

Diversidade e Socialização nas Organizações: a inclusão e permanência de pessoas com deficiência

Autoria: Victor de la Paz Richarte Martinez, Ana Cristina Limongi França

Resumo

O objetivo deste trabalho é analisar as estratégias de socialização na inclusão e permanência de pessoas com deficiência empregadas como cotistas sob a lei 8213/91. Desta forma, estudam-se as contribuições de Van Maanen (1989) sobre socialização e no que tange à diversidade, faz-se um retrospecto de impactos da diversidade nas organizações sob a ótica de diversos autores, com destaque à Cox (2001) e Golembiewski (1995). A partir dos modelos conceituais destes estudos realizou-se o estudo de campo com 21 profissionais da Vicunha S.A, empresa do segmento têxtil, nas unidades São Manuel e São Paulo. O levantamento de campo teve um desenho de verticalidade hierárquica da gestão. O CEO e a Gerente de Recursos Humanos da Unidade Central fizeram parte da amostra. Na unidade São Manuel a amostra foi composta de onze Pessoas com deficiência, cinco Gestores diretos, a Consultora de RH e o Gerente geral da unidade. Os instrumentos de coleta de dados primários foram: entrevistas semi-estruturadas individuais, grupais e grupos focais. A interpretação dos dados se deu por meio da análise de conteúdo categorial (Bardin, 1977). Os achados de pesquisa apontam relatos da importância da atenção aos processos de socialização para a eficácia da gestão da diversidade. Pode-se concluir que a estratégia informal/coletiva foi o conteúdo mais revelado neste estudo, que embora não possa ser generalizado, indica provável desconhecimento da importância da formalização de processos de socialização como uma ferramenta para a eficácia da gestão da diversidade, no que se refere à inclusão e permanência de pessoas com deficiência, na organização estudada.

Introdução

Com a fiscalização para o cumprimento da lei 8213/91, acentuada após o Decreto 3298/99, as empresas com mais de cem empregados estão obrigadas a admitir de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência habilitadas.

Desde então, a realidade nessas organizações teve um impacto com a entrada dessas pessoas. Se de um lado, há o ganho para o trabalhador com a entrada no mercado formal, para as empresas podem aparecer dificuldades por uma nova rede de interpessoalidade.

Academicamente, a questão da diferença nas equipes de trabalho e nas organizações é abarcada pelo escopo teórico da gestão da diversidade. De raízes vindas das ações afirmativas na realidade americana, a gestão da diversidade vem fornecendo, às organizações, práticas que visem garantir resultados à organização e às pessoas que nela trabalham, com ambientes mais favoráveis à produtividade, bem-estar e qualidade.

Para este trabalho, estudou-se como pessoas com deficiência, admitidas sob a lei 8213/91, tiveram permanência facilitada (ou não) à empresa contratante. Dessa forma, relatos apontaram processos organizacionais congruentes que podem ser analisados à luz da teoria de Van Maanen (1989) que aponta estratégias de socialização para a integração do funcionário à organização.

Para o desenvolvimento deste artigo, apresenta-se inicialmente uma breve fundamentação teórica sobre diversidade e socialização como componentes de gestão nas organizações. A seguir, evidencia-se o cenário de pesquisa, prosseguindo com o diálogo entre essas partes, propondo compreensões sobre esse recorte.

Diversidade

Como característica principal, a diversidade é notada em qualquer ambiente no qual se destacam aspectos diferenciados de um padrão considerado normal num parâmetro estatístico, ou seja, o atributo que aparece com maior frequência. Na dimensão social, a normalidade

pode ser entendida como fruto da cultura de um determinado grupo, podendo um mesmo atributo ser considerado diversidade em outro grupo.

Loden e Rosener (1991 *apud* Hanashiro; Godoy 2004, p.18) distinguem diversidade humana em duas dimensões distintas: a primária como “[...] aquelas diferenças humanas imutáveis que são inatas e/ou que exercem um importante impacto em nossa socialização inicial e um impacto contínuo em nossas vidas” e podem ser divididas em seis categorias: idade, etnia, gênero, habilidades, qualidades físicas e orientação sexual. E as dimensões secundárias como as que podem ser mudadas, por exemplo, o *background* educacional, localização geográfica, renda, estado civil, experiência militar, *status* dos pais, crenças religiosas, experiência no trabalho, entre outras.

