restritas, que envolvem apenas raça, etnia e gênero, até as extremamente amplas, que abordam todas as diferenças entre cada indivíduo (HANASHIRO e CARVALHO, 2005). Para Fleury (2000, p. 20), por exemplo, a diversidade é definida como “um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social”. Muitos autores veem o gerenciamento dessas diferenças como uma prática essencial para o sucesso das organizações, destacando vantagens como o incremento na lucratividade, aprendizagem, criatividade, flexibilidade, crescimento organizacional e individual e habilidade para se adaptar a mudanças do mercado (THOMAS e ELY, 1996). Porém, a validade dessas práticas ainda é bastante questionada, já que não se tem estudos comprobatórios dos seus resultados.

Buscando alinhar-se às diretrizes governamentais e às novas tendências empresariais, a Caixa Econômica Federal é uma das instituições nacionais que vêm implementando ações voltadas para a Gestão da Diversidade. Em seu último Planejamento Estratégico, a empresa deu destaque à elaboração de Políticas de Valorização da Diversidade, que vêm sendo colocadas em prática desde 2006. Com isso, a Caixa pretende conscientizar e sensibilizar seus funcionários para a criação de um ambiente de respeito às diferenças.

Neste trabalho, as Políticas de Gestão da Diversidade desenvolvidas na Caixa Econômica Federal foram analisadas a partir da percepção dos seus empregados. O estudo foi realizado junto à Representação de Retaguarda Metropolitana (RERET Metropolitana), setor composto por 117 funcionários, alocados em diferentes pontos de venda de Porto Alegre, região metropolitana e litoral.

## 1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Contando com uma força de trabalho cada vez mais variada, de diferentes raças, sexos, idades, religiões, nacionalidades, a questão da diversidade passa a ser vital para as organizações. Para Álvares (2005), as empresas de sucesso serão aquelas capazes de atrair, desenvolver e reter o grupo mais diversificado de trabalhadores. Com esta preocupação, muitas empresas brasileiras vêm adotando práticas nesse sentido. Treinamentos, palestras, programas de sensibilização e novas regras de contratação e promoção são algumas das ferramentas adotadas para disseminar as políticas de diversidade. Grande parte da literatura corrente sobre o tema defende que a adoção de uma gestão da diversidade eficiente traz muitas vantagens às organizações. Outras teorias questionam se essas práticas realmente ultrapassam o plano do discurso. Isto por que é difícil mensurar seus impactos na produtividade e lucratividade das empresas, bem como nos próprios indivíduos. Para Pereira e Hanashiro (2008), esta concepção utilitarista da diversidade esconde questões subjetivas inerentes aos atores sociais que formam os grupos diretamente – as minorias – e indiretamente atingidos. Segundo as mesmas autoras, uma prática eficaz de diversidade implica em compreender a visão dos diferentes *stakeholders* envolvidos por elas.

No ano de 2005, a Caixa Econômica Federal criou o Programa Caixa de Diversidade, iniciando sua implementação no ano seguinte. Com o programa, a empresa busca o estabelecimento de um ambiente harmônico e respeitoso, reconhecendo e valorizando a diversidade humana, ressaltando-a como riqueza de conhecimento e de experiências. Para isso, a empresa desenvolveu ações como seminários, comunicação interna para sensibilização dos funcionários, extensão de benefícios a cônjuges de mesmo sexo, adesão a iniciativas governamentais e formação de comitês específicos para a discussão das temáticas: “pessoas com deficiência” e “pró-equidade de gênero”. Essas práticas compõem o projeto de Reconhecimento e Valorização do Empregado Caixa, que recebeu o prêmio Valor Social 2007, na categoria Qualidade de Vida no Trabalho. A premiação é uma iniciativa do Jornal Valor

Econômico com o apoio dos Institutos Akatu e Ethos para homenagear as empresas que se destacam pela sua gestão socialmente responsável.

Para acompanhar os resultados dessas ações, a Caixa definiu como indicador de médio e longo prazo a *melhoria da percepção dos funcionários*. Desde a implantação do projeto foi realizada uma avaliação, em 2007, através da Pesquisa de Clima Organizacional. As questões de diversidade, porém, não foram abordadas explicitamente, ficando subentendidas no item *Justiça e Transparência*, que não obteve avaliação satisfatória. Na unidade RERET Metropolitana, a avaliação teve resultado melhor em relação à pontuação geral da empresa, mas ficou também em nível insatisfatório.

O contexto descrito acima leva à pergunta norteadora deste trabalho: **qual a percepção dos funcionários da Caixa Econômica Federal sobre as políticas de Gestão da Diversidade praticadas pela empresa?**

## 2 JUSTIFICATIVA

A Gestão da Diversidade vem adquirindo importância, ao longo dos anos, em organizações de todas as partes do mundo. No Brasil, pode-se afirmar que o tema ganha ainda mais relevância, dada a formação variada de sua população, originada das misturas de índios, negros, imigrantes italianos, alemães, japoneses, entre outras. Além disso, pesquisas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) mostram dados como o crescimento do número de mulheres e de negros e a tendência de envelhecimento da população brasileira. Todos esses fatores refletem-se na composição do quadro de funcionários das empresas. A pesquisa “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas” de 2007, do Instituto Ethos, mostra, por exemplo, o crescimento da participação de mulheres e negros em quadros gerenciais e executivos e uma maior participação de funcionários com 56 anos ou mais nesses cargos.

Este panorama e seus impactos são de extrema importância para uma instituição como a Caixa Econômica Federal, não só por questões de competitividade, mas também, e talvez principalmente, pelo papel social que a empresa exerce no contexto brasileiro. Assim, a adoção de uma gestão da diversidade acaba favorecendo o fortalecimento de sua imagem como promotora de justiça social. Além disso, o desenvolvimento dessas políticas alinha-se também à meta da Caixa de ser uma das melhores empresas para se trabalhar, que é um dos desafios traçados no seu Planejamento Estratégico.

Milliken e Martins (1996) defendem que a diversidade é percebida de forma relativa e diferentemente entre os indivíduos e seus efeitos também são diferenciados para cada um deles. Disso pode-se inferir que a efetividade das práticas de diversidade está diretamente relacionada com a percepção dos funcionários sobre elas. Assim, considera-se que este estudo, focado nas questões relativas ao tema, pode complementar os resultados da Pesquisa de Clima Organizacional, trazendo subsídios

mais concretos para a análise das práticas adotadas. Com o conhecimento da opinião dos empregados sobre o Programa Caixa de Diversidade, espera-se ter trazido à Caixa e à RERET Metropolitana respostas sobre a efetividade e possíveis necessidades de melhoria do modelo adotado.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

- Analisar as políticas de Gestão da Diversidade da Caixa Econômica Federal a partir da percepção dos funcionários.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar e descrever as políticas de gestão da diversidade praticadas pela CEF;
- Verificar a percepção dos funcionários em relação a essas políticas;
- Analisar a efetividade das práticas de Gestão da Diversidade, a partir da visão dos empregados e com base na revisão da literatura.

## 4 REVISÃO TEÓRICA

Nesta seção será apresentada a revisão da literatura acerca do tema tratado, buscando compreender os conceitos de Diversidade e Gestão da Diversidade, conhecer as diferentes abordagens que tratam do assunto e identificar as práticas utilizadas e as atitudes de reação a essas práticas. Por fim, será apresentada também a visão crítica existente em relação ao tema.

### 4.1 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Administração de Recursos Humanos (ARH) evoluiu muito no contexto organizacional ao longo dos anos. As empresas vêm dando cada vez mais importância para o seu “capital humano”, percebendo que as pessoas têm capacidade de impulsionar o desempenho empresarial e fazer a diferença nos resultados (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2003). A ARH pode ser entendida, segundo Dessler (2004), como as práticas e políticas necessárias para a condução das pessoas em relação ao trabalho que executam. Já Milkovich e Boudreau (2006, p.19), a definem como “uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho”, destacando ainda que “sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos”.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) destacam que a competitividade de uma empresa está naquilo que ela faz de maneira exclusiva e, para eles, o que há de mais singular dentro de cada organização é a capacidade dos seus funcionários. Essa busca pela vantagem competitiva por meio das pessoas determinou o surgimento da Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH), que é definida por Dessler (2004, p. 15) como “a união da administração de recursos humanos com metas e objetivos estratégicos para melhorar o desempenho da empresa e desenvolver culturas organizacionais que encorajam a inovação e a flexibilidade”. Bohlander, Snell e



Sherman (2003) ressaltam também que a AERH deve estar preparada para enfrentar uma série de desafios, que exigem o desenvolvimento de uma força de trabalho qualificada e flexível para competir no século XXI. Um desses desafios é o de se inserir no mercado global, o que exige da Gestão de RH ponderar questões como localização geográfica, culturas, leis e práticas empresariais diversas. Saber lidar com o impacto de novas tecnologias e com qualquer outro tipo de mudança no ambiente de trabalho também são colocadas como questões-chave para a AERH. Além desses, os autores citam ainda como desafios o desenvolvimento do capital humano, do qual depende cada vez mais o sucesso das organizações; a capacidade de atender às expectativas do mercado, agregando qualidade, inovação, variedade e rapidez no atendimento ao cliente e a redução de custos, já que os custos de mão-de-obra representam uma das maiores despesas de qualquer empresa.

Segundo Marras (2000), gradativamente a Administração de Recursos Humanos incorporou a responsabilidade de estudar os fenômenos colaterais que envolvem a relação dos seres humanos com as organizações, assumindo o papel de fazer a interface com outras áreas do conhecimento, tais como a psicologia e a sociologia. A gestão dos recursos humanos passa a envolver a defesa dos funcionários, tendo consciência de suas preocupações e expectativas, garantindo que a troca entre eles e a empresa seja mutuamente benéfica (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2003). Neste contexto, Bohlander, Snell e Sherman (2003) destacam algumas questões sociais que afetam diretamente a gestão de recursos humanos nas organizações. Entre elas está a preocupação com as mudanças demográficas da população, que, como já comentado, acabam se refletindo na composição da força de trabalho das empresas. Os autores enfocam principalmente a distribuição por idade, gênero e nível de escolaridade. Milkovich e Boudreau (2006) também colocam a demografia e a diversidade como fatores externos que têm influência direta nas práticas de ARH, acrescentando ainda a discussão sobre etnias. Outro fator externo citado pelos autores é a ação governamental, que afeta as relações de trabalho por meio de suas políticas econômicas e de regulamentações específicas, inclusive relacionadas à inclusão de minorias.

A partir dessas evidências, as empresas começam a sentir a necessidade de incluir em suas práticas de ARH ações voltadas para a gestão dessa diversidade, procurando criar um ambiente que utilize e que valorize esta força de trabalho heterogênea. Antes de analisar essas ações, porém, deve-se buscar entender melhor o que é a diversidade.

## 4.2 DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

### 4.2.1 Origem

O debate sobre a diversidade teve início nos Estados Unidos a partir da década de 60, quando movimentos políticos a favor das minorias levaram à promulgação de leis que defendiam oportunidades de emprego e educação para todos. Uma dessas leis foi a *Affirmative Action* (Ação Afirmativa), que obrigou as empresas que tinham contrato com o governo, ou que dele recebiam algum benefício, a balancear a diversidade do seu corpo de funcionários, definindo metas de contratação e manutenção que refletissem a composição do mercado de trabalho, incluindo mulheres, hispânicos, asiáticos e índios. Em 1986, foram promulgados no Canadá o *Employment Equity Act* e o *Federal Contractors Program*, similares à Ação Afirmativa norte-americana, que visavam aumentar a representação numérica de minorias nas empresas por meio de cotas e promover relações equitativas e justas de emprego. Em 1985, a partir das previsões de aumento nas populações de mulheres brancas e de homens e mulheres negros nos EUA, as empresas norte-americanas passaram a adotar o gerenciamento da diversidade, como resposta a essas tendências e à necessidade de competitividade (FLEURY, 2000).

No Brasil, a preocupação com o tema é mais recente. Segundo Fleury (2000), surgiu em 1990, essencialmente a partir da implantação de programas de gestão da diversidade em subsidiárias de multinacionais norte-americanas. Diferente dos demais

países, no Brasil essa discussão não teve origem em dispositivos legais. O país ratificou em 1965 a convenção nº 111 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), que dispõe sobre a Discriminação no Emprego e na Ocupação, mas não colocou em prática nenhuma ação naquela época. Somente em 1995, após denúncias de descumprimento dos compromissos assumidos, o Governo solicitou cooperação técnica à OIT para implementar políticas de combate à discriminação, criando o Programa de Cooperação Técnica OIT/Ministério do Trabalho e o Grupo de Trabalho para Eliminação da Discriminação no Emprego e Ocupação (GALEÃO-SILVA e ALVES, 2002). O atraso na implementação dessas políticas pode ser atribuído ao que Galeão-Silva e Alves (2002) definem como o mito da democracia racial brasileira, referindo-se ao fato do país identificar-se como uma sociedade heterogênea e sem preconceitos. Atualmente, as iniciativas voltadas para a gestão da diversidade estão sendo mais incentivadas pelo movimento de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), que vem crescendo no Brasil.

#### **4.2.2 Conceito**

Mesmo sendo discutida há algum tempo na literatura acadêmica e gerencial estrangeira – principalmente americana – a diversidade ainda é um tema “deficiente em termos de construção científica” e sem especificidade no seu conceito (NKOMO e COX Jr., 1998, p. 334). No Brasil, segundo Hanashiro e Carvalho (2005) há carência de estudos dessa natureza.

Nkomo e Cox Jr. (1998) afirmam que as definições presentes de diversidade variam de conceituações restritas – que enfatizam essencialmente raça, etnia e gênero – a outras excessivamente amplas, que abrangem uma infinidade de elementos.

Na busca de um conceito, Pereira e Hanashiro (2007) identificaram três principais vertentes de pensamento que definem a diversidade. A primeira delas concebe a diversidade a partir das diferenças existentes entre grupos de indivíduos,

baseada na identidade social. Na segunda, a diversidade é definida “a partir da identidade pessoal, ou seja, das características particulares que diferem os indivíduos entre si, incluindo dimensões como *background*, personalidade e estilos de comportamento” (PEREIRA e HANASHIRO, 2007, p. 2). Por fim, a terceira vertente, ainda pouco explorada, considera não só as diferenças entre os indivíduos, mas também suas similaridades.

Seguindo a primeira linha de pensamento, Nkomo e Cox Jr. (1998, p. 337) definem a diversidade como “um misto de pessoas com identidades de grupo diferentes dentro do mesmo sistema social”. Hanashiro e Carvalho (2005) acrescentam que a questão da diversidade em um contexto de sistema social é caracterizada por um grupo majoritário (que historicamente possuem mais poder e recursos econômicos) e por grupos minoritários, de menor representatividade nesse sistema.

Uma definição mais ampla é apresentada por Thomas Jr. (1999), para o qual o conceito de diversidade inclui todos, não se refere apenas às dimensões de raça ou gênero, mas engloba também idade, estabilidade na organização, história pessoal e corporativa, formação educacional, função, personalidade, estilo de vida, orientação sexual e capacidade física, entre outras. O mesmo autor atenta para o uso da palavra diversidade como sinônimo de *diferença*. Para ele, a palavra diversidade deve ser usada com o mesmo significado da palavra *mistura*, ou seja, levando em consideração o todo formado pelas semelhanças e diferenças. Esta noção pode ser importante para a aplicação da Gestão da Diversidade, que será abordada na próxima seção.

Segundo Pereira e Hanashiro (2007) a maioria dos autores que estudam o conceito de diversidade segue a primeira vertente, que encontra sua base teórica na Teoria da Identidade Social (TIS). Nas palavras de Nkomo e Cox Jr. (1998, p. 337), “a TIS é uma teoria cognitiva que assume que os indivíduos tendem a classificar a si próprios e aos outros em categorias sociais, e que essas classificações têm efeito significativo sobre as interações humanas”. Assim, as relações entre os indivíduos acontecem a partir da sua percepção de pertencimento a determinado grupo, o que pode acabar trazendo à tona a definição de estereótipos preconceituosos e estigmas.

Existem, porém, divergências entre os autores em relação à delimitação de quais são as fontes de diversidade. Uma proposta é dada por Loden e Rosener (*apud* HANASHIRO e CARVALHO, 2005), que agrupam as fontes de diversidade em duas categorias: na primeira incluem-se as características humanas imutáveis, que são biologicamente determinadas, tais como idade, etnia, gênero, raça, orientação sexual e habilidades físicas; na segunda estão as diferenças secundárias mutáveis, que as pessoas podem adotar, abandonar ou modificar conforme suas escolhas, como a formação educacional, a localização geográfica, a experiência de trabalho, a renda e o estado civil.

Buscando conciliar os diversos modelos de classificação das fontes de diversidade, Mendes (2004) elaborou a matriz PVET (Percepção Visual/Evolução Temporal), dividindo os atributos sob a perspectiva da percepção visual – características facilmente observáveis ou subjacentes – e da evolução temporal – características transitórias ou permanentes. A matriz PVET é apresentada abaixo.

		Evolução Temporal	
		Permanentes	Transitórios
Percepção Visual	Aparentes	<b>Sexo</b> <b>Etnia</b> <b>Conformação física</b>	<b>Idade</b>
	Subjacentes	<b>Nacionalidade</b>	<b>Quanto a valores:</b> Background sócio-econômico Religião Ideologia Política Personalidade <b>Quanto a conhecimento e habilidades:</b> Background educacional Background funcional Habilidades motoras Habilidades cognitivas

**Quadro 1 – Atributos da Diversidade – Matriz PVET**

Fonte: Mendes (2004, p. 3).

Já para Cox Jr. (*apud* HANASHIRO e CARVALHO, 2005, p. 3), a fonte da diversidade “não está nas dimensões em si, mas no significado que os grupos atribuem a elas”. Assim, o autor defende que a diversidade seria identificada e compreendida conforme a cultura na qual os grupos estão inseridos, trazendo a ideia de diversidade cultural.

As diferentes perspectivas sobre o conceito de diversidade têm impacto sobre a maneira como as empresas irão administrá-la, dando origem a diferentes tipos de políticas de gestão da diversidade, que serão abordadas a seguir.

#### 4.3 GESTÃO DA DIVERSIDADE

Assim como o conceito de diversidade, a definição de Gestão da Diversidade (GD) é discutida sob diferentes pontos de vista e embasamentos teóricos na literatura corrente. Mas parte-se de um consenso de que, havendo a diversidade em uma organização, há necessidade de gerenciá-la.

Kramar (*apud* AGUIAR e SIQUEIRA, 2007, p. 5) entende que o gerenciamento da diversidade não é só criar oportunidades iguais de trabalho, mas também promover a integração dos interesses das pessoas com os interesses da organização, “desenvolvendo uma cultura no ambiente de trabalho que permita gerenciar as similaridades e as diferenças existentes entre os colaboradores, de forma a melhor contribuir para a organização”. Fleury (2000, p. 20) acrescenta que a gestão da diversidade não pode ser tratada como um “pacote com soluções prontas nem um programa para resolver a questão da discriminação e do preconceito”. Para a autora, gerenciar a diversidade implica o desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento e ao sucesso do negócio (FLEURY, 2000).

Para Thomas Jr. (1999, p. 297) “a GD é o processo de criação e manutenção de um ambiente que possibilite naturalmente a todos os participantes organizacionais alcançar seu potencial total em busca de objetivos da empresa”. Destacam-se mais

uma vez as ideias da necessidade de criação de um ambiente propício para a diversidade, e de que ela se refere a todas as pessoas que formam a organização.

Percebe-se nesses conceitos o enfoque para o impacto da gestão da diversidade nos negócios da empresa. Muitos autores consideram que, diante das externalidades que vêm afetando o mundo empresarial, a diversidade surge como uma vantagem competitiva para as organizações. Encontra-se na literatura uma série de potenciais benefícios gerados pela GD. Mendes (2004, p. 4) destaca como principais:

- a) *aumento de criatividade, inovação e capacidade de solução de problemas*: uma organização formada por equipes heterogêneas tem uma fonte múltipla de experiências e pontos de vista, o que favorece as novas ideias;
- b) *aumento da flexibilidade organizacional*: segundo Mendes (2004), uma maior flexibilização pode ocorrer tendo em vista, em primeiro lugar, que membros de grupos minoritários tendem a apresentar maior flexibilidade cognitiva, estando mais habilitados para lidar com mudanças e, em segundo lugar, pelo próprio processo de GD em si, que envolve alterações estruturais na empresa, tornando a organização mais flexível;
- c) *diversificação e aumento das fontes de recursos humanos*: empresas preparadas para contratar pessoas de diferentes raças, idades, nacionalidades, etc., teriam a sua disposição um mercado de recursos humanos mais amplo e diversificado;
- d) *ampliação de mercados*: considerando que o mercado consumidor também está se tornando cada vez mais diverso, as empresas aptas a negociar e atender as necessidades de diferentes culturas conquistam maior espaço nesse mercado;
- e) *marketing social*: incentivando a diversidade as empresas estão também atendendo a demandas sociais, o que favorece sua imagem diante da comunidade.

O mesmo autor aponta também alguns dos potenciais problemas de um ambiente mais diverso, tais como a fragilidade na identificação das pessoas com o

ambiente e a queda na sua satisfação com o trabalho e envolvimento com a organização, levando ao aumento do absenteísmo e rotatividade; a comunicação ineficiente e o desencadeamento de conflitos interpessoais e, por fim, a queda na produtividade e perda na qualidade dos produtos e serviços (MENDES, 2004).

Observa-se que Mendes (2004) adjetiva os benefícios e problemas identificados como “potenciais”. Isso porque ainda existem poucos estudos empíricos que comprovem os impactos da GD na produtividade e lucratividade das empresas, bem como nos seus funcionários (PEREIRA e HANASHIRO, 2008).

#### **4.3.1 Abordagens à Gestão da Diversidade**

Por ser um tema amplo e complexo, a diversidade vem sendo trabalhada sob diferentes perspectivas dentro das organizações. Thomas Jr. (1999) descreveu a seqüência de tratamentos históricos da diversidade em três abordagens, que são descritas abaixo:

- a) *Negação*: organizações que adotam essa abordagem procuram mostrar que negros, mulheres e pessoas pertencentes a diferentes grupos étnicos, por exemplo, são tratados como iguais, ignorando suas identidades culturais (HANASHIRO e CARVALHO, 2005). Thomas Jr. (1999) leva em conta duas limitações dessa estratégia: a primeira é que ela exige que as pessoas diferentes aceitem ver negadas suas diferenças. A segunda é a hipótese de que a principal fonte de discriminação se situe nas relações pessoais;
- b) *Ação Afirmativa/assimilação*: acreditava-se que esta abordagem seria o meio de criar uma força de trabalho diversificada e facilitaria a mobilidade ascendente de minorias e mulheres. De fato houve uma maior inclusão destes grupos em grandes empresas, através de políticas de preferências às minorias. Mas esse progresso foi ilusório e difícil de sustentar, segundo



Thomas Jr. (1999), por razões como a reação dos grupos não-favorecidos e o medo do estigma por parte das minorias favorecidas;

- c) *Entendendo diferenças*: o objetivo desta abordagem é promover a consciência, a aceitação e a compreensão de diferenças entre indivíduos, buscando melhores relações pessoais, maior apreço e respeito pelos outros, maior aceitação das diferenças e minimização de manifestações ostensivas de racismo, sexismo e outros preconceitos (THOMAS Jr., 1999). Segundo o autor, os resultados se materializam com freqüência, mas a limitação dessa abordagem está no fato de não alterar os sistemas e a cultura da organização.

De maneira semelhante, Thomas e Ely (1996) definem três perspectivas de gerenciamento da diversidade, que procuram obter a máxima integração e interação dos diversos grupos com as organizações. A primeira é a perspectiva da Discriminação-e-Justiça, cujo foco está centrado na igualdade de oportunidades, tratamento justo, recrutamento e no cumprimento de requisitos legais. As organizações que adotam esta abordagem quase sempre promovem programas de mentores e desenvolvimento de carreiras e treinam os demais empregados para o respeito das diferenças culturais (ÁLVARES, 2005).

A segunda perspectiva é a do Acesso-e-Legitimidade, cujo objetivo é buscar uma diversidade organizacional compatível com a diversidade demográfica do local, com enfoque na aceitação das diferenças (THOMAS e ELY, 1996). Essa perspectiva está claramente relacionada à adoção de Ações Afirmativas.

Por último, os autores trazem a perspectiva da Aprendizagem-e-Efetividade, que enfoca a integração, promovendo a igualdade de oportunidades, reconhecendo as diferenças culturais e os seus valores, internalizando as diferenças e aprendendo e crescendo com elas. Essa abordagem exige uma série de adaptações à empresa, tais como o compromisso com a preservação do processo de aprendizagem, a criação de expectativas de alto padrão de desempenho para todos, o estímulo ao desenvolvimento

pessoal, a percepção pelos trabalhadores da sua valorização, a estruturação de maneira a possibilitar o intercâmbio de ideias, entre outras.

A partir dessas abordagens, Hanashiro e Carvalho (2005) classificam as organizações em três tipos:

- a) *Monolíticas*: organizações homogêneas e com poucas ações voltadas para a integração de grupos de minorias;
- b) *Pluralistas*: mais heterogêneas. Utilizam-se de Ações Afirmativas para integrar pessoas de diferentes grupos culturais;
- c) *Multiculturais*: possuem e valorizam a diversidade, apresentando total integração estrutural, ampla integração de redes informais, tendência à ausência de preconceitos e discriminações, mínima lacuna na identificação organizacional baseada na identidade cultural dos grupos e baixo nível de conflito intergrupal (HANASHIRO e CARVALHO, 2005).

Pereira e Hanashiro (2007) verificaram que para alguns autores a gestão da diversidade não deve considerar as diferenças de identidade social que há entre os indivíduos. E, para outros, as diferenças de identidade social são relevantes e devem ser consideradas a partir das características dos grupos sociais a que os indivíduos pertencem, tais como raça, gênero, etc.

Essas duas visões divergentes relacionam-se, respectivamente, à gestão da diversidade com foco na *dissolução* das diferenças e à gestão da diversidade com foco na *valorização* das diferenças. Suas concepções acabam também indo ao encontro das abordagens discutidas até aqui.

Na GD com base na *dissolução* das diferenças, as práticas e políticas organizacionais são desenvolvidas ignorando-se as diferenças entre os indivíduos associadas à identidade social. Todos os processos são realizados igualmente para todos os indivíduos, sem nenhum tipo de preferência. Todos possuem as mesmas oportunidades. Para a empresa, não importa as características do indivíduo, apenas

importa que ele seja competente e efetivo na geração de resultados (PEREIRA e HANASHIRO, 2007).

Muitos autores defendem essa posição por considerarem que ao dar preferência a categorias de grupos sociais, a organização poderá estar atribuindo mais poder a uns grupos em detrimento de outros. Além disso, há o risco de surgimento de uma discriminação reversa, ou seja, as pessoas não beneficiadas pela gestão sentir-se-iam discriminadas, o que poderia resultar numa redução de comprometimento, de produtividade e de aumento da rotatividade dos indivíduos não favorecidos. Assim, Pereira e Hanashiro (2007, p. 5) entendem que uma organização que adota este tipo de GD “reconhecerá a necessidade de adaptar empregados diversos, mas não desenvolverá um treinamento para grupos específicos de indivíduos, como o de mulheres, por exemplo”.

Para Bulgarelli (2008), é um engano achar que desconsiderar as diferenças é uma forma de respeito e não-discriminação. O autor opõe-se à política de dissolução das diferenças, acreditando que a igualdade de tratamento pode até mesmo ser ofensiva quando as diferenças não são consideradas: “dar o mesmo tratamento a diferentes pessoas, com diferentes condições, sem a sensibilidade de identificar aspectos e características nela presentes, não é nada respeitoso” (BULGARELLI, 2008, p. 64).

Ainda na visão do mesmo autor, as justificativas dadas para o uso desse enfoque não são consistentes, já que para ele, a verdadeira Gestão da Diversidade “não é assunto que trate apenas dos direitos das chamadas minorias, mas da qualidade das relações entre todas as pessoas”, já que todos são diferentes (BULGARELLI, 2008, p. 90). Sendo assim, não existiria a percepção de grupos ou pessoas favorecidas em detrimento de outras, mas sim o entendimento da necessidade de “tratar de maneira diferente os desiguais para produzir igualdade de tratamento” (BULGARELLI, 2008, p. 61).

Seguindo essa mesma linha teórica, o Instituto Ethos – organização não-governamental que incentiva e apóia a RSE – elaborou, em 2000, um manual sobre a

diversidade nas organizações, onde descreve conceitos e ações essenciais para a prática da GD. Neste documento está explicitada a ideia de que a GD “representa a efetivação do direito à diferença, criando condições e ambientes em que as pessoas possam agir em conformidade com seus valores individuais” (INSTITUTO ETHOS, 2000, p. 11).

Essas considerações dão suporte às práticas de GD com base na *valorização* das diferenças, que buscam realçar as diferenças entre as pessoas a partir das características dos grupos aos quais pertencem. Para os autores que corroboram esta abordagem, é a valorização dessas diferenças que gerará competitividade para as organizações (PEREIRA e HANASHIRO, 2007). Para desenvolver ações nesse sentido, as empresas precisam conhecer os tipos de identidade de grupos e saber como eles são tratados, como se dão suas relações sociais e como eles se inserem na sua estrutura hierárquica (NKOMO e COX Jr., 1998).

As políticas organizacionais de diversidade que se baseiam na valorização das diferenças têm como pressupostos a crença de que as oportunidades não são iguais para todos, devendo ser criadas, e que cada grupo social possui necessidades diferentes que devem ser respeitadas (PEREIRA e HANASHIRO, 2007).

Pereira e Hanashiro (2007) afirmam que o processo de aprendizagem é uma ferramenta fundamental para gerenciar efetivamente as diferenças, o que vai além de trabalhar somente questões de discriminação e justiça ou de acesso e legitimidade. Para estas autoras, ações realizadas em nome da igualdade e da imparcialidade buscam apenas a conformidade às solicitações governamentais de inclusão de minorias. Dessa forma, os grupos diversos são inseridos, mas não são valorizados. Ações de acesso e legitimidade, por sua vez, buscam a aceitação e a valorização das diferenças, mas somente como oportunidades de negócios diante da diversidade de clientes e da expansão demográfica, “aproveitando” as diferenças desses grupos em segmentos do mercado com os quais se identifiquem. Segundo Thomas e Ely (1996), esse tipo de ação pode levar os empregados a se sentirem explorados.

Para serem efetivas no desenvolvimento de práticas e ações em prol da valorização da diversidade, as organizações precisam aprender com as diferenças de seus empregados e crescer a partir delas, ouvindo e respeitando suas opiniões. Somente a partir disso é que elas poderão prometer igual oportunidade para todos (THOMAS e ELY, 1996). Valorizar a diversidade numa organização é “criar um ambiente de acolhimento às diferenças e semelhanças, de tal forma que cada pessoa, ao se sentir plenamente respeitada, possa ser o que é e contribuir com o que tem de melhor para a missão da organização” (BULGARELLI, 2008, p. 92).

#### **4.3.2 Práticas de Gestão da Diversidade**

De acordo com Pereira e Hanashiro (2008, p. 5), quando se fala de práticas de diversidade no contexto organizacional deve-se pensar em “atividades pelas quais pessoas compartilham de conteúdos, de processos e de significados previamente elaborados sobre como agir diante das diferenças que existem entre os indivíduos”. As mesmas autoras afirmam que não há uma unanimidade quanto aos modelos de gestão utilizados para colocar em prática a GD. Muitos dos modelos propostos acabam divergindo em princípios, em propósitos, em ações, e acabam até mesmo gerando dilemas entre os que pretendem aplicá-los (PEREIRA e HANASHIRO, 2007).

Mendes (2004) acredita que para adotar a Gestão da Diversidade, as organizações devem, em primeiro lugar, preparar o ambiente para a mudança, o que inclui eventuais alterações na estrutura da empresa (padrões, normas ou procedimentos que possam representar barreiras), comunicação abrangente e contínua dos objetivos quanto à diversidade e treinamento das pessoas que desempenharão papéis de liderança na mudança. Feito isso, é importante que haja um acompanhamento da dinâmica e dos resultados do processo. Por fim, as empresas devem ser tolerantes ao tempo, já que não é de imediato que se consegue modificar valores, crenças, conhecimentos e habilidades.

Para a criação de uma organização multicultural, Cox Jr. (*apud* PEREIRA e HANASHIRO, 2007) também ressalta algumas ferramentas e ações que precisam ser desenvolvidas, tais como: programas de orientação para novos membros; treinamento de diferentes línguas; tratamento explícito da diversidade na missão e estratégia; programas de educação; programas de ação afirmativa; desenvolvimento de programas de carreira; mudanças na administração de avaliação de performance e recompensas; políticas de RH e mudanças nos benefícios; programas de *Mentoring*; seminários sobre igualdade de oportunidades e administração de conflitos.

Galeão-Silva e Alves (2002), destacam ainda como ações importantes a formação de comitês para discussão do tema e o desenvolvimento de projetos de inclusão social, como por exemplo o incentivo à graduação para negros.

Segundo o Manual do Instituto Ethos, o primeiro passo para as organizações é o autoconhecimento, identificando qual o grau de diversidade expresso no seu quadro de funcionários e nos cargos de gestão, quais as questões específicas de diversidade que têm impactos mais relevantes na empresa e qual o compromisso que pretendem assumir com essa diversidade. Para dar início a um programa de diversidade, além de ter uma compreensão abrangente do problema, a organização deve contar com o compromisso da direção, com a participação das equipes, com a definição de uma estratégia clara, com avaliação permanente dos resultados e com a integração de todas as áreas.