Outra leitura é trazida por Jackson e Ruderman (1996, p.4) conceituando a diversidade em três domínios: diversidade demográfica (baseada em gênero, etnia, idade), diversidade psicológica (baseada em valores, crenças e conhecimento) e diversidade organizacional (baseada em tempo de casa, ocupação, nível hierárquico). As autoras alertam que essa é uma classificação para implicações de pesquisa, uma vez que um campo pode coincidir com outro.

McGrath, Berdahl e Arrow (1996, p.23) definem cinco composições para a leitura da diversidade nas organizações, que podem ser relativamente homogêneas ou heterogêneas, tais como: a) Atributos demográficos – que são significados sociais de inserção, como por exemplo, idade, etnia, gênero, orientação sexual, configuração física, religião e educação; b) Conhecimentos, habilidades e capacidades relacionados à tarefa; c) Valores, crenças e atitudes; d) Personalidade e estilos cognitivos e comportamentais; e) Status no grupo de trabalho da organização (posição hierárquica, especialização profissional, afiliação departamental e tempo de casa).

A ilustração 1, a seguir, espelha um mosaico das diversidades, nas conceituações dos autores comentados anteriormente.

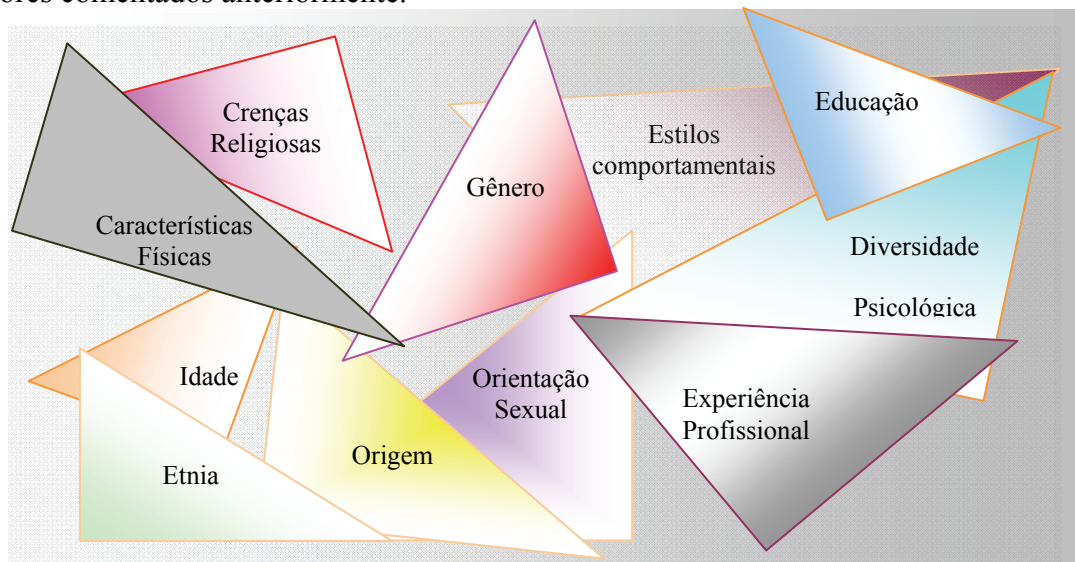


Ilustração 1 – Pluralidade de diversidades
 FONTE: Os autores, a partir de Richarte-Martinez, 2008.

Contribuindo para a ampliação do escopo da diversidade nas organizações, Cox (2001, p.3) define-a como “[...] a variação de identidades culturais e sociais entre pessoas que convivem juntas num mercado ou local de trabalho.” O autor especifica como identidade cultural ou social as afiliações grupais com as quais as pessoas se vinculam como significantes ao longo de sua vida, e como mercado, qualquer organização, seja empresarial ou não, incluindo as configurações geográficas, regionais, nacionais entre outras. Thomas Jr (2003, p.354) acrescenta que a diversidade é caracterizada por qualquer mistura coletiva que

apresenta semelhanças e diferenças. Acentua-se assim que não há somente diferença na diversidade, mas também algo que aproxima as pessoas.

No domínio das relações interpessoais, Tsui; Gutek (1999 *apud* por McMillan-Capehart, 2003) consideram que a diversidade pode originar processos psicossociais que resultariam em categorias sociais nas quais pode ocorrer isolamento, desconforto e confusão, assim como em contraponto, tensão criativa e solução de problemas. Nacionalmente, pode-se exemplificar a pesquisa de Irigaray (2007) sobre os impactos que homossexuais brasileiros enfrentam lançando estratégias de sobrevivência nas organizações para esconder uma identidade social com o intuito de evitar represálias e prejuízos na carreira. Para Silva (2006) o sofrimento devido à discriminação de empregados homossexuais provoca neles a redução na capacidade criativa e conseqüente perda de produtividade.

Para Castillo (2005, p.2-4) a gestão da diversidade tanto pode trazer impactos positivos ou não para as pessoas da organização. Ocorrem impactos negativos quando as pessoas “[...] buscam relacionar-se com pessoas similares (paradigma da atração da semelhança) e, por conseguinte, os membros menos integrados têm maior nível de rotação. O nível de conflito também pode ser aumentado pela incorporação de pessoas com interesses diferentes.” Somam-se as possibilidades de baixa integração, expressões de hostilidade e de boatos sobre merecimentos.

Essas visões sobre o impacto da diversidade nas relações interpessoais apontam para um desafio dos gestores que é promover e incentivar a cidadania organizacional, entendida como um comportamento que promove um convívio amistoso e colaborativo com os colegas, valorização da empresa, ações protetoras ao sistema, respeito ao seu patrimônio, sugestões criativas para a melhoria organizacional, criação de um clima favorável para a organização no ambiente externo, entre outras características típicas de um bom cidadão (ROBBINS, 2005; TAMAYO, 1998).

Nota-se que diversidade não só destaca-se por uma característica (ou conjunto de) no contraste com um grupo majoritário, que pode se denominar como normal, comum ou esperado, mas também com a auto-identificação como diferente, originando um fator de diversidade em grupos, que para este trabalho, se configura como pertencentes a ambientes organizacionais.

Com as contribuições de diversos estudiosos sobre o tema, segue um quadro sintético dos principais impactos da diversidade nas organizações, ilustrado no próximo quadro 1

Quadro 1 – Impactos organizacionais pela presença da diversidade

Positivos	Golembiewski (1995, p.11)	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita a contratação de competências raras; • Redução de custos sobre o <i>turnover</i> e o absentéismo; • Desenvolvimento de uma imagem positiva junto a clientes, fornecedores, <i>stakeholders</i> etc; • Redução de conflitos dentro do grupo e transformação de energia para gerar inovações ou desenvolver performances; • Diminuição ou eliminação de barreiras de comunicação, com melhorias na solução de problemas; • Aumento da capacidade de confrontar as diferenças, possibilitando aumento da flexibilidade e responsabilidade; • Percepção de um senso de justiça e equidade pelos profissionais; • O pensar como cliente, a revisão de culturas, valores, etc.
	Cox (2001, p.4)	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuições na solução de problemas, por meio de prismas diferenciados dos habituais; • Aumento da criatividade e inovação, pela permissividade e estímulo a divergências de entendimento e conhecimento de realidades por vezes diferentes daquelas dos profissionais encarregados em promover novos processos e produtos nas organizações;

		<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de flexibilidade na organização, ou alterações nas políticas organizacionais revistas após a implantação da gestão da diversidade; • Aumento da qualidade no recrutamento e retenção de talentos, criando vantagem competitiva pela variedade de <i>backgrounds</i>; • Melhoria nas estratégias de marketing, principalmente em mercados globalizados como os atuais, onde os padrões culturais interferem, atraindo ou afastando, possibilidades de negócios ao redor do mundo.
	Mendes (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da criatividade, inovação e capacidade de solução de problemas; • Aumento da flexibilidade organizacional; • Diversificação e aumento de fontes de recursos humanos; e • Ampliação de mercado.
	Limongi-França, (2004, p.96-97)	<ul style="list-style-type: none"> • Troca de conhecimentos e valores; • Reflexão, identificação e a intensificação das relações interpessoais na busca de novos valores pessoais; • Amadurecimento das relações de trabalho e aprendizado na assimilação das diferenças; • Enriquecimento do clima organizacional pela interação e pela inclusão das pessoas, afetando e refletindo em aprendizados sociais.
Negativos	Cox (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Obstáculos para alta performance, devido a ruídos na comunicação, aumento de conflitos e baixo comprometimento.
	Mendes (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Rotatividade e absenteísmo aparecem como resultados negativos pela diversidade na força de trabalho, explicado como provavelmente ocorrendo por baixa identificação do trabalhador com a organização.
	Limongi-França, (2004, p.96-97)	<ul style="list-style-type: none"> • Segregação, a indiferença e o medo do desconhecido são os resultantes negativos da diversidade • O confronto pode gerar situações muitas vezes problemáticas e desgastantes no ambiente de trabalho.