Como possíveis práticas para o incentivo da diversidade, o Instituto Ethos cita as seguintes: acompanhamento das informações a respeito dos funcionários (identificando discrepâncias e mudanças nas situações das minorias); contratação e promoção de pessoas com experiências e perspectivas diferentes, de formas e fontes diversificadas; adoção da diversidade como parâmetro orientador das políticas de desenvolvimento e remuneração; suporte a novos funcionários; ações de treinamento e comunicação; disseminação da cultura de diversidade junto às demais empresas do setor, parceiros, clientes, fornecedores e comunidade; destaque para a diversidade em programas de marketing.

Aguiar e Siqueira (2007) alertam para a dificuldade de se colocar efetivamente em prática essas ações de incentivo e gestão da diversidade, já que elas exigem uma mudança complexa, que envolve cultura, comportamentos, hábitos e rotinas. Irigaray (2007) aponta também como empecilhos os processos arraigados de preconceito por parte dos próprios empregados, o certo nível de permissividade gerencial e a ausência de senso coletivo de diversidade. Por isso, as organizações precisam ter cuidado para não desenvolver políticas claras e formalmente estruturadas, mas que acabam ficando no plano do discurso empresarial.

### 4.3.3 Atitudes diante das práticas de Diversidade

O conhecimento das atitudes dos indivíduos em relação às práticas de diversidade é um fator importante para a avaliação e o aperfeiçoamento dessas práticas. Conforme Pereira e Hanashiro (2008), a literatura não expressa nenhuma unanimidade de aceitação das políticas de Gestão da Diversidade por parte dos indivíduos.

Levando isso em consideração, as autoras analisaram as tendências psicológicas de aceitação e sistematizaram um modelo de atitudes, as quais foram categorizadas em quatro quadrantes, conforme o quadro abaixo.

	<b>Indivíduos não beneficiados pelas práticas de diversidade</b>	<b>Indivíduos beneficiados pelas práticas de diversidade</b>
<b>Atitudes de aceitação</b>	<p style="text-align: center;"><b>Quadrante I</b></p> <p>Aceitação com base na crença na justiça social</p>	<p style="text-align: center;"><b>Quadrante II</b></p> <p>Aceitação pelo interesse na obtenção de ganhos.</p>
<b>Atitudes de rejeição</b>	<p style="text-align: center;"><b>Quadrante III</b></p> <p>Rejeição com base na discriminação reversa</p>	<p style="text-align: center;"><b>Quadrante IV</b></p> <p>Rejeição pelo receio ao estigma</p>

**Quadro 2 – Atitudes diante das práticas de diversidade**

Fonte: PEREIRA e HANASHIRO (2008, p. 6).

No Quadrante I foram classificados os membros dos grupos “dominantes”, que a princípio não seriam foco de preocupação das políticas de diversidade. Porém, é essencial considerar suas atitudes em relação a essas políticas, já que estão inseridos 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.

Nessa perspectiva são identificadas atitudes de aceitação com base na crença na justiça social. Há um consenso de que certos grupos sociais são mais vulneráveis à discriminação e, por isso, devem ser privilegiados ou favorecidos de alguma maneira. Assim, os indivíduos “não beneficiados” se mostram favoráveis às práticas de GD, o que, segundo as autoras, poderia sustentar uma gestão da diversidade baseada na “valorização das diferenças”.

No segundo quadrante estão inseridos os indivíduos que são alvos das práticas de diversidade e que são favoráveis a essas práticas. Pereira e Hanashiro (2008) verificam que essa postura de aceitação se deve ao interesse na obtenção de ganhos, que são proporcionados ao se eliminar as barreiras para o desenvolvimento dos grupos minoritários. Segundo as autoras o interesse desses membros de minorias não se dá no nível individual, mas sim no coletivo, já que o seu status é dado coletivamente.

O Quadrante III analisa mais uma vez os grupos “dominantes”, desta vez mostrando uma atitude não favorável à diversidade. Para este grupo, as políticas de diversidade representariam uma ameaça, já que favorecem a ocupação de cargos por mulheres, negros e portadores de deficiência, por exemplo, tirando o lugar de homens brancos, o que também é chamado de “discriminação reversa” (PEREIRA e HANASHIRO, 2008). Essas atitudes negativas por parte da maioria branca são expressas tanto em relação aos programas de diversidade (principalmente às Ações Afirmativas), quanto às próprias minorias, ou seja, por um verdadeiro preconceito em relação a negros, mulheres, etc.

O último quadrante mostra que as práticas de diversidade podem também ser rejeitadas pelos próprios beneficiados. Isso acontece por medo ao estigma que pode ser criado em relação à competência dos pertencentes às minorias. Baseia-se na



crença de que as pessoas contratadas a partir de Ações Afirmativas, por exemplo, são menos qualificadas que as demais, já que a qualificação não é o critério principal para a seleção. E esse estigma pode permanecer durante o desenvolvimento da carreira dessas pessoas, influenciando a decisão de promoções por parte dos dirigentes e, conseqüentemente, minimizando o potencial desses indivíduos. Para Pereira e Hanashiro (2008), uma gestão efetiva da diversidade, para essa perspectiva, poderia obter melhor resultado baseando-se na “dissolução da diversidade”, considerando exclusivamente as competências individuais como critérios para as práticas de RH.

É importante comentar que, na visão de Bulgarelli (2008), este modelo estaria equivocado ao criar a categoria “indivíduos *não* beneficiados pelas práticas da diversidade”, já que, para este autor, a diversidade não é algo presente somente “nos outros”, mas diz respeito às diferenças individuais entre todas as pessoas que formam uma organização. Dessa forma, as ações desenvolvidas beneficiam a todos, na medida em que incentivam a construção de relações interpessoais de qualidade dentro das equipes.

Pereira e Hanashiro (2008) tendem para o mesmo ponto de vista quando ressaltam que o conhecimento dessas atitudes se faz importante para o desenvolvimento de práticas de diversidade mais efetivas e menos homogeneizantes, “reconhecendo as diferenças individuais e entendendo que diversidade diz respeito à totalidade das várias identidades sociais e culturais”. (PEREIRA e HANASHIRO, 2008, p. 11).

#### **4.3.4 Crítica à Gestão da Diversidade**

Até aqui a Gestão da Diversidade foi apresentada sob o prisma funcionalista, que coloca a diversidade como uma competência essencial para as organizações que buscam um diferencial competitivo. Porém, faz-se importante também destacar que existe na literatura uma linha de pensamento que defende um ponto de vista mais

crítico sobre as práticas de GD. Segundo Costa e Ferreira (2006, p. 1), sob este ponto de vista, “o gerenciamento da diversidade destina-se à criação das condições necessárias para medir e controlar um objeto: a própria diversidade.”

Seguindo essa linha, Galeão-Silva e Alves (2004) analisam o caráter ideológico da gestão da diversidade no contexto brasileiro, que estaria baseado em dois pilares: a suposta racionalidade e neutralidade da gestão e a já comentada crença da democracia racial. Para os autores, o fato do discurso da diversidade igualar os estereótipos a qualquer característica individual faz com que as características grupais pejorativas sejam retiradas do seu contexto político para evitar um conflito social. Acreditar que essa estratégia reduz a discriminação é arriscado, já que “a mudança na semântica organizacional não muda os significados construídos historicamente e nem facilita a convivência nas organizações” (GALEÃO-SILVA e ALVES, 2004, p. 4). Assim, a gestão da diversidade é vista como uma forma de neutralizar as diferenças e reduzi-las a mercadorias, que poderão ser gerenciadas como um recurso da organização (GALEÃO-SILVA e ALVES, 2004, p. 10).

Corroborando esta crítica, Irigaray (2007, p. 4) coloca que a gestão da diversidade veio como “uma forma de converter a preocupação social com os resultados da organização sob um enfoque instrumental”. Nessa visão, a busca por resultados empresariais através das políticas de GD teria deixado para trás o genuíno interesse na redução da desigualdade social. O autor levanta ainda a hipótese de que, no Brasil, essas políticas funcionem “mais como princípios orientadores no nível discursivo do que como práticas empresariais socialmente comprometidas com a localidade e seu desenvolvimento” (IRIGARAY, 2007, p. 13).

## 5 METODOLOGIA

A escolha do tipo de pesquisa a ser desenvolvida e da metodologia utilizada deve estar alinhada aos objetivos do trabalho (ROESCH, 1999). Tendo como propósito principal a verificação da percepção dos funcionários sobre as políticas de Gestão da Diversidade da CEF, considera-se esta pesquisa do tipo descritiva, pois, conforme Gil (2002, p. 42), esta busca “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. O autor inclui neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 2002).

O método utilizado envolveu diferentes técnicas de coletas de dados, tanto qualitativas quanto quantitativas. Inicialmente, as políticas de Gestão da Diversidade adotadas na empresa foram identificadas e descritas a partir de pesquisa a dados secundários, tais como relatórios, normativos, materiais de divulgação interna e informações publicadas na Intranet.

A coleta de dados primários aconteceu em duas diferentes etapas. Na primeira, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com profissionais da área de Recursos Humanos, com a finalidade de verificar as considerações levantadas a partir da visão daqueles que participam da implementação das políticas de Diversidade. Devido às dificuldades encontradas para o contato direto com os gestores responsáveis pela área, que executam suas atividades em Brasília, optou-se por entrevistar profissionais lotados na Gerência de Filial de Recursos Humanos (GIPES) de Porto Alegre. Entre eles, foram escolhidos aleatoriamente, conforme suas disponibilidades, dois Consultores Regionais de RH – profissionais que acompanham constantemente as rotinas das unidades vinculadas a esta Gerência – e a atual Coordenadora da Comissão Regional Pró-Equidade de Gênero do Rio Grande do Sul.

Na segunda etapa utilizou-se o questionário como instrumento de pesquisa, sendo distribuído a 107 dos 117 funcionários lotados na RERET Metropolitana. O questionário não pôde ser enviado a 10 funcionários por motivos de férias ou

destacamento durante o período em que foi aplicado – de 14 a 22 de abril de 2009. A amostra englobou Técnicos Bancários, Analistas, Tesoureiros, Gerentes de RETPV e o Gerente de Serviço responsável pela RERET. A taxa de resposta foi de 85%, ou seja, 91 respondentes.

O questionário foi composto por 51 questões elaboradas e agrupadas de forma a abordar os principais aspectos relativos ao tema, conforme identificado no levantamento teórico. A parte I foi direcionada para os dados pessoais dos respondentes e a parte II para a verificação da sua participação nas ações do Programa Caixa de Diversidade. Da parte III a VI foram apresentadas afirmativas a respeito da divulgação, da implementação, das ações e dos impactos do programa. A parte VII buscou verificar a importância atribuída à diversidade para o contexto organizacional. As respostas foram dadas seguindo a escala de Likert, com cinco níveis de concordância aos quais foram atribuídas pontuações para a posterior análise. Foi acrescentado à escala o nível “sem condições de opinar” (SCO) para possibilitar a manifestação do desconhecimento de determinado aspecto do programa. A parte VIII resumiu-se a apenas uma questão aberta para comentários sobre o tema.

As respostas levantadas na primeira etapa da pesquisa foram analisadas pelo método da análise interpretativa, que conforme Myers (1997), busca compreender o fenômeno a partir dos próprios dados, das referências fornecidas pela população estudada e dos significados atribuídos ao fenômeno pela população.

Na segunda etapa, foram utilizados os *softwares Sphinx e Microsoft Excel* para o tratamento dos dados, analisando-os a partir da distribuição de frequências entre as respostas e da pontuação média de concordância que cada afirmativa recebeu. Para o cálculo desta pontuação foram atribuídos pesos de 1 (concordo totalmente) a 5 (discordo totalmente) e calculada a média ponderada. As respostas SCO foram desconsideradas do cálculo, já que com ela o respondente omite sua percepção.

Inicialmente pretendia-se também analisar os resultados a partir do ponto de vista dos diferentes grupos inseridos na organização, de acordo com os quatro eixos temáticos trabalhados no programa: gênero, raça/etnia, portadores de deficiência e

orientação sexual. A amostra pesquisada, porém, não permitiu tal estudo, já que a representatividade de “grupos diversos” não foi significativa para permitir conclusões a partir delas, conforme identificado no perfil dos respondentes.

## **6 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SUAS POLÍTICAS DE DIVERSIDADE**

A Caixa Econômica Federal é uma instituição financeira sob forma de empresa pública que atua em todo o território nacional e integra o Sistema Financeiro Nacional. Vinculada ao Ministério da Fazenda, auxilia a política de crédito do Governo Federal e está sujeita às decisões e à disciplina normativa do órgão competente e à fiscalização do Banco Central do Brasil.

### **6.1 HISTÓRICO**

A Caixa foi fundada em 1861, na cidade do Rio de Janeiro, com o nome Caixa Econômica e Monte de Socorro. Sua finalidade era incentivar a poupança popular e conceder empréstimos sob penhor, com a garantia do governo imperial. A Instituição rapidamente atraiu as camadas sociais mais populares, especialmente os escravos, que depositavam seus recursos com o objetivo da compra da carta de alforria.

Em 1874 a Empresa começou sua expansão, instalando-se nas províncias de São Paulo, Alagoas, Pernambuco, Paraná e Rio Grande do Sul. No ano de 1921 foram contratadas as primeiras duas escriturárias, o que tornou a Caixa uma das instituições pioneiras na contratação de mulheres.

Em 1934 a empresa passou a atuar no mercado financeiro com novas operações de empréstimos, dando início às carteiras Hipotecária e de Cobrança e Pagamentos. As Loterias Federais começaram a ser operacionalizadas em 1961, representando um importante passo na execução dos programas sociais do Governo, já que parte da arrecadação destina-se à Seguridade Social, ao Fundo Nacional de Cultura, ao Programa de Crédito Educativo e a entidades de prática esportiva, dentre outros.

Com a criação, em 1964, do Banco Nacional da Habitação (BNH), foram instituídos o Sistema Financeiro de Habitação (SFH) e o Sistema Financeiro de

Saneamento, voltados para o financiamento de programas habitacionais e de infraestrutura básica, com recursos provenientes das poupanças voluntárias e compulsória. As Caixas Econômicas, devido a sua experiência e tradição na captação de poupanças populares, passaram a ser os maiores agentes financeiros da habitação no país.

Somente em 1969 foi criada a Caixa, empresa pública surgida da unificação das 22 Caixas existentes, regulamentada pelo Decreto 66.303, de 6 de março de 1970, sendo subordinada às normas do Conselho Monetário Nacional e fiscalizada pelo Banco Central. Após a unificação, a Caixa passou a consolidar sua posição no mercado financeiro, atuando em diversas áreas sem perder a sua vocação social e mantendo sua tradição na captação de economias populares e na concessão de empréstimo sob penhor e garantia hipotecária.

A década de 70 marcou a implantação e regulamentação do Programa de Integração Social - PIS, além da criação e expansão da Loteria Esportiva em todo o país. Nesse período, a Caixa assumiu a gestão do Crédito Educativo e passou a executar a política determinada pelo Conselho de Desenvolvimento Social, através do Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social – FAS, que destinava recursos para os Ministérios da Saúde, Educação e Cultura, Previdência e Assistência Social, trabalho, Interior e Justiça.

Com a incorporação do Banco Nacional de Habitação - BNH, em 1986, a Empresa se transformou na maior agência de desenvolvimento social da América Latina, administrando o FGTS e tornando-se o órgão-chave na execução das políticas de desenvolvimento urbano, habitação e saneamento. Sua participação como agente de desenvolvimento fortaleceu-se ainda mais em 2007, com o lançamento, pelo governo federal, do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC).

As atividades da Caixa incluem, ainda, os repasses do Seguro-Desemprego, dos benefícios sociais e dos programas federais de transferência de renda, além do patrocínio ao esporte, em parceria com o Ministério dos Esportes, e à cultura, por iniciativa própria e em conjunto com o Ministério da Cultura.

## 6.2 MISSÃO, VISÃO, VALORES E DASAFIOS ESTRATÉGICOS

Conforme declarado no seu Planejamento Estratégico, a Caixa tem como missão:

Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infraestrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social.

Sua Visão de Futuro traçada no Planejamento Estratégico 2007-2015 é:

- a Caixa será referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil e com permanente capacidade de renovação;
- manterá a liderança na implementação de políticas públicas e será parceira estratégica dos governos estaduais e municipais;
- consolidará sua posição como o banco da maioria da população brasileira, com relevante presença no segmento de pessoa jurídica e excelente relacionamento com seus clientes;
- será detentora de alta tecnologia da informação em todos os canais de atendimento e destacar-se-á na gestão de pessoas, reconhecidas em seu mérito, capacitadas e com desenvolvido espírito público;
- manterá relacionamentos sólidos, coesos e inovadores com parceiros competentes e de forte compromisso social.

A empresa adota como valores fundamentais:

- Direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;
- Busca permanente de excelência na qualidade de serviços;
- Equilíbrio financeiro em todos os negócios;
- Conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade;
- Respeito e valorização do ser humano.