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de Richarte-Martinez (2008)

O ambiente de trabalho para a pessoa com deficiência

Para o escopo deste trabalho, por ater-se à socialização da pessoa com deficiência (PcD), o conceito de diversidade se articula com as proposições de Loden e Rosener (1991) com a diversidade primária; e a aceção das diversidades psicológica e organizacional como postuladas por Jackson e Ruderman (1996).

Algumas pesquisas internacionais apontam experiências pelo contato laboral com pessoas com deficiência. Graffama *et al* (2002) realizaram um trabalho na Austrália com 643 empregadores de trabalhadores com deficiência física e concluíram que, apesar dos custos investidos para adequação e mudança no ambiente de trabalho, essas pessoas apresentaram menor taxa de absenteísmo que as pessoas sem deficiência.

Apresenta-se um desafio a forma de lidar com a questão da deficiência em ambientes organizacionais. Kim (2007) pesquisou as dificuldades de organizações públicas americanas de atenderem os requisitos de acessibilidade e também de carreira para as pessoas com deficiência física, geralmente por estereotípias em papel e cargos funcionais.

Na realidade brasileira, algumas empresas nacionais apontadas por Gil (2002) engajadas em programas que visam a inserção de PcD evidenciam em suas práticas o acompanhamento de integração e o relacionamento entre os profissionais das empresas. Como aspectos positivos a autora elucida os seguintes fatores: a) desempenho e a produção das pessoas com deficiência, que muitas vezes supera as expectativas do início do contrato; b)

o desempenho da empresa que mantém empregados com deficiência, em geral, é impulsionado pelo clima organizacional positivo; c) os ganhos de imagem tendem a fixar-se a longo prazo; d) os impactos positivos de empregar pessoas com deficiência refletem-se sobre a motivação dos outros funcionários; e) os empregados com deficiência ajudam a empresa a ter acesso a um mercado significativo de consumidores com as mesmas características, seus familiares e amigos; f) o ambiente de trabalho fica mais humanizado, diminuindo a concorrência selvagem e estimulando a busca da competência profissional.

Sob a perspectiva individual dos trabalhadores com deficiência física, Nohara, Fiammet e Acevedo (2007) e Serrano e Brunstein (2007) obtiveram dados que revelam que para as PcD o trabalho é uma oportunidade de realização pessoal, vêem como positivo a iniciativa de programas de inclusão, mas que o dia-a-dia apresenta como dificuldades a questão da acessibilidade, a discriminação e o despreparo das pessoas no contato interpessoal. Um dos pesquisados por Serrano e Brunstein (2007) relata indignação aos anúncios de jornais solicitando pessoas com deficiência, pois o que se contrata é a especialidade do indivíduo e não sua deficiência.

Pela experiência brasileira na questão, Gil (2002, p.9) alerta que

[...] é necessário assegurar as condições de interação das pessoas com deficiência com os demais funcionários da empresa e com todos os parceiros e clientes com os quais lhes caiba manter relacionamento. Não se trata, portanto, somente de contratar pessoas com deficiência, mas também de oferecer as possibilidades para que possam desenvolver seus talentos e permanecer na empresa, atendendo aos critérios de desempenho previamente estabelecidos.

Pelo impacto que a diversidade gera em ambientes de trabalho, iniciativas foram se estabelecendo que culminaram no que atualmente se chama de gestão da diversidade, explanado adiante.

Gestão da Diversidade

Mendes (2005) indica o ano de 1973 como o marco inicial do tema diversidade nos principais veículos acadêmicos, tais como as publicações americanas *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly* e o europeu *Organization Studies*. Já o tema da gestão da diversidade, segundo Agars e Kottke (2006, p.58) surge na realidade americana no final dos anos 1980, devido às imposições políticas por programas de inclusão e ações afirmativas, e que inicialmente eram ações organizacionais objetivando levar vantagem frente àquela imposição, assim como uma forma de a organização entender e aceitar essa mudança imposta. Os primeiros programas visavam mostrar como a organização deveria se preparar para migrar de um estado para outro e tirar melhor partido dessa situação.