Os desafios estratégicos traduzem uma provocação intencional que a Caixa fez a si mesma, instigando-se para a conquista de sua Visão de Futuro constitui um



determinado foco estratégico que pode estar associado à necessidade de crescimento, de fazer face às ameaças e fraquezas ou, ainda, de aproveitar as forças ou oportunidades que foram detectadas e explicitadas quando da avaliação estratégica da Caixa. São eles:

- Desafio 1 – Ampliar a participação no mercado de crédito (PF e PJ);
- Desafio 2 – Ser o principal agente das Políticas Públicas;
- Desafio 3 – Consolidar a Caixa como principal banco de relacionamento com a Administração Pública;
- Desafio 4 – Ser referencial de excelência no atendimento;
- Desafio 5 – Ser uma das melhores empresas para se trabalhar;
- Desafio 6 – Adequar processos e aprimorar soluções integradas de Tecnologia da Informação;
- Desafio 7 – Liderar o mercado de captação de recursos.

### 6.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura atual da Caixa é formada por Unidades da Matriz, Filiais, Superintendências Regionais, Escritórios de Representação Internacionais e Pontos de Venda. A Matriz possui a representação dos macroprocessos que sustentam as atividades da Caixa, sendo responsável pela definição de diretrizes e pelo controle dos resultados.

As atividades da Matriz estão distribuídas em onze Vice Presidências, com suas respectivas Superintendências e Gerências Nacionais e Regionais. O setor onde o estudo foi aplicado está vinculado à Vice Presidência de Tecnologia da Informação (VITEC), cujo organograma pode ser visualizado no anexo A, e dentro dela, à Superintendência Nacional de Retaguarda (SURET).

A SURET tem como Missão “garantir a execução de serviços de retaguarda, conformidade e controle da empresa, obedecendo aos princípios da segregação de atividades e melhoria contínua de processos”. Ela está subdividida em 6 Gerências Nacionais, entre as quais está a Gerência Nacional de Administração da Operação de Retaguarda (GEOPE), cujo objetivo é gerir a operação e os serviços das redes de Retaguardas. As Retaguardas de Ponto de Venda (RETPV) estão localizadas junto às Agências Bancárias da Caixa, e foram criadas a partir de Resolução Nº 2.554 de 1998 do Banco Central, que dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos nas instituições financeiras.

A RERET Metropolitana, subordinada à GEOPE, é responsável pela execução dessas atividades em nível regional, dando suporte a vinte e sete Retaguardas ligadas a Agências localizadas na região norte de Porto Alegre, região metropolitana e no litoral norte do estado.

#### 6.4 GESTÃO DE PESSOAS

As políticas de Gestão de Pessoas da Caixa estão alinhadas às estratégias organizacionais, propondo-se a dar suporte ao negócio e a serem agentes ativos para a obtenção de resultados. Além de atuar para a promoção do bem-estar das pessoas e para o aumento de produtividade, a Gestão de Pessoas na Caixa visa administrar a “subjetividade” do ser humano com objetividade e com foco nos resultados, no atendimento ao cliente e no aprimoramento dos serviços ao cidadão.

A empresa declara os seguintes objetivos principais com as Políticas de Gestão de Pessoas:

- formar líderes;
- reter talentos;
- incentivar o exercício da liderança educadora;

- promover e disseminar valores éticos na condução dos negócios e no exercício do trabalho;
- democratizar oportunidades;
- promover a gestão do conhecimento;
- estimular o autodesenvolvimento e a profissionalização e incorporá-los ao processo de trabalho;
- oferecer suporte ao desempenho do empregado em suas atividades laborais;
- construir sólida cadeia de relacionamentos entre empregados, entidades representativas dos empregados, parceiros, fornecedores, clientes e sociedade;
- criar condições de acessibilidade e promoção de sentimento de inclusão social nas pessoas com deficiência e/ou necessidades especiais;
- promover ambiente de trabalho seguro e saudável, que propicie o bem-estar, a identificação dos empregados com a empresa e a melhoria da produtividade;
- reconhecer e valorizar pessoas e equipes;
- viabilizar o processo de preparação de sucessores;
- alocar e realocar pessoas de forma a conciliar competências e interesses pessoais aos processos e unidades de trabalho;
- sensibilizar o corpo funcional e a sociedade para o respeito e a valorização da diversidade;
- utilizar a diversidade como fator de enriquecimento do capital intelectual da organização.

Para atingir todos esses objetivos, as políticas de gestão de pessoas são organizadas em dez dimensões: Gestão do Conhecimento; Educação Corporativa; Desempenho por Competências; Ética e Disciplina; Valorização e Reconhecimento Humano; Ambiência Organizacional; Cargos, carreira e remuneração; Recrutamento, seleção e provimento; Responsabilidade Social; e por fim, Relacionamentos e Gestão Participativa.

Dentro dessas dimensões, a Caixa destaca como uma de suas práticas inovadoras o seu programa de diversidade, que é voltado à sensibilização de empregados e da sociedade mediante amplo processo de gestão participativa: o Programa Caixa de Diversidade.

## 6.5 PROGRAMA CAIXA DE DIVERSIDADE

As políticas de Gestão da Diversidade da Caixa Econômica Federal estão inseridas em um projeto mais abrangente da área de Gestão de Pessoas intitulado “Reconhecimento e Valorização do Empregado Caixa” – vinculado à dimensão Valorização e Reconhecimento Humano – que teve início em 1º de maio de 2006. O projeto foi desenvolvido após a constatação de resultados insatisfatórios na pesquisa interna realizada com os empregados em 2005/2006 e na pesquisa conduzida pelo Grate Place to Work Institute (GPTWI) em 2005, onde os índices referentes às questões de reconhecimento e valorização ficaram abaixo da média de mercado.

O projeto tem como objetivos promover na Caixa a prática do reconhecimento compartilhado pelos pares e gestores e estabelecer mecanismos para reconhecer e valorizar os empregados, gestores, equipes, instrutores/tutores, em seis diferentes focos: Tempo de Vínculo, Desempenho e Resultados Alcançados, Desenvolvimento Profissional e Humano, Liderança Educadora, Inovação e Diversidade Humana.

Para trabalhar com o foco Diversidade Humana, a Caixa criou o Programa Caixa de Diversidade, que se alinha com a visão da empresa de manter a conduta ética, o respeito e a valorização do ser humano, de acordo com o seu Planejamento Estratégico. Com o Programa, a Caixa busca incentivar a pluralidade de suas equipes, criando um ambiente interno favorável para alcançar o desafio de “Ser uma das Melhores Empresas para se Trabalhar”.

O Programa foi concebido a partir das diretrizes governamentais sobre o tema e das novas tendências em RSE, considerando que a valorização da diversidade é

resultado da busca de oportunidades iguais e de respeito à dignidade, sendo um princípio básico de cidadania que garante as condições de pleno desenvolvimento dos talentos e potencialidades dos empregados. O conceito adotado para “valorização da diversidade” é o seguinte: “valorizar a diversidade é combater o preconceito e a discriminação, é promover a igualdade de oportunidades e implantar ações afirmativas, reforçando a necessidade de tratamento desigual à pessoa desigual, para que se possam ter oportunidades iguais”. Assim, a Caixa afirma que a sua política de Gestão de Pessoas “reconhece e valoriza a diversidade, as diferenças culturais, sociais e individuais e opõe-se a toda forma de discriminação, seja ela de raça, etnia, religião, idade, sexo, orientação sexual, orientação político-partidária ou de qualquer ordem”.

O Programa Caixa de Diversidade visa implementar ações que possibilitem:

- a promoção de um ambiente de respeito às diferenças e opções pessoais relacionadas a gênero, raça, orientação sexual, deficiências, idade, crenças religiosas, partidarismos políticos, entre outros;
- a sensibilização e a conscientização dos empregados contra os mais diversos tipos de preconceitos;
- a valorização e gestão da diversidade humana existente na Caixa.
- a promoção da igualdade de oportunidades;
- a melhoria nos processos de promoção e seleção de pessoas;
- o estímulo à formação de equipes diversificadas ou multiculturais;
- a atuação dos seus profissionais como diferencial competitivo;
- a melhoria do clima organizacional e dos resultados financeiros da empresa;
- o cumprimento de disposições legais sobre o assunto.

As ações desenvolvidas no Programa são voltadas para quatro eixos temáticos prioritários: Equidade de Gênero, Igualdade Racial, Pessoas com Deficiência e Diversidade Sexual. A seguir são listadas algumas das principais ações gerais, que já foram ou estão sendo colocadas em prática:

- priorização do Programa Caixa de Diversidade no Planejamento Estratégico da empresa;
- adoção da temática no conceito de comunicação utilizado pela empresa;
- inclusão da temática como princípio norteador da política de marketing;
- veiculação de mídias internas valorizando as diferenças e incentivando o respeito e o reconhecimento da diversidade como fator gerador de riqueza e crescimento humano e social;
- elaboração de página na Intranet específica para tratar de diversidade, disponibilizada a todos os empregados;
- manutenção e publicação, mensal, de indicadores de gênero e raça/etnia, por unidade, oferecendo um instrumento de acompanhamento efetivo a todos os gestores da empresa;
- inclusão da temática “diversidade” em ações educacionais, treinamentos gerenciais e na integração de novos empregados;
- sensibilização dos empregados e da sociedade por meio de Seminários anuais Caixa de Diversidade;
- Chat “Falando de Diversidade” – trimestrais e abertos aos empregados;
- Participação na Subcomissão de Diversidade da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN);
- extensão de benefícios a cônjuges do mesmo sexo, inclusive plano de saúde;
- realização, em 2006, da Semana Interna de Prevenção a Acidentes de Trabalho (SIPAT), ocorrida em todo o país com a temática “Diversidade: a diferença faz a diferença”;
- participação na I Conferência Nacional de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transexuais (LGBT);
- distribuição de cartilhas sobre pró-equidade de gênero e sobre pessoas com deficiência a todas as unidades, para fomentar a discussão sobre os temas.

### **6.5.1 Programa Pró-Equidade de Gênero**

Dos quatro focos temáticos trabalhados no Programa Caixa de Diversidade, a Equidade de Gênero foi o que ganhou mais destaque, desde que a Caixa aderiu ao Programa Pró-Equidade de Gênero, lançado pela Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres (SPM), da Presidência da República.

O Programa tem como objetivo desenvolver e implementar políticas, programas e ações que promovam a equidade de gênero no ambiente de trabalho da Caixa e contribuam com a promoção da diversidade, por meio da igualdade de oportunidades, formação e sensibilização de seus empregados e da sociedade.

A Caixa participa desde a primeira edição do programa, que começou em novembro de 2005. A Comissão Nacional Pró-Equidade de Gênero da Caixa foi instituída no dia 28 de novembro de 2006, durante o I Seminário Caixa de Diversidade, realizado na Caixa Cultural, em Brasília. Como consequência de todas as ações decorrentes desta adesão, a empresa recebeu, em dezembro de 2006, o Selo Pró-Equidade de Gênero, que reconhece as empresas comprometidas com o respeito à diversidade no mundo do trabalho. A Caixa foi a única empresa do ramo financeiro a figurar entre as homenageadas.

Em 2007, no II Seminário Caixa de Diversidade, foi assinada a adesão à 2ª edição do programa, sendo instauradas as subcomissões provisórias regionais, as quais atuam como interlocutoras e disseminadoras das ações que visam à igualdade de oportunidades e à ampliação dos debates sobre as questões de gênero dentro da Caixa. Em março de 2008, por meio de processo eletivo, foram empossadas as Subcomissões Regionais Pró-Equidade de Gênero nos 27 estados brasileiros.

A adesão ao Programa Pró-Equidade de Gênero tem como premissas:

- cumprimento ao disposto na Constituição Brasileira e às Convenções nº.100 e nº.111 da OIT;

- cumprimento das orientações do Ministério do Trabalho e do Ministério Público do Trabalho;
- alinhamento às diretrizes governamentais;
- compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM);
- alinhamento com o Programa de Responsabilidade Social Empresarial e ao Programa Caixa de Diversidade.

A seguir é apresentado quadro com as principais atividades e ações que vêm sendo desenvolvidas pelo Programa Pró-Equidade de Gênero, conforme o Plano de Ação 2007/2008, divididas em três áreas de incidência: Gestão de Pessoas, Cultura Organizacional e Ações Transbordantes.

<b>Área de incidência: GESTÃO DE PESSOAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inclusão de indicadores de metas no Planejamento Estratégico para aumento de percentual de mulheres e negros na ocupação de cargos de chefia/gerenciais;</li> <li>▪ Contratação de adolescentes aprendizes quilombolas;</li> <li>▪ Incentivar a equidade de gênero, raça/etnia nas contratações de terceirizados, adolescentes aprendizes e estagiários, desenvolvendo ações com empresas e órgãos parceiros;</li> <li>▪ Revisão dos critérios adotados para o processo seletivo interno (PSI), de modo a facilitar o acesso de mulheres a cargos estratégicos da empresa;</li> <li>▪ Estudo quanto à viabilidade de concessão de auxílio de acompanhamento pedagógico aos empregados com filhos até a 8ª série do Ensino Básico ou com dependentes deficientes físicos;</li> <li>▪ Adesão ao Programa Empresa Cidadã, permitindo a prorrogação da licença maternidade para 180 dias;</li> <li>▪ Mapeamento de estagiários, adolescentes aprendizes e terceirizados, levantando as variáveis sexo, raça, cor, estado civil, faixa etária, escolaridade.</li> </ul>
<b>Área de incidência: CULTURA ORGANIZACIONAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realização dos Seminários Caixa de Diversidade, abertos ao público interno e externo;</li> <li>▪ Confecção e distribuição de “Certificados de Equidade de Gênero” a unidades que se destacaram na distribuição de cargos gerenciais entre homens e mulheres;</li> <li>▪ Distribuição da cartilha “Refletindo sobre a Equidade de Gênero” e disponibilização na Universidade Corporativa Caixa, com roteiro para discussão orientada em todas as unidades da empresa, e inclusão da atividade no currículo dos empregados;</li> <li>▪ Produção de nova cartilha sobre a temática Raça/Etnia, e reedição da cartilha “Refletindo sobre Equidade de Gênero”, atualizando-a com os dados da Lei Maria da Penha;</li> <li>▪ Realização da I Oficina Caixa de Diversidade;</li> <li>▪ Disponibilização de treinamento sobre diversidade na Universidade Caixa, contemplando as dimensões: Gênero, Orientação Sexual, Pessoas com Deficiência, Raça/Etnia, dentre outras;</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chat com as Subcomissões Provisórias Regionais Pró-Equidade de Gênero;</li> <li>▪ Incentivo ao debate acerca da múltipla jornada da mulher e da divisão tradicional do trabalho nas Subcomissões e seus respectivos estados, através de textos reflexivos;</li> <li>▪ Participação dos empregados em eventos externos que tratem da temática de Gênero;</li> <li>▪ Palestra no Programa de Desenvolvimento em Gestão Estratégica (PDGE) para sensibilização dos gestores quanto à temática Equidade de Gênero;</li> <li>▪ Palestra sobre o Dia Nacional de Combate ao Abuso e Exploração Sexual de Crianças e Adolescentes para contemplar além dos empregados, adolescentes aprendizes e estagiários da Caixa;</li> <li>▪ Espetáculo teatral “Mulher – Manual de Instruções” na abertura da SIPAT;</li> <li>▪ Campanhas de sensibilização: “16 dias de ativismo pelo fim da violência contra as mulheres” e “Dia do Laço Branco – homens pelo fim da violência contra as mulheres”;</li> <li>▪ Campanha de prevenção do câncer de colo de útero e de órgãos reprodutivos femininos;</li> <li>▪ Campanha de esclarecimentos sobre a saúde da mulher negra: anemia falciforme;</li> <li>▪ Promoção de ações integradas de marketing na Semana da Mulher;</li> <li>▪ Adoção da linguagem inclusiva em textos e comunicações da Caixa;</li> <li>▪ Elaboração de <i>clipping</i> eletrônico sobre as temáticas de Gênero, Orientação Sexual, Pessoas com Deficiência, Raça/Etnia, dentre outras;</li> <li>▪ Inclusão de textos na Agenda Caixa sobre a temática de Gênero.</li> </ul>
<p>Area de Incidência: <b>AÇÕES TRANSBORDANTES</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inclusão de mensagens alusivas à diversidade na Rede Caixa, contracheques de empregados, bem como em extratos, para o público externo;</li> <li>▪ Envio de e-mail de conscientização e valorização em datas específicas e alusivas às mulheres e negros;</li> <li>▪ Campanha do CPF gratuito para mulheres na semana do dia internacional da mulher;</li> <li>▪ Distribuição de calendários em braile;</li> <li>▪ Adoção da Política de Patrocínio e Marketing focada no respeito e valorização da diversidade humana e preceitos de Responsabilidade Social Empresarial;</li> <li>▪ Apoio e patrocínio a eventos acadêmicos e governamentais que abordem e discutam as questões de Gênero e Raça;</li> <li>▪ Patrocínio aos Jogos Panamericanos e Parapan Rio 2007 e ao Comitê Paraolímpico Brasileiro nas Olimpíadas de Pequim 2008.</li> </ul>

**Quadro 3 – Ações do Programa Pró-Equidade de Gênero**

Fonte: adaptado de Caixa Econômica Federal (2008)

Com essas ações, a Caixa acredita que o seu programa de gestão da diversidade possibilita o aprimoramento da sua competência histórica de inclusão social e contribui para a existência de uma empresa mais justa, mais responsável e mais humana.

## 7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 7.1 ENTREVISTAS COM PROFISSIONAIS DA ÁREA DE RH

São apresentados abaixo os resultados obtidos na primeira etapa da pesquisa, realizada com os representantes da área de RH. A análise foi desenvolvida a partir dos tópicos do roteiro semiestruturado, constante no apêndice A, e das demais inferências que foram surgindo durante as entrevistas.

#### 7.1.1 Perfil dos Entrevistados

O grupo de entrevistados desta primeira etapa apresentou o perfil detalhado no quadro abaixo. A entrevistada com cargo de Técnico de Recursos Humanos é a atual Coordenadora da Comissão Regional Pró-Equidade de Gênero do Rio Grande do Sul.

Entrevistado	Cargo	Sexo	Formação	Tempo de empresa
1	Consultor Regional de RH	F	Psicologia	20 anos
2	Técnico de RH	F	Administração com Pós-Graduação em Educação Sexual	4 anos
3	Consultor Regional de RH	M	Administração	19 anos

**Quadro 4 – Perfil dos entrevistados**

#### 7.1.2 Percepções sobre o Programa Caixa de Diversidade

As entrevistas foram iniciadas questionando sobre o conceito de Diversidade adotado pela empresa. As respostas não trouxeram uma definição específica de

Diversidade, mas abordaram alguns dos pontos declarados no conceito de “valorização da diversidade” da Caixa, tais como a busca pela sensibilização e conscientização dos empregados sobre o tema, o combate ao preconceito, a promoção da igualdade de gêneros, etnias, orientações sexuais e a inclusão de pessoas com deficiência. A segunda entrevistada reforçou ainda a ideia, também declarada no programa, do tratamento desigual para a igualdade de oportunidades:

“– O discurso que a Caixa passa é o de tratar diferentemente, mas com direitos iguais, digamos assim. Tratar pontualmente os casos, mas de uma forma igualitária.”

Já quando questionados sobre o tipo de abordagem do programa, considerando-se aquelas tratadas no levantamento teórico, as respostas foram variadas e até mesmo opostas. A entrevistada 2 acredita que o programa esteja voltado para um enfoque de valorização das diferenças, conforme discurso:

“– Eu acho que na atual gestão está tendo mais esse olhar de valorizar as diferenças para trazer um enriquecimento pra empresa”.

Já na visão do entrevistado 3, o enfoque do programa estaria mais alinhado com a perspectiva da Discriminação-e-Justiça, conforme a classificação de Thomas e Ely (1996). Nas palavras do entrevistado:

“– Acho que é mais na linha de justiça, de ser uma empresa mais responsável com essas questões. Eu acho que a ideia principal é a de igualdade de oportunidades pra todos, todos serem tratados da mesma forma e, paralelo a isso, por questões legais, a empresa pública necessita abrir vagas pra portadores de deficiência...”

A entrevistada 1 enfatiza também o enfoque da igualdade de tratamento e discorda totalmente da 2ª entrevistada:

“– Eu acho que esse respeito à diversidade, esse conviver com a diferença, esse valorizar a diferença até como forma de potencializar mesmo a diversidade, eu acho que é algo que a gente não tem nesse programa [...], eu não vejo nem na diretoria, na gestão da nossa empresa essa visão de equipes complexas, com diferenças e

trabalhando com as diferenças, construindo uma outra eficácia organizacional, um outro conhecimento organizacional, que é algo que hoje eu vejo em gestão de empresas mais flexíveis...”

Um dos pontos que a entrevista procurou abordar foi quanto ao planejamento do programa – como se deu, quem participou. Nenhum dos entrevistados, porém, soube responder à pergunta. A 1ª entrevistada esclareceu que todo o planejamento e execução do programa é centralizado na Matriz. As ações são transmitidas diretamente da Gerência de Responsabilidade Social Empresarial (GERSE) para as unidades, sem a intermediação das gerências regionais de Gestão de Pessoas. Por tal motivo, os entrevistados não tinham conhecimento de informações estratégicas do programa.

Em relação à divulgação do programa, apenas a 2ª entrevistada achou que deveria haver uma intensificação da informação, mas, de maneira geral, todos concordaram que a divulgação é adequada e atinge toda a organização. As ações mais lembradas foram os informativos sobre diversidade e as mensagens comemorativas em datas específicas, como por exemplo no Dia Internacional da Mulher, no Dia do Índio, no Dia da Consciência Negra. Essas mensagens, além de enviadas para cada unidade, são também remetidas diretamente às caixas postais pessoais dos funcionários, o que favorece uma maior visibilidade. O 3º entrevistado lembrou também a página da Intranet, construída especialmente para esclarecer sobre o tema e o programa.

Falando sobre as ações desenvolvidas dentro do Programa Caixa de Diversidade, a inclusão de companheiros do mesmo sexo no plano de saúde da empresa foi a primeira a ser citada por dois dos entrevistados. Ambos explicam que essa foi a primeira grande ação de reconhecimento da diversidade dentro da empresa, sendo pioneira inclusive entre as demais organizações do setor. Bulgarelli (2008) afirma que o ambiente empresarial é o melhor espaço para se promover a valorização da diversidade, devido a sua grande capacidade de influenciar os demais campos da vida. Um indivíduo que tem sua diferença respeitada dentro da sua empresa exigirá o mesmo respeito fora dela. A entrevistada 1 exemplifica essa teoria falando sobre a inclusão de parceiros homossexuais no plano de saúde:

“– [...] isso inclusive pra própria sociedade pode significar um avanço, porque eventualmente alguém que entra na justiça por partilha de bens ou outra discussão e que é um casal do mesmo sexo, pode até utilizar ‘ah, mas olha só, eu sou companheiro há 15 anos, tanto que meu companheiro lá na Caixa tá registrado, tá reconhecido’. Então até do ponto de vista social é um avanço...”.

Em uma das entrevistas foi citada também como uma ação significativa o próprio material de divulgação do programa, incluindo-se aí tanto as ações de endomarketing quanto as propagandas na mídia externa. Além de divulgar o programa, os informativos e as mensagens comemorativas funcionam também como um meio de sensibilização e conscientização do público interno e externo.

A criação de vagas para pessoas portadoras de deficiência física foi ressaltada como uma ação positiva por um dos entrevistados. Ao mesmo tempo em que reconhece a importância da ação, porém, a entrevistada coloca em pauta a efetividade dessa “inclusão”:

“– Pra inclusão dessas pessoas não é simplesmente tu botar um percentual ali num concurso e admitir aquelas pessoas se tu não dá as ferramentas apropriadas pra ela trabalhar, não dá condições, e eu já vi isso na Caixa.”

Uma ação voltada para a inclusão de pessoas com deficiência que foi citada por dois entrevistados foi o curso de LIBRAS, oferecido para funcionários lotados nas agências. Segundo os entrevistados, o objetivo da empresa é ter ao menos um funcionário capacitado para se comunicar com deficientes auditivos em todas as unidades com atendimento ao público externo.

Outra política levantada em duas entrevistas é a da equidade de gênero em cargos gerenciais. Para os dois entrevistados, porém, as ações não são efetivas nesse sentido:

“– Há toda uma orientação da nossa área de gestão da empresa, da presidência, das diretorias de que se faça nos processos seletivos a igualdade entre gêneros [...]. Não

tem cota, que seria uma ação concreta. É mais uma política, uma orientação, quem quiser seguir segue, quem não quiser não segue, não há nada normatizado.”

“– [...] é uma orientação de que se promova dentro do possível a igualdade, que se comece a ter um olhar pra isso, mas não tem nada assim, obrigatoriamente...”

A única ação lembrada com unanimidade foi a criação das Comissões Pró-Equidade de Gênero que, na opinião da entrevistada 2, foram instituídas pela Caixa na tentativa de se aprofundar mais o trabalho com o tema. Os entrevistados citaram principalmente as cartilhas enviadas pela Subcomissão Regional Pró-Equidade de Gênero do Rio Grande do Sul e os roteiros para discussão do assunto entre as unidades. Falando sobre essas práticas, a entrevistada 2 levanta uma questão interessante em relação à participação das equipes:

“– A Caixa fez uma orientação pra que todas as unidades discutissem a questão da igualdade de raças no Brasil, então aí veio vídeos da presidência, veio material pras unidades discutirem. Claro que a gente sabe que isso fica muito por conta de cada realidade fazer, mas tinha uma orientação no sentido que se fizesse essa discussão.”

Quando questionados sobre o envolvimento dos empregados e, principalmente, dos gestores nessas ações, todos os entrevistados demonstraram ter a mesma visão, indicando certa deficiência do programa nesse sentido:

“– Eu acho que não tem o envolvimento não, é claro que a gente tem exemplos de gestores que pegam pra si a responsabilidade e fazem, e fazem direito, mas às vezes a gente pergunta em alguma unidade, ‘ah pessoal, e aí, discutiram tal tema naquele dia?’ – ‘Ah, não a gente nem discutiu’.”

“– Como tem essa questão do preconceito e como tudo que envolve mudança assusta um pouco também, eu vejo algumas resistências dentro da Caixa, em gestores. Mas tem gente que tá se engajando, que tá se colocando pelo menos disponível para participar do projeto.”

“– Eu acho que estão bem aquém do que deveriam se envolver, imagino eu. Acho que esse é um processo de mudança de cultura, que é um processo mais lento, que não é assim da noite pro dia que eles abraçam a ideia de começar...”

Outro problema identificado pela entrevistada 1 é a validade das discussões promovidas. Para ela, há a dificuldade entre os empregados do “medo” de expor uma opinião contrária à empresa, ao que é politicamente correto, o que acaba prejudicando o fomento ao debate. A entrevistada dá inclusive exemplos de vivências pessoais onde colegas deixavam para manifestar seu ponto de vista fora do espaço formal da reunião. A consequência disso é expressa na sua fala:

“– Eu acho que a Caixa, ao tratar dessa maneira meio superficial, permite que a verdadeira discussão fique abafada [...], e é justamente a discussão que geraria a aprendizagem e o próprio respeito à diversidade.”

Já a entrevistada 2, devido a sua proximidade com o trabalho da Subcomissão Regional Pró-Equidade de Gênero, pôde apontar alguns dificultadores que o grupo enfrenta para colocar as ações em prática. Um deles é a falta de respaldo por parte da Matriz:

“– Tem muita coisa que a gente já teve ideia de fazer que travou na Matriz ou a gente não conseguiu fazer por falta de verba, ou por falta de apoio mesmo. Por exemplo, a gente quer mandar uma mensagem da comissão pra todas as unidades do estado, mas a gente não tem uma caixa postal pra isso.”

O exemplo dado nesse discurso mostra a falta de um subsídio importante e que não geraria custos significativos para a empresa, mas mesmo assim não é proporcionado.

Outra dificuldade encontrada é a falta de uma diretriz para as subcomissões. Conforme a entrevistada, não há uma orientação padronizada para a atuação das subcomissões regionais, e nem mesmo uma comunicação entre elas. Na fala seguinte percebe-se essa deficiência:

“– Eu acho que eles tinham que uniformizar os conhecimentos, as informações das comissões. Até no início do mandato da comissão dar um treinamento, porque as ideias são muito diversas e tinha que ser uma coisa mais equalizada [...] e divulgar o que vem se fazendo, pro pessoal conhecer, trocar ideias. A gente iniciou um mandato às escuras, não tinha muito embasamento, até ideia do que fazer e do que não fazer, a gente ficou muito solto...”

Outra questão discutida foi quanto ao entendimento dos funcionários sobre o propósito do programa e sobre o próprio significado da Gestão da Diversidade. Apenas um entrevistado declarou expressamente que não vê um entendimento por parte dos funcionários. Porém, nos outros depoimentos a mesma impressão fica subentendida, já que para a 1ª entrevistada a construção de um conceito comum se daria a partir das discussões, que em sua maioria não acontecem de forma verdadeira. A 2ª entrevistada, por sua vez, deixou claro que esse consenso não existe nem mesmo entre os integrantes das comissões que trabalham com o tema. Como é citado em uma das entrevistas, esse é um trabalho complexo, já que as pessoas tem seus valores e percepções de mundo muito arraigados.

Os três entrevistados confirmaram a ausência de instrumentos que mensurem a percepção dos empregados sobre as ações do programa. Segundo eles, não há nenhum tipo de controle, nem de *feedback* por parte das equipes sobre a sua participação nas ações. Os três consideraram que seria importante utilizar algum instrumento que medisse a aceitação dos funcionários ou que permitisse até mesmo a coleta de novas ideias e sugestões, porém lembraram também da dificuldade imposta pelo tamanho da organização.

Falando sobre os impactos do programa, as respostas foram totalmente diversas. A entrevistada 1 acredita que nas áreas mais estratégicas já é possível verificar um maior equilíbrio na distribuição de gênero em cargos gerenciais, o que não se traduz, porém, na base da empresa. A 2ª entrevistada ressaltou principalmente a capacitação em LIBRAS, que já atingiu grande parte das agências. O último entrevistado percebeu impactos mais subjetivos, em relação à sensibilização dos empregados:



“– Eu acho que há um respeito maior. À medida que a empresa sinaliza com um programa, os empregados passam a ter um cuidado maior com essas questões, um respeito...”

Entre os três entrevistados houve o consenso de que esse processo de mudança é muito lento e que as ações da Caixa estão ainda muito incipientes.

Por fim, questionou-se sobre a validade para a empresa da prática da Gestão da Diversidade. Todos demonstraram considerar a GD vantajosa para a organização, citando alguns dos ganhos verificados no levantamento teórico, como no discurso da entrevistada 1:

“– Acho muito vantajoso do ponto de vista da imagem da empresa pra sociedade [...] e também do ponto de vista interno, da produtividade, porque as pessoas que estão mais satisfeitas, mais felizes, se sentindo melhores, num ambiente mais acolhedor às diferenças, eu acredito que podem também ser mais produtivas. Então eu acho que a Caixa ganha nesse sentido e acho que as pessoas também ganham.”

A entrevistada 2 também traz uma opinião defendida por muitos autores:

“– Onde tem mais diversidade de pensamento, de vivências, enriquece o ambiente de trabalho.”

### **7.1.3 Síntese analítica das entrevistas com a área de RH**

De maneira geral, as entrevistas demonstraram uma visão positiva em relação à adoção da Gestão da Diversidade na Caixa, reconhecendo a importância dessas práticas e os benefícios gerados tanto dentro do ambiente organizacional quanto fora dele. Ao tratar pontualmente de determinadas ações desenvolvidas, porém, foram levantados aspectos ainda deficientes no Programa Caixa de Diversidade que talvez merecessem a atenção da sua área gestora.

Um dos possíveis pontos a serem trabalhados é a questão do entendimento, por parte dos funcionários, do que a empresa considera como Diversidade e qual o seu propósito com a gestão dessa diversidade. Para Bulgarelli (2008, p. 97), “não é possível falar em valorização da diversidade sem investir tempo no diálogo sobre o conceito, que deve fazer sentido para as pessoas envolvidas num programa e, assim, ganhar significado para a organização”. As respostas dos entrevistados mostraram divergências nesse sentido, quando falaram sobre o conceito do programa, os objetivos e o tipo de abordagem utilizada. É claro que se deve considerar aqui a subjetividade do tema, que permite que ele seja analisado de diferentes perspectivas, as quais não são necessariamente exclusivas. Mas, há de se considerar também que os próprios entrevistados apontaram essa falta de um senso comum sobre o tema entre os demais empregados.

Já a divulgação do programa foi considerada adequada pelos entrevistados, à medida que atinge toda a organização e utiliza meios de comunicação variados e criativos. Verifica-se aqui um ponto contraditório, pois é possível considerar que a divulgação só é efetiva quando há o entendimento da mensagem pelo seu público-alvo.

Quanto às ações do programa, observou-se que os exemplos destacados pelos entrevistados vão ao encontro das práticas recomendadas pelos autores estudados, tais como a garantia de benefícios a parceiros do mesmo sexo, as ações afirmativas (vagas para portadores de deficiência), o treinamento em LIBRAS, a realização de seminários – todos esses citados por Cox Jr. (*apud* PEREIRA e HANASHIRO, 2007) – e a criação de comitês para tratar da diversidade, conforme defendem Galeão-Silva e Alves (2002). Além dessas ações, a empresa também orienta os gestores a realizar discussões sobre o tema com suas equipes (fornecendo material para fomentar o debate) e a considerar a diversidade nos processos seletivos internos, visando à equidade de gênero em cargos gerenciais.