Para Hays-Thomas (2006, p.13) a gestão da diversidade se refere aos processos e estratégias que fazem as diferenças entre as pessoas um ativo valioso, mais que um ônus para as organizações. Para isso, envolve programas sistematizados e planejados ou procedimentos que são desenhados para aumentar a interação entre essas pessoas, para fazer essa diversidade um recurso de criatividade, complementaridade e aumento de efetividade organizacional, progresso e satisfação dos colaboradores, mais que uma força de tensão, conflito, desentendimentos, ou restrição de eficácia.

Nota-se no panorama dos modelos teóricos sobre gestão da diversidade, que os primeiros movimentos nos Estados Unidos da América para registrar a diversidade nas organizações tinham o caráter mais reativo às forças externas, por pressões políticas de grupos minoritários, como mulheres ou negros, ou a imposição legal. Posteriormente, foi migrando para ações pró-ativas de olhar a diversidade como potencial de desenvolvimento de melhores ambientes para as pessoas trabalharem. Pode-se hipotetizar que o mesmo vem ocorrendo no Brasil.

Porém, essa gestão não é tarefa fácil, pois lidar com o diferente exige um reposicionamento de atitudes e comportamentos, resultando em desajustes e ajustes em situações de desconforto. Se existe um desconforto na organização, este reflete nas pessoas, seja representado por impactos de opinião, valores, normas, ou outros padrões culturais. E esses impactos podem interferir também na dimensão individual, ou seja, nos profissionais envolvidos, quer por insatisfação, manifestações de estresse, desejo de se retirar da organização, entre outros.

Dessa forma, mais que condescendência com o diferente, o gestor de equipes, os colaboradores e conseqüentemente a organização como um todo, lidam com a diversidade como advinda da relação com as pessoas, e não só, com a conceituação externa e formal do que é diversidade.

Para compreender a interface da gestão da diversidade com os processos de socialização, apresenta-se nesse momento uma revisão teórica sobre a socialização nas organizações.

Socialização

A socialização é o processo de adaptação do indivíduo em grupos sociais e acontece durante toda a vida da pessoa. A família, como instância primária, estimula e desestimula comportamentos da criança inserindo-a num contexto social com regras de conduta. A escola, como segunda instância da socialização, faz com que a criança em contato com outras e com adultos, confirme algumas e entenda outras regras para sua aceitação em um novo grupo. Essas experiências marcantes para o indivíduo e que o auxiliam na construção de sua identidade, servem como base de compreensão para uma terceira instância de socialização que é a entrada no mundo do trabalho, com suas regras específicas.

A importância do estudo sobre a socialização organizacional é relevada por Robbins (2005, p.382) ao destacá-la como um dos três pilares da manutenção da cultura organizacional, ao lado do processo de seleção e dos estilos de atuação dos dirigentes.

Na esfera organizacional, o processo de socialização objetiva a integração de um participante a esse sistema social, a aprendizagem acerca dos valores culturais da organização e ajuste ao seu repertório pessoal (Hood; Kolberg, 1994 *apud* Mcmillan-Capehart, 2003 p.31). Esse evento reveste-se de valores pessoais e expectativas que esse novo membro deposita na idealização de um grupo social, sua conseqüente convivência e alinhamento ao papel social. McMillan-Capehart (2003) reporta que a experiência de socialização determina a congruência entre o indivíduo e a organização, sendo esse um desafio para os gestores.

Emerge, então, a importância de um processo de socialização eficiente e responsável evidenciado por práticas organizacionais que visem ganhos tanto para o indivíduo, para uma identidade profissional positiva, como para a empresa, que como resultado pode ter a integração do trabalhador com a organização e o seu comprometimento.

Para explicitação desse processo, Van Maanen (1989, p.48-62) enumera sete estratégias para a socialização organizacional, que podem ser entendidas como um *continuum* com dois pólos de uma mesma dimensão:

- a) Formais e informais: quanto mais formal o processo, mais o papel do novato é segregado e especificado, podendo ocorrer estigmatização, quando o profissional é conhecido e apresentado com um atributo, como, por exemplo, *trainée* ou a pessoa com deficiência. No outro extremo, a informalização pode gerar ansiedade no novato por ele não saber qual o papel exercer, podendo o grupo influenciá-lo. Deixado por si, o novato pode eleger algum agente que o conduza no processo de conhecer e ser conhecido na organização (1989, *Ibid.*, p.48-49);
- b) Individuais e coletivas: quando um novato recebe um acompanhamento individualizado, o processo é geralmente voltado a valores. Quando a socialização acontece em grupos,

geralmente cria-se uma consciência de coletividade, que dissemina as regras do ambiente (1989, *Ibid.*, p.50-51);