Percebe-se assim que o programa procura manter-se atualizado com as tendências nessa área, mas ao mesmo tempo verificam-se ainda algumas lacunas. Conforme a teoria levantada, existem alguns requisitos para se colocar em prática a Gestão da Diversidade e entre eles estão a participação e o envolvimento das equipes,

o compromisso da direção (Instituto Ethos, 2000), o treinamento dos líderes da mudança e o acompanhamento permanente dos resultados (Mendes, 2004) – aspectos considerados deficientes pelos entrevistados.

Por fim, houve consenso de que os impactos só serão percebidos a longo prazo, já que se trata de uma mudança cultural, que lida com valores e percepções pessoais, fato alertado por Mendes (2004) e Aguiar e Siqueira (2007).

## 7.2 PESQUISA COM FUNCIONÁRIOS DA RERET METROPOLITANA

Os resultados da pesquisa com os funcionários da RERET Metropolitana são apresentados abaixo a partir dos oito agrupamentos definidos no questionário aplicado, que pode ser visualizado no apêndice B. Após descrever o perfil dos respondentes e verificar sua participação nas ações praticadas, são analisadas suas percepções a respeito do programa. Para tal análise, as categorias foram estabelecidas pela pesquisadora procurando englobar algumas das etapas básicas da execução de qualquer tipo de programa dentro de uma organização, dentre aquelas que podem ser avaliadas pelo seu público-alvo: divulgação, implantação, ações desenvolvidas e impactos. Por fim, verifica-se também a percepção sobre a importância da Diversidade para a organização e seu ambiente e abre-se um espaço para comentários sobre o programa.

### 7.2.1 Perfil dos funcionários

A maior parte dos funcionários da RERET Metropolitana encontra-se na faixa etária dos 40 aos 50 anos (49,5%), sendo também significativo o número de pessoas entre 20 e 30 anos (28,6%). Um dos respondentes não informou sua idade.

**Tabela 1 – Distribuição por faixa etária**

<b>Idade</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Menos de 30	26	28,6%
De 30 a 40	11	12,1%
De 40 a 50	45	49,5%
50 e mais	8	8,8%
Não resposta	1	1,1%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

Em relação à escolaridade, 49 funcionários possuem ensino superior completo, representando um percentual de 53,9%. Destes, apenas 5 cursaram ou estão cursando Pós-Graduação. Houve novamente a ocorrência de uma não-resposta.

**Tabela 2 – Distribuição por escolaridade**

<b>Escolaridade</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Ensino Médio completo	13	14,3%
Ensino Superior incompleto	28	30,8%
Ensino Superior completo	44	48,4%
Pós-Graduação	5	5,5%
Não resposta	1	1,1%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

Mesmo com a maioria dos funcionários em uma faixa etária considerada de maturidade profissional, o tempo de empresa revela que o setor conta com um alto número de novos empregados, que estão há menos de 4 anos na empresa (39,6%). Optou-se por estabelecer o limite de 4 anos nesta categoria de resposta para identificar a quantidade de pessoas da amostra que foi contratada após a criação do Programa Caixa de Diversidade, número que se mostrou bastante significativo.

**Tabela 3 – Distribuição por tempo de empresa**

<b>Tempo de empresa</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Menos de 4 anos	36	39,6%
De 4 a 10 anos	14	15,4%
De 10 a 20 anos	16	17,6%
De 20 a 30 anos	21	23,1%
Mais de 30 anos	2	2,2%
Não resposta	2	2,2%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

Procurou-se também traçar o perfil dos respondentes a partir dos quatro aspectos considerados no programa de diversidade: gênero, raça/etnia, deficiência e orientação sexual.

Verificou-se a predominância do sexo masculino (61,5%) e da raça branca (93,4%). Apenas 4 pessoas identificaram-se de raça parda e 2 de raça preta. Há 2 portadores de deficiência visual no setor, os demais 97,8% declarou não possuir nenhum tipo de deficiência. Em relação à orientação sexual, a totalidade dos respondentes declara-se heterossexual. O perfil identificado é o que alguns autores classificam como o perfil dos “grupos majoritários” ou, como define Bulgarelli (2008), o “padrão dominante”.

**Tabela 4 – Distribuição por sexo**

<b>Sexo</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Feminino	35	38,5%
Masculino	56	61,5%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**Tabela 5 – Distribuição por raça/etnia**

<b>Raça/Etnia</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Indígena	0	0,0%
Branca	85	93,4%
Preta	2	2,2%
Amarela	0	0,0%
Parda	4	4,4%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**Tabela 6 – Distribuição por deficiência**

<b>Deficiência</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Física	0	0,0%
Auditiva	0	0,0%
Visual	2	2,2%
Mental	0	0,0%
Múltipla	0	0,0%
Não possui	89	97,8%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**Tabela 7 – Distribuição por orientação sexual**

<b>Orientação Sexual</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Heterossexual	91	100%
Homossexual	0	0,0%
Bissexual	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

### **7.2.2 Participação no Programa Caixa de Diversidade**

A segunda parte do questionário procurou identificar a efetiva participação dos funcionários no Programa Caixa de Diversidade. As citações foram colocadas de forma a abranger as ações mais significativas do programa e, dentre estas, as que estiveram ou estão mais acessíveis à equipe da RERET Metropolitana, conforme pesquisa a dados internos da empresa.

A primeira afirmativa fez referência à leitura das Cartilhas “Refletindo sobre a Equidade de Gênero” e “Atendendo Pessoas com Deficiência”, distribuídas pela empresa a partir de 07 de dezembro de 2006. As cartilhas foram enviadas para as caixas postais pessoais dos funcionários, juntamente com a orientação aos gestores de promover posterior discussão sobre o tema. A maioria dos empregados (69,2%) realizou a leitura do material e, um número menos significativo deles (23,1%) realizou parcialmente a leitura. As respostas afirmativas à realização do debate, porém, tiveram um índice menor, indicando que não houve o momento para troca de opiniões e conhecimentos a respeito dos assuntos em algumas unidades. Isto também pode ser percebido observando-se as frequências de respostas SCO para as duas questões, que indicam que algumas pessoas que tinham conhecimento sobre as cartilhas não souberam responder sobre a realização do debate.

Na Caixa, todas as ações educacionais e treinamentos realizados pelos empregados são registrados em seus currículos, que ficam disponíveis para consulta e análise dos gestores nos processos seletivos internos. Este item é o que apresenta a

maior frequência de respostas afirmativas, permitindo concluir que as ações são registradas independentemente da efetiva participação.

**Tabela 8 – Participação no Programa (I)**

<b>Participação no Programa</b>	Sim	Parcialmente	Não	SCO
Leitura das cartilhas	69,2%	23,1%	5,5%	2,2%
Debate	47,3%	19,8%	25,3%	7,7%
Registro no currículo	71,4%	11,0%	8,8%	8,8%

A quarta afirmativa abordou a participação em palestras sobre o tema. Verificou-se um número bastante significativo de respostas negativas (69,2%), o que mostra uma carência deste tipo de atividade para os funcionários deste setor. É necessário lembrar que as ações descritas no Plano de Ação do programa são consideradas a nível nacional, mas muitas delas acabam não sendo desenvolvidas em todos os estados ou setores. Por outro lado, poder-se-ia inferir que o alto índice de não-participação nesta ação esteja relacionado à falta de interesse dos empregados. Analisando as respostas relativas ao acesso à Universidade Caixa, porém, percebe-se que boa parte dos funcionários (45,1%) buscou o tema neste ambiente educacional, que é concebido para possibilitar o seu autodesenvolvimento. Ainda assim, um percentual representativo (30,8%) indicou que nunca teve acesso a materiais sobre diversidade na Universidade. Já o acesso à página da Intranet foi a ação de menor adesão, a qual apenas 19,8% afirmou ter realizado. Isso talvez se deva à baixa interatividade e atratividade deste canal, já que neste a comunicação se dá essencialmente por longos textos descritivos e o espaço destinado à apresentação dos indicadores de diversidade por setor não é atualizado. Esses aspectos puderam ser verificados durante a pesquisa aos dados secundários.

**Tabela 9 – Participação no Programa (II)**

<b>Participação no Programa</b>	Sim	Parcialmente	Não	SCO
Palestras	24,2%	5,5%	69,2%	1,1%
Universidade Caixa	45,1%	19,8%	30,8%	4,4%
Intranet	19,8%	13,2%	64,8%	2,2%

Questionou-se também sobre a participação dos funcionários no Mapeamento da Diversidade aplicado pela Caixa em parceria com a FEBRABAN no período de 09 de abril a 13 de maio de 2008. A distribuição das frequências ficou bem dividida entre respostas negativas e afirmativas : 46,2% respondeu ao censo e 40,7% não respondeu, o que mostra que a ação não obteve a adesão esperada.

Em relação à apresentação do tema nos seminários de integração, é necessário considerar que apenas os funcionários com menos de 4 anos na organização tiveram condições de responder, o que representa 39,6% dos pesquisados. A maioria indicou que o tema foi abordado (17,6%), mas percebe-se que a discussão não se dá em todos os seminários, já que houve 11% de respostas negativas e 4,4% de respostas SCO (mesmo entre aqueles que deveriam conhecer a ação).

**Tabela 10 – Participação no Programa (III)**

<b>Participação no Programa</b>	Sim	Parcialmente	Não	SCO
Mapeamento da Diversidade	46,2%	2,2%	40,7%	11,0%
Seminário de Integração	17,6%	6,6%	11,0%	64,8%

### **7.2.3 Percepção em relação à divulgação**

Conforme levantado na revisão teórica, Mendes (2004) destaca como um dos requisitos para a adoção da Gestão da Diversidade a comunicação contínua e abrangente dos objetivos dessa gestão. Para analisar os aspectos relacionados à divulgação do programa, foi solicitado aos respondentes que indicassem seu grau de concordância com três afirmativas.

A primeira colocou que a divulgação “foi clara, evidenciando os objetivos e ações do programa”. Houve um índice de concordância de 66%, dividido equilibradamente entre concordância total e parcial. A pontuação média do item ficou em 1,86, o que mostra que, na visão dos funcionários, o programa foi eficaz na comunicação dos seus objetivos, sendo bem compreendido pelo seu público-alvo.



Na afirmativa “despertou a atenção dos empregados”, a maioria dos respondentes também tendeu para a concordância (53,9%), com uma concentração maior na concordância parcial (42,9%). Houve uma manifestação razoavelmente maior de respostas indiferentes à questão (23,1%) e demonstrando discordância (13,2%), elevando a pontuação média deste item para 2,23, o que ainda se enquadra no padrão de concordância. Porém, percebe-se que, para alguns empregados, apesar de comunicar de forma clara, a divulgação não foi atrativa.

Em relação à abrangência da divulgação, afirmou-se que “atingiu todos os níveis da organização”. A pontuação média das respostas indicou uma concordância parcial (1,9), contudo, há de se considerar a grande ocorrência de respostas SCO (27,5%), que não são contabilizadas na pontuação. Isso pode ter ocorrido devido ao fato de tratar-se aqui de uma organização de grande porte, o que leva os funcionários a considerarem-se sem condições de opinar.

**Tabela 11 – Divulgação**

<b>Divulgação</b>	Conc. Total	Conc. Parcial	Indif. (dúvida)	Disc. Parcial	Disc. Total	SCO	Média
Clareza	30,8%	35,2%	14,3%	7,7%	2,2%	9,9%	1,86
Atratividade	11,0%	42,9%	23,1%	8,8%	4,4%	9,9%	2,23
Abrangência	12,1%	23,1%	24,2%	6,6%	6,6%	27,5%	1,90

#### **7.2.4 Percepção em relação à implantação**

Para avaliar a implantação do programa foram também criadas três afirmativas com as quais os funcionários indicaram seu grau de concordância. Nas duas primeiras sentenças procurou-se verificar a percepção em relação ao envolvimento dos gestores e dos empregados com o Programa Caixa de Diversidade. Ambas obtiveram pontuação média próxima da concordância parcial (1,74 e 2,04 respectivamente). A pequena diferença de percentuais entre as duas indicam que o envolvimento dos gestores ainda é mais percebido (56,1% de concordância) do que o envolvimento dos demais empregados (51,7%).

No terceiro item desse bloco afirmou-se que a implantação do programa “abrangeu os quatro eixos temáticos propostos: equidade de gênero, igualdade racial, pessoas com deficiência e diversidade sexual”. Mais da metade dos respondentes concordou com a afirmativa (52,8%), indicando que o programa cumpre sua proposta e que os funcionários de fato percebem a atuação nos quatro temas.

É pertinente observar que as três questões referentes à implantação obtiveram um índice significativo de respostas SCO. No caso da RERET Metropolitana isso talvez se justifique pela estrutura do setor, que é subdividido em 27 RETPV's. Como a implantação das ações do programa se dá dentro de cada uma dessas unidades, é provável que os funcionários de RETPV não tenham visibilidade sobre o que acontece nas demais equipes, considerando-se assim sem conhecimentos suficientes para opinar sobre a participação e o envolvimento destas.

**Tabela 12 – Implantação**

<b>Implantação</b>	Conc. Total	Conc. Parcial	Indif. (dúvida)	Disc. Parcial	Disc. Total	SCO	Média
Envolvimento gestores	22,0%	34,1%	15,4%	6,6%	2,2%	19,8%	1,74
Envolvimento empregados	15,4%	36,3%	23,1%	7,7%	3,3%	14,3%	2,04
Abrangência dos temas	26,4%	26,4%	17,6%	8,8%	2,2%	18,7%	1,78

### **7.2.5 Percepção em relação às ações desenvolvidas**

Neste bloco procurou-se identificar, inicialmente, o tipo de abordagem à diversidade utilizado no programa, na visão dos funcionários, considerando-se as três perspectivas definidas por Thomas e Ely (1996). Para isso foram colocadas três sentenças afirmando que as ações do Programa Caixa de Diversidade “focam a igualdade de oportunidades para todos”, “focam a inclusão social” e “focam o aprendizado e crescimento organizacional”. A distribuição das respostas foi muito semelhante entre as três afirmativas. A que obteve maior número de respostas dentro do padrão de concordância foi a terceira (52,8%), porém o foco na igualdade de oportunidades recebeu um número mais significativo de respostas com concordância

total (27,5%) e, conseqüentemente, menor pontuação média (1,66). O número de respostas indiferentes e SCO também foram representativos, já que somados alcançam quase 40% de incidência em cada item. Percebe-se assim que a maioria dos funcionários consegue identificar os três enfoques no programa mas, para outra parcela deles, ainda existem dúvidas quanto a essa identificação.

**Tabela 13 – Ações Desenvolvidas (I)**

<b>Ações Desenvolvidas</b>	Conc. Total	Conc. Parcial	Indif. (dúvida)	Disc. Parcial	Disc. Total	SCO	Média
Foco igualdade de oportunidades	27,5%	23,1%	23,1%	4,4%	1,1%	20,9%	1,66
Foco inclusão social	22,0%	29,7%	20,9%	6,6%	2,2%	18,7%	1,81
Foco aprendizado e crescimento	20,9%	31,9%	19,8%	4,4%	3,3%	19,8%	1,78

Foram apresentadas também as seguintes afirmativas englobando as perspectivas propostas por Pereira e Hanashiro (2007): “as ações visam minimizar as diferenças, buscando tratamento e condições de trabalho iguais, independentemente das características individuais dos funcionários” e “as ações visam valorizar as diferenças, buscando tratamento e condições de trabalho adequadas às características individuais dos funcionários”. Considerando-se a teoria sobre essas duas abordagens, as questões poderiam ser vistas como “questões-controle”, ou seja, se o respondente concorda com uma delas espera-se que discorde da outra. Os funcionários, porém, não viram as duas afirmativas como exclusivas, o que pode ser visto pela distribuição muito semelhante das respostas entre elas. A que obteve grau de concordância maior foi a perspectiva da minimização das diferenças (60,5%), tendo também a menor pontuação média (1,87).

**Tabela 14 – Ações Desenvolvidas (II)**

<b>Ações Desenvolvidas</b>	Conc. Total	Conc. Parcial	Indif. (dúvida)	Disc. Parcial	Disc. Total	SCO	Média
Foco minimização das diferenças	26,4%	34,1%	13,2%	7,7%	4,4%	14,3%	1,87
Foco valorização das diferenças	19,8%	36,3%	16,5%	5,5%	7,7%	14,3%	2,02

As sentenças relacionadas especificamente com as ações voltadas para a questão da deficiência estão entre as que apresentaram maior grau de discordância. A afirmativa “os empregados são orientados/treinados para atenderem pessoas com

deficiência” obteve pontuação média 2,40, com uma distribuição muito próxima entre os padrões de discordância (30,8%) e concordância (38,5%), sendo este último razoavelmente maior. Já a frase “as pessoas com deficiência tem acesso a todos os ambientes da organização” apresentou um índice de discordância bastante significativo (44%), obtendo uma pontuação média muito próxima a 3 (2,81). Essas respostas podem vir reforçar a ideia do enfoque na dissolução das diferenças, identificado nas questões anteriores, o que, porém, vai de encontro ao que o programa declara.

**Tabela 15 – Ações Desenvolvidas (III)**

<b>Ações Desenvolvidas</b>	Conc. Total	Conc. Parcial	Indif. (dúvida)	Disc. Parcial	Disc. Total	SCO	Média
Treinamento para atendimento a portadores de deficiência	12,1%	26,4%	12,1%	15,4%	15,4%	18,7%	2,40
Acessibilidade	5,5%	19,8%	12,1%	19,8%	24,2%	18,7%	2,81

A questão seguinte procurou identificar se “as ações são efetivamente colocadas em prática”. Juntamente com as duas questões acima, essa foi uma das que recebeu maior pontuação média neste bloco (2,12). Observando as distribuições das respostas, de fato chama a atenção a baixa ocorrência de concordância total (3,3%), porém o padrão de concordância ainda é o de maior representatividade (33%). Verifica-se aqui, novamente, um número expressivo de respostas indiferentes e SCO, que somados representam mais da metade dos funcionários (51,7%) mostrando mais uma vez a sua insegurança ou dúvida em opinar.

**Tabela 16 – Ações Desenvolvidas (IV)**

<b>Ações Desenvolvidas</b>	Conc. Total	Conc. Parcial	Indif. (dúvida)	Disc. Parcial	Disc. Total	SCO	Média
Ações são colocadas em prática	3,3%	29,7%	27,5%	9,9%	5,5%	24,2%	2,12

Quanto à transparência das ações, 58,3% concordou que elas são transparentes, indicando agora uma percepção positiva em relação ao programa. Na questão seguinte, a maioria mostrou também sentir-se estimulado a trabalhar com uma equipe mais diversa a partir dessas ações (44%), havendo também uma grande incidência de indiferença à afirmação (28,6%).

**Tabela 17 – Ações Desenvolvidas (V)**

<b>Ações Desenvolvidas</b>	Conc. Total	Conc. Parcial	Indif. (dúvida)	Disc. Parcial	Disc. Total	SCO	Média
Transparência	19,8%	38,5%	19,8%	4,4%	1,1%	16,5%	1,79
Estímulo	22,0%	22,0%	28,6%	4,4%	5,5%	17,6%	1,97

Por fim, as duas últimas questões trataram sobre a efetividade das ações. A primeira afirmava que “as ações desenvolvidas efetivamente contribuíram para a promoção da diversidade”. Verificando as respostas dadas, poderia-se concluir que as ações do programa de fato cumprem seu papel, na visão dos funcionários, já que a maioria dos respondentes indicou concordar (56,1%). Contudo, a questão seguinte, que afirma que “as ações desenvolvidas são insuficientes para promover a diversidade” também obteve boa parcela de concordância (46,2%). Ambas as questões apresentaram uma pontuação média em torno do nível de concordância parcial (respectivamente, 1,87 e 1,99), o que mostra uma falta de consenso sobre a efetividade do programa e, talvez, a necessidade de desenvolver novas ações.

**Tabela 18 – Ações Desenvolvidas (VI)**

<b>Ações Desenvolvidas</b>	Conc. Total	Conc. Parcial	Indif. (dúvida)	Disc. Parcial	Disc. Total	SCO	Média
Contribuição efetiva	17,6%	38,5%	16,5%	6,6%	3,3%	17,6%	1,87
Insuficiência	18,7%	27,5%	18,7%	13,2%	3,3%	18,7%	1,99

Este bloco apresentou um número elevado de respostas SCO, o que não era esperado, já que a grande maioria dos funcionários demonstrou ao menos ter conhecimento das ações no primeiro bloco de questões, o que já permitiria-lhes emitir alguma opinião.

### **7.2.6 Percepção em relação aos impactos**

Nas duas primeiras sentenças deste bloco procurou-se identificar a percepção quanto aos impactos positivos e negativos do programa nas relações interpessoais dos

empregados. Ambas obtiveram a maior frequência de respostas no nível de indiferença ou dúvida (37,4% e 33%), apresentando pontuações médias muito próximas a 3 (2,44 e 3,22).

**Tabela 19 – Impactos (I)**

<b>Impactos:</b> Relações Pessoais	Conc. Total	Conc. Parcial	Indif. (dúvida)	Disc. Parcial	Disc. Total	SCO	Média
Mudanças positivas	3,3%	29,7%	37,4%	7,7%	7,7%	14,3%	2,44
Mudanças negativas	0,0%	2,2%	33,0%	17,6%	29,7%	17,6%	3,22

Quanto às mudanças nas relações de trabalho, as respostas foram muito semelhantes, concentrando-se principalmente no padrão de indiferença (42,9% e 35,2%), com médias de 2,37 e 3,25. Tanto nas relações pessoais quanto nas relações de trabalho, apesar de demonstrarem um alto nível de indiferença, é possível notar que há uma concordância ligeiramente maior com o acontecimento de mudanças positivas. Ambas apresentaram também uma incidência de respostas SCO em torno de 15%.

**Tabela 20 – Impactos (II)**

<b>Impactos:</b> Relações de Trabalho	Conc. Total	Conc. Parcial	Indif. (dúvida)	Disc. Parcial	Disc. Total	SCO	Média
Mudanças positivas	5,5%	26,4%	42,9%	4,4%	6,6%	14,3%	2,37
Mudanças negativas	0,0%	2,2%	35,2%	15,4%	30,8%	16,5%	3,25

Os funcionários indicaram também indiferença ou dúvida em relação à redução dos conflitos entre a equipe (47,3%), mas a maior parte discordou de que o programa tenha estimulado esses conflitos (45,1%).

**Tabela 21 – Impactos (III)**

<b>Impactos:</b> Conflitos	Conc. Total	Conc. Parcial	Indif. (dúvida)	Disc. Parcial	Disc. Total	SCO	Média
Redução	4,4%	15,4%	47,3%	6,6%	7,7%	18,7%	2,42
Estímulo	0,0%	0,0%	34,1%	7,7%	37,4%	20,9%	3,20

Em relação aos impactos na organização como um todo, as pontuações médias indicam uma maior concordância com a ocorrência de mudanças positivas (1,93). Ninguém manifestou acreditar que o programa tenha trazido mudanças negativas para

a empresa. Deve-se observar que este item apresentou uma incidência de respostas SCO acima de 20% em ambas as questões.

**Tabela 22 – Impactos (IV)**

<b>Impactos:</b> Organização	Conc. Total	Conc. Parcial	Indif. (dúvida)	Disc. Parcial	Disc. Total	SCO	Média
Mudanças positivas	11,0%	28,6%	34,1%	4,4%	1,1%	20,9%	1,93
Mudanças negativas	0,0%	0,0%	26,4%	11,0%	37,4%	25,3%	3,10

Procurando relacionar os possíveis impactos gerados a partir das diferentes abordagens à Gestão da Diversidade, afirmou-se que o programa “contribuiu para a redução da desigualdade” e “contribuiu para a valorização do indivíduo”. Ambas as pontuações médias indicaram concordância parcial (respectivamente, 2,24 e 2,15). Diferente do esperado, considerando-se as respostas verificadas no 4º bloco, a segunda afirmação foi a que apresentou maior nível de concordância (47,3%).

**Tabela 23 – Impactos (V)**

<b>Impactos</b>	Conc. Total	Conc. Parcial	Indif. (dúvida)	Disc. Parcial	Disc. Total	SCO	Média
Redução da desigualdade	9,9%	28,6%	37,4%	4,4%	5,5%	14,3%	2,24
Valorização do indivíduo	16,5%	30,8%	35,2%	1,1%	5,5%	11,0%	2,15

Foram citados ainda neste bloco impactos relacionados a alguns dos potenciais benefícios da GD apresentados por Mendes (2004), com as seguintes afirmações sobre o programa : “aumentou a satisfação no trabalho”, “aumentou a criatividade na solução de problemas” e “melhorou a imagem da organização no mercado”. Os itens referentes à satisfação e criatividade apresentaram um alto índice de indiferença, apresentando pontuações médias de 2,41 e 2,45 respectivamente. Já quanto à valorização da imagem da empresa, a maior parte dos funcionários (56,1%) concorda que o programa tenha trazido este benefício para a Caixa.

**Tabela 24 – Impactos (VI)**

<b>Impactos</b>	Conc. Total	Conc. Parcial	Indif. (dúvida)	Disc. Parcial	Disc. Total	SCO	Média
Aumento da satisfação	4,4%	20,9%	46,2%	4,4%	7,7%	16,5%	2,41
Aumento da criatividade	3,3%	17,6%	49,5%	2,2%	9,9%	17,6%	2,45
Valorização da imagem	23,1%	33,0%	28,6%	0,0%	1,1%	14,3%	1,80

Verificou-se que os impactos são mais positivamente percebidos pelos funcionários quando trata-se de toda a organização. Em suas relações diárias, entre as equipes, nota-se que os impactos não estão claros, ou não estão sendo realmente percebidos.

### 7.2.7 Percepção em relação aos efeitos da Diversidade na organização

O último bloco de questões não abordou diretamente aspectos do programa, mas procurou identificar a importância que os funcionários atribuem à promoção da diversidade para o contexto organizacional. Para isso, afirmou-se que, com um quadro de funcionários diverso, a organização “melhora seu relacionamento com os clientes”, “melhora seu relacionamento com fornecedores e parceiros”, “melhora seu relacionamento com a sociedade” e, por fim, que “a valorização da diversidade gera melhores resultados para a organização”.

Todas as questões apresentaram pontuação média dentro do padrão de concordância. Verificou-se que este foi o bloco que obteve os maiores percentuais de concordância, em torno dos 70%, o que indica que os empregados de fato percebem a importância das práticas de GD para a organização e seus *stakeholders*. O item que obteve maior índice de concordância total foi o referente ao relacionamento com a sociedade, o que certamente se justifica pelo cunho social no qual o programa está envolvido.

**Tabela 25 – Efeitos da Diversidade**

<b>Efeitos da Diversidade</b>	<b>Conc. Total</b>	<b>Conc. Parcial</b>	<b>Indif. (dúvida)</b>	<b>Disc. Parcial</b>	<b>Disc. Total</b>	<b>SCO</b>	<b>Média</b>
Melhor relacionamento com clientes	42,9%	30,8%	16,5%	0,0%	1,1%	8,8%	1,59
Melhor relacionamento com fornecedores	37,4%	29,7%	20,9%	0,0%	1,1%	11,0%	1,65
Melhor relacionamento com a sociedade	54,9%	25,3%	11,0%	0,0%	1,1%	7,7%	1,44
Melhores resultados para a empresa	42,9%	25,3%	16,5%	3,3%	1,1%	11,0%	1,62



## 7.2.8 Comentários sobre o Programa

Ao final do questionário foi deixado um espaço para que os respondentes expressassem livremente suas opiniões, sugestões ou comentários sobre o programa.

A maioria das manifestações trouxeram críticas negativas ao programa. Alguns respondentes demonstraram considerar que as ações não são vistas na prática. Um deles citou a questão do envolvimento das equipes:

“– A Caixa tem que estar ciente que ações como essa são desenvolvidas em equipes que tem disponibilidade, o que não acontece com todas...”

Outros deixaram claro que não percebem resultados das ações e nem razão para que sejam desenvolvidas:

“– A minha percepção é de que o programa foi implementado apenas para a melhoria da imagem da organização, sem o aprofundamento necessário sobre o tema, não apresentando reflexos significativos no ambiente organizacional...”

“– No meu modo de ver, as ações são forçadas em meio a muito trabalho, além disso não notei mudança de comportamento em nenhum colega. (...) Acho que os custos destas ações são desnecessários, pois tudo se assenta apenas com atitudes e princípios do respeito aos outros.”

Houve também aqueles que informaram não conhecer o programa, justificando as respostas SCO:

“– Desconheço esse programa, por isso me considero sem condições de opinar.”

“– Apenas li a cartilha, não me sinto em condições de dar uma boa contribuição sobre o assunto.”

Por fim, verificou-se também manifestações de crítica ao programa mas como um incentivo para a sua melhoria:

“– Deveria ser mais difundido e as ações deveriam ser mais concretas, e deveria ser também um programa mais trabalhado pela organização.”

“– O programa deveria ter alguma continuidade, senão cai no esquecimento.”

Deve-se considerar, porém, que o número de respostas nesta última questão foi muito pequeno, o que impede que estas percepções sejam generalizadas para todo o setor. Percebe-se, inclusive, que elas não vão totalmente ao encontro dos resultados gerais obtidos nesta etapa da pesquisa.

### **7.2.9 Síntese analítica da pesquisa com os funcionários da RERET Metropolitana**

O Programa Caixa de Diversidade pareceu ser colocado em prática na RERET Metropolitana, já que parte das ações desenvolvidas contou com uma participação significativa dos funcionários. Porém, as respostas indicam a possibilidade de haver uma preocupação maior com o registro dessas atividades, ou seja, com a formalização para a empresa de que elas foram realizadas, do que com o aprendizado que pode se obter através delas. Observa-se esse fato em relação aos debates sobre as cartilhas, os quais não aconteceram em todas as equipes, mas foram igualmente registrados entre elas.

A pesquisa indicou que os funcionários veem de forma positiva a divulgação do programa, considerando-a clara na comunicação dos seus objetivos e ações e abrangente dentro de toda a organização. A maioria considerou também que ela conseguiu chamar a atenção dos empregados, porém houve manifestações indiferentes ou contrárias a essa visão que merecem ser consideradas, afinal, de nada adianta que o programa seja bem compreendido se ele não desperta no seu público-alvo o interesse em participar.

Em relação à implantação do programa, a percepção é de que tanto gestores quanto empregados estão envolvidos nela, sendo o envolvimento dos gestores

considerado ainda maior. Essa visão é natural, já que são eles que normalmente assumem o papel de coordenadores das atividades implantadas. É percebido também pelos funcionários que os quatro eixos de enfoque do programa são efetivamente trabalhados, sendo mais um ponto positivo verificado.

Não foi possível classificar o programa dentro de uma das perspectivas de abordagem da Gestão da Diversidade levantadas na revisão teórica, já que praticamente todas elas são, de alguma maneira, percebidas pelos funcionários. As respostas relativas às três abordagens de Thomas e Ely (1996) podem ser consideradas coerentes, já que nos objetivos do programa estão declaradas as três ideias. Já as respostas sobre os enfoques de dissolução ou valorização das diferenças, conforme classificação de Pereira e Hanashiro (2007), indicaram certa falta de consenso e até de entendimento sobre o tema, o que talvez merecesse ser trabalhado pela empresa.

De maneira geral, os funcionários consideram que as ações são efetivamente colocadas em prática, estimulam a trabalhar com uma equipe diversa e são desenvolvidas de forma transparente. Contudo, eles colocam em dúvida a efetividade das ações na promoção da diversidade dentro da organização, o que pode indicar a necessidade de melhorias no programa.

Além disso, as respostas mostraram ainda um alto nível de indiferença (ou dúvida) em relação aos possíveis impactos do programa, como a melhoria nas relações interpessoais e nas relações de trabalho, a redução de conflitos e o aumento da satisfação e criatividade dos funcionários. Na visão da equipe da RERET Metropolitana, portanto, o programa não tem êxito no alcance de alguns dos benefícios proporcionados pela GD, conforme a teoria levantada. Os impactos positivos percebidos foram mais a nível organizacional, como na imagem da empresa, por exemplo.

É importante ressaltar a grande ocorrência de respostas SCO, fato inesperado pela pesquisadora, já que o programa vem sendo desenvolvido há cerca de quatro anos na empresa. Como comentado anteriormente, é possível que a estrutura

ramificada do setor estimule a insegurança dos funcionários em emitir uma opinião sobre o programa, já que ele acaba não tendo uma visão mais ampla. Esse problema poderia ser contornado com uma melhor divulgação das práticas que são desenvolvidas e dos resultados obtidos por cada unidade, promovendo uma maior integração entre elas.

Por fim, apesar de ainda não visualizarem concretamente os impactos do Programa Caixa de Diversidade, os funcionários demonstraram perceber a importância da Diversidade dentro da organização, considerando que ela faz diferença no relacionamento com clientes, fornecedores e com a sociedade e gera resultados positivos para a empresa.

### 7.3 COMPARAÇÃO DAS ANÁLISES PARCIAIS DA PESQUISA

As duas etapas da pesquisa mostraram-se complementares, já que cada uma trouxe percepções sobre diferentes aspectos do programa, acrescentando informações variadas ao estudo. Por outro lado, muitos aspectos levantados na entrevista com os representantes da área de RH puderam ser confirmados ou confrontados com as respostas dos funcionários da RERET Metropolitana.

O entendimento sobre a proposta do Programa Caixa de Diversidade, seus conceitos, objetivos e tipos de abordagem trabalhados, apareceu de forma diversa na entrevista com a área de RH. Os próprios entrevistados alegaram que não há um entendimento total e comum sobre o tema e o programa. Isso foi confirmado nos questionários, onde as respostas ficaram distribuídas equitativamente entre as diferentes abordagens apresentadas.

Em ambas as amostras verifica-se que o enfoque da valorização da diversidade, conforme o que é defendido por Pereira e Hanashiro (2007) e Bulgarelli (2008), não é o mais percebido pelos funcionários. Para os dois grupos pesquisados, o programa mostra-se mais inclinado à promoção da igualdade de oportunidades. E, ainda assim,

tanto os funcionários do RH quanto os da RERET Metropolitana indicam a carência de ações que efetivamente promovam essa igualdade, como por exemplo as condições de acessibilidade a portadores de deficiência.

Pode-se dizer que a divulgação é um dos pontos fortes do programa, já que é considerada eficiente pelos dois grupos. Percebeu-se que as campanhas internas e externas de marketing são facilmente lembradas e consideradas claras e abrangentes.

Já quanto ao envolvimento dos gestores e empregados na implantação do programa foram verificadas percepções divergentes em cada uma das etapas. Para os profissionais de RH, que falam a partir de uma visão mais ampla da empresa, o envolvimento dos gestores ainda é baixo. Já na RERET Metropolitana, é percebido um envolvimento satisfatório por parte de gestores e empregados, o que indica que neste setor há um bom engajamento na implantação das ações.

Nas entrevistas foi possível obter maior riqueza de detalhes sobre as dificuldades enfrentadas para se colocar em prática as ações do programa, principalmente aquelas executadas pela Comissão Pró-Equidade de Gênero. Um dos aspectos levantados foi quanto a falta de interesse das equipes em promover os debates sugeridos e incentivar uma participação verdadeira de seus funcionários. Esse problema pôde, de certa forma, ser comprovado nas respostas dos questionários, onde verificou-se que nem todas as unidades complementaram a leitura das cartilhas com a posterior discussão sobre elas, conforme a orientação dada. Este é um ponto importante a ser melhorado, já que o diálogo sobre o tema é uma das principais ferramentas para a conscientização da sua importância e para o entendimento dos conceitos que ele envolve.

Sobre os impactos do programa, percebeu-se que eles ainda estão pouco visíveis para os funcionários. Entre os entrevistados, que deram respostas livres, foram poucas as observações referentes a resultados percebidos. Os únicos citados foram a maior equidade de gênero entre cargos gerenciais da área estratégica, a abrangência do curso de LIBRAS e a sensibilização dos funcionários sobre o assunto. Nos questionários, os respondentes mostraram-se indiferentes aos impactos citados, indicando que grande parte deles ainda não são percebidos.

Porém, apesar de ainda não visualizar os resultados esperados, os dois grupos demonstraram uma posição favorável à prática da Gestão da Diversidade, reconhecendo a importância dessas políticas para a valorização dos indivíduos dentro da organização e para as relações externas da empresa, com seus parceiros, clientes e com a comunidade. Essa é uma percepção relevante para o conhecimento da empresa, já que valida a execução do programa e dá estímulo para a realização das melhorias necessárias.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a análise das políticas de Gestão da Diversidade da Caixa Econômica Federal, concretizadas no Programa Caixa de Diversidade, pode-se concluir que a empresa vem seguindo os aspectos essenciais recomendados na literatura pesquisada. Além de ressaltar a sua preocupação com o tema, a Caixa procurou desenvolver ações que vão ao encontro daquelas indicadas no referencial teórico. No entanto, aprofundando este estudo a partir da percepção dos funcionários, foram percebidas algumas questões que podem ser consideradas para que o programa consiga alcançar os objetivos aos quais se propõe.

Conforme já referido, constatou-se um baixo nível de esclarecimento sobre o programa. Apesar de a divulgação ser considerada abrangente, clara e criativa, ainda percebe-se uma falta de consenso sobre o conceito de diversidade e sobre os objetivos da empresa com a prática da GD. Esse é um ponto essencial a ser trabalhado, conforme alguns autores estudados, para que as ações desenvolvidas ganhem significado para as pessoas e para a organização.

Para promover esse entendimento, é necessário proporcionar aos empregados oportunidades para a troca de conhecimentos, opiniões e experiências. Muitas das práticas realizadas na RERET Metropolitana propõem-se a esse objetivo. Porém, notou-se que o principal estímulo para a participação dos empregados ainda está no cumprimento das formalidades que estão associadas às atividades realizadas. É claro que este é um estímulo válido para se obter inicialmente uma adesão significativa às ações, mas para que elas realmente tenham efeito, é essencial que se construa, a partir daí, uma verdadeira conscientização sobre a importância do tema.

As dúvidas e a omissão de opiniões foram recorrentes em diferentes questões das duas etapas desta pesquisa, principalmente quanto aos impactos do programa. Isso mostra a necessidade de uma maior objetividade nas suas propostas e práticas desenvolvidas.

Uma sugestão que poderia ser dada para alcançar esta otimização é o maior aproveitamento do trabalho das Comissões Pró-Equidade de Gênero, que já foram criadas pela empresa, mas que, pelo que se constatou neste estudo, não são utilizadas em todo o seu potencial. Acredita-se que com um maior investimento no treinamento e capacitação dos seus membros e subsidiando suas ações, a empresa poderia centralizar nessas estruturas a implementação do programa, tornando-o mais coeso e padronizado entre os diferentes setores.

Outra melhoria interessante para o programa poderia ser a elaboração de um instrumento de *feedback*, por meio do qual seria possível verificar as reações em relação às ações praticadas e, a partir delas, a necessidade de alguma mudança.

Importante ressaltar que apesar da visualização dos impactos positivos do programa ainda ser baixa entre os funcionários, a maioria indicou reconhecer os benefícios trazidos pela Gestão da Diversidade para a organização e seus indivíduos, concordando com a maioria dos autores estudados.

Diante de tal falta, espera-se que esta pesquisa tenha contribuído na identificação dos pontos a serem melhorados no Programa Caixa de Diversidade, a fim de que esses impactos positivos possam ser efetivamente alcançados e percebidos por todos dentro da organização.

Cabe lembrar, por fim, que os resultados aqui encontrados limitam-se a um pequeno setor que compõe a imensa estrutura da Caixa Econômica Federal, restringindo a validade deste trabalho. A partir disso surge a oportunidade para a realização de estudos futuros sobre o tema, com um universo de pesquisa maior ou ainda aprofundando algumas questões relacionadas a esta pesquisa, tais como o processo de aprendizagem individual e organizacional dentro das práticas da Gestão da Diversidade.



## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Gardene S.; SIQUEIRA, Marcus V. S. Diversidade cultural no trabalho: os desafios em ser mulher em uma organização financeira. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais EnANPAD 2007**. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2007.

ÁLVARES, I. **Gestão da diversidade nas organizações. Um estudo de caso em uma empresa multinacional do setor automobilístico no Brasil**. 2005. 113 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Centro Universitário Nove de Julho, São Paulo, 2005. Disponível em: <[http://www.uninove.br/tedeSimplificado//tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=8](http://www.uninove.br/tedeSimplificado//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=8)>. Acesso em: 10 set 2008.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BULGARELLI, Reinaldo. **Diversos somos todos – valorização, promoção e gestão da diversidade nas organizações**. São Paulo: Editora de Cultura, 2008.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Balanco Social 2007**. Disponível em: <[http://downloads.caixa.gov.br/arquivos/caixa/balanco\\_social/BALANCO\\_SOCIAL\\_2007.pdf](http://downloads.caixa.gov.br/arquivos/caixa/balanco_social/BALANCO_SOCIAL_2007.pdf)>. Acesso em: 08 jan 2009.

\_\_\_\_\_. **Programa Pró-Equidade de Gênero – Plano de Ação 2007/2008**. Brasília, 2008. 19 p.

\_\_\_\_\_. **Prêmio Valor Social 2007**. Brasília, 2007. Brasília, 2007. 19 p.

COSTA, Sílvia G.; FERREIRA, Carolina S. Diversidade e minorias nos estudos organizacionais brasileiros: presença e lacunas na última década. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4., 2006, Porto Alegre. **Anais EnEO ANPAD 2006**. Porto Alegre: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2006.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

FLEURY, Maria Tereza L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 18-25, jul./set. 2000.

GALEÃO-SILVA, Luis G.; ALVES, Mario A. A crítica do conceito de diversidade nas organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais EnEO ANPAD 2002**. Recife: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2002.

GIL, Antonio C.; **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HANASHIRO, Darcy M. M.; CARVALHO, Sueli G. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, 47. ed., v. 11, n. 5, p. 1-21, set./out. 2005.

IBGE. **Tendências demográficas**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/defaulttabtendencias.shtm>> Acesso em: 24 set 2008.

IPEA. **Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça**. Brasília, 2008. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/destaque/Pesquisa Retrato das Desigualdades.pdf](http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/destaque/Pesquisa%20Retrato%20das%20Desigualdades.pdf)>. Acesso em: 24 set 2008.

INSTITUTO ETHOS. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade**. São Paulo, 2000.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo, 2007.

IRIGARAY, Helio A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais EnANPAD 2007**. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MENDES, Rodrigo H. Desmistificando os impactos da diversidade no desempenho das organizações. **Anais III Encontro Nacional de Estudos Organizacionais**, Atibaia, 2004.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

NKOMO, Setella M.; COX Jr., Taylor. Diversidade e identidade nas organizações. In CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

PEREIRA, Jamille B. C.; HANASHIRO, Darcy M. M. A gestão da diversidade: uma questão de valorização ou de dissolução das diferenças? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais EnANPAD 2007**. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2007.

PEREIRA, Jamille B. C.; HANASHIRO, Darcy, M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade: eis a questão. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais EnANPAD 2007**. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2008.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração : guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

THOMAS, David A.; ELY, Robin J. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 5, p. 1-15, set./out. 1996.

THOMAS Jr., R. R. Gestão da diversidade: utilizando os talentos da nova força de trabalho. In COHEN, Allan R. **MBA: curso prático: administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. O que é Diversidade para a Caixa?
2. Qual o enfoque do programa? (igualdade de tratamento, inclusão social, valorização da diversidade)
3. Como foi/quem participou do planejamento do programa? Quais são seus objetivos?
4. Como se deu a divulgação do Programa CAIXA de Diversidade?
5. Quais são as principais ações do programa?
6. Houve o envolvimento por parte de gestores e empregados na implantação do programa?
7. Existe um entendimento comum sobre a gestão da Diversidade na Caixa?
8. Qual foi o *feedback* dessas ações por parte dos funcionários?
9. Quais foram os principais impactos do programa até agora?
10. O que a Gestão da Diversidade traz para a organização?

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO



Caros colegas,

Este questionário tem por objetivo fundamentar o Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Thaísa Cunha Neri, orientada pela Prof.<sup>a</sup> Sílvia Generali da Costa, para o curso de Graduação em Administração, pela UFRGS. O objetivo do trabalho é verificar a percepção dos funcionários da RERET Metropolitana sobre as Políticas de Gestão da Diversidade da Caixa Econômica Federal.

*Diversidade* diz respeito a quaisquer diferenças entre os indivíduos, seja de gênero, idade, raça, religião, cultura, nacionalidade, etc. Para pôr em prática a Gestão da Diversidade, a Caixa criou, em 2006, o Programa CAIXA de Diversidade, sobre o qual serão feitas as perguntas desta pesquisa. Os resultados serão divulgados de forma compilada, garantindo a confidencialidade das informações, não sendo necessária a identificação.

Agradeço sua colaboração!  
Thaísa Cunha Neri

### I - INFORMAÇÕES PESSOAIS

1. Idade: \_\_\_\_\_
2. Grau de instrução: \_\_\_\_\_
3. Tempo de empresa: \_\_\_\_\_
4. Sexo:
  1. ( ) Feminino
  2. ( ) Masculino
5. Raça/Etnia (conforme classificação do IBGE):
  1. ( ) Indígena
  2. ( ) Branca
  3. ( ) Preta
  4. ( ) Amarela
  5. ( ) Parda
6. Possui alguma deficiência (conforme classificação do IBGE)?
  1. ( ) Física
  2. ( ) Auditiva
  3. ( ) Visual
  4. ( ) Mental
  5. ( ) Múltipla
  6. ( ) Não possui
7. Orientação sexual:
  1. ( ) Heterossexual
  2. ( ) Homossexual
  3. ( ) Bissexual

Para o grupo de perguntas abaixo, as respostas variam entre 1 - Sim; 2 - Parcialmente; 3 - Não e 4 – Sem condições de opinar (SCO).

II – PARTICIPAÇÃO NO PROGRAMA CAIXA DE DIVERSIDADE				
	Sim	Parcialmente	Não	SCO
8. Fiz a leitura das Cartilhas “Refletindo sobre a Equidade de Gênero” e “Atendendo Pessoas com Deficiência”	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )
9. Houve o debate sobre as cartilhas na minha unidade	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )
10. Possuo o registro referente à leitura das cartilhas no currículo do empregado	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )
11. Já participei de alguma palestra ou treinamento sobre o tema “diversidade”	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )
12. Já acessei algum material sobre o tema na Universidade Caixa	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )
13. Já acessei informações sobre o tema na página de Diversidade da Intranet	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )
14. Respondi ao censo de Mapeamento da Diversidade da FEBRABAN	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )
15. O tema foi abordado no seminário de integração (para aqueles que foram admitidos a partir de 2006)	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )

Para o grupo de perguntas abaixo, as respostas variam entre 1 – Concordo totalmente; 2 – Concordo parcialmente; 3 – Indiferente (dúvida); 4 – Discordo parcialmente; 5 – Discordo totalmente e 6 – Sem condições de opinar (SCO).

**Indique o grau de concordância com as afirmações abaixo:**

	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Indiferente (dúvida)</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>SCO</b>
--	----------------------------	------------------------------	-----------------------------	------------------------------	----------------------------	------------

III – EM RELAÇÃO À DIVULGAÇÃO DO PROGRAMA CAIXA DE DIVERSIDADE						
16. Foi clara, evidenciando os objetivos e ações do programa	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
17. Despertou a atenção dos empregados	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
18. Atingiu todos os níveis da organização	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )

IV – EM RELAÇÃO À IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA CAIXA DE DIVERSIDADE						
19. Contou com o envolvimento dos gestores	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
20. Contou com o envolvimento dos demais empregados	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
21. Abrangeu os quatro eixos temáticos propostos: equidade de gênero; igualdade racial, pessoas com deficiência e diversidade sexual	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )

V – EM RELAÇÃO ÀS AÇÕES DO PROGRAMA CAIXA DE DIVERSIDADE						
22. As ações focam a igualdade de oportunidades para todos	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
23. As ações focam a inclusão social	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
24. As ações focam o aprendizado e crescimento organizacional	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
25. As ações visam minimizar as diferenças, buscando tratamento e condições de trabalho iguais, independentemente das características individuais dos funcionários.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
26. As ações visam valorizar as diferenças, buscando tratamento e condições de trabalho adequadas às características individuais dos funcionários.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )

27. Os empregados são orientados/treinados para atenderem pessoas com deficiência	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
28. As pessoas com deficiência têm acesso a todos os ambientes da organização	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
29. As ações são efetivamente colocadas em prática	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
30. As ações são transparentes	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
31. Com essas ações, sinto-me estimulado a trabalhar com uma equipe mais diversa	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
32. As ações desenvolvidas efetivamente contribuem para a promoção da diversidade	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
33. As ações desenvolvidas são insuficientes para promover a diversidade	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )

VI – EM RELAÇÃO AOS IMPACTOS DO PROGRAMA CAIXA DE DIVERSIDADE						
34. Gerou mudanças positivas nas relações pessoais entre os empregados	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
35. Gerou mudanças negativas nas relações pessoais entre os empregados	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
36. Gerou mudanças positivas nas relações de trabalho	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
37. Gerou mudanças negativas nas relações de trabalho	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
38. Contribuiu para a redução de conflitos entre a equipe	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
39. Estimulou conflitos entre a equipe	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
40. Gerou mudanças positivas para a organização	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
41. Gerou mudanças negativas para a organização	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
42. Contribuiu para a redução da desigualdade	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
43. Contribuiu para a valorização do indivíduo	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
44. Aumentou a satisfação no trabalho	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
45. Aumentou a criatividade na solução de problemas	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
46. Melhorou a imagem da organização no mercado	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )

VII – EM RELAÇÃO AOS EFEITOS DA DIVERSIDADE NA ORGANIZAÇÃO						
47. Com um quadro de funcionários diverso, a organização melhora seu relacionamento com os clientes	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
48. Com um quadro de funcionários diverso, a organização melhora seu relacionamento com os fornecedores e parceiros	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
49. Com um quadro de funcionários diverso, a organização melhora seu relacionamento com a sociedade	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
50. A valorização da diversidade gera melhores resultados para a organização	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )

VIII – O espaço abaixo é para seus comentários, sugestões e críticas a respeito do Programa Caixa de Diversidade.

## ANEXO A – ORGANOGRAMA VITEC