- c) Sequenciais e não-sequenciais: refere-se à mobilização sequencial em dado ambiente. Frequentemente verificadas em promoções e transferências, as sequenciais obedecem a uma evolução de posição funcional. Nas estratégias não-sequenciais, observa-se quando o colaborador assume um cargo superior saltando funções intermediárias (1989, *Ibid.*, p.51-53);
- d) Fixas e variáveis: o processo de socialização fixo informa ao novato o tempo determinado para cada estágio, em contrapartida, as estratégias variáveis de socialização pode não explicitar as regras do ambiente (1989, *Ibid.*, p.53-55);
- e) Competição ou concurso: na possibilidade de ocupar uma nova vaga, os pretendentes (novatos ou não) competem para ser vencedores, no qual critérios são estabelecidos por um grupo majoritário. Mulheres ou pessoas pertencentes a grupos minoritários “[...] tem sido eliminadas da competição mesmo antes que elas tenham sido iniciadas.” (1989, *Ibid.*, 1989, p.56). Quando em concurso, os critérios são previamente estabelecidos e as diferenças pessoais, como idade, sexo, podem ser relativizadas, permitindo maior apoio em processos como esse. Na realidade organizacional privada, dificilmente se constata processos por concurso, preferindo-se à competição pelo preenchimento da vaga;
- f) Séries e isoladas: estratégias de socialização em série, como os programas de integração sistematizados, mantém a história e transmitem a idéia de perenidade da organização. Se a estratégia é a isolada, o novato por si busca possibilidades de socialização e de conhecimento de tarefas, correndo-se o risco de identificação de determinados padrões e não aqueles desejados pela organização (1989, *Ibid.*, p.57-59);
- g) Investidura e despojamento: refere-se ao processo que pode ferir ou confirmar a identidade de um novato. Dar posse a um novato é afirmar sua identidade e suas características, valorizando seu potencial. Em oposição, destituí-lo de suas qualificações e características, leva-o a um despojamento frente à organização. (1989, *Ibid.*, p.59-60).

Reflete-se que na realidade organizacional duas ou mais estratégias podem ser sobrepostas, superpostas e /ou adotadas ao mesmo tempo, de forma deliberada ou não. A colaboração de Van Maanen (1989) segue para fins de pesquisa e para considerações em políticas organizacionais.

Outros teóricos ampliam o olhar sobre o processo de socialização com novos atributos. Observa Filstad (2004, p.393) que pode ocorrer como parte do processo de socialização a identificação de um colaborador com um tutor, ou seja, com uma pessoa como modelo de posição social. A atuação do conselheiro/tutor pode apresentar impactos, como pesquisado por Green (1991, p.401) que ao estudar o grau de apoio de conselheiros/tutores encontrou que tanto eles podem facilitar quanto dificultar esse processo. Se altamente presente, ele pode impactar negativamente a identificação do novo membro com a organização, pelo entendimento do cenário para a socialização, as características do ambiente e sua percepção sobre o novo membro.

Para Jablin (1987, *apud* Miller; Jablin, 1991, p.98) as mensagens dos gerentes, supervisores e colegas de trabalho visam originalmente clarificar os papéis dos entrantes e doutriná-los para as práticas organizacionais, objetivando facilitar o tornar-se membro dentro do grupo de trabalho e ainda ajudá-los a desenvolver uma nova auto-imagem na manutenção de seu novo papel no grupo e na organização.

Outra consideração sobre a socialização é a visão de Jones (1986) ao salientar que as experiências anteriores dos novos membros influenciam esse processo, pois eles podem ter desenvolvido estratégias para lidar com a incerteza e a ambigüidade, fenômenos comuns nesse processo, e que determinam como eles selecionam as informações e respondem a novas situações.

Pontua-se que no processo de socialização organizacional, o indivíduo - como o próprio vocábulo indica, é aquele que não é divisível - ao atuar em um espaço e atividade profissionais leva consigo seus valores, normas e atitudes. Ao lidar com os profissionais de uma organização contata valores e normas específicos e um período de ajuste ocorrerá, efetivando uma parceria ou uma ruptura.

Na consolidação dessa parceria, alguns aspectos culturais desse profissional serão confirmados e outros poderão ser redimensionados, visando uma adaptação ao jeito de ser na organização. Concordando-se com o Robbins (2005, p.383), pode-se afirmar que o processo de socialização facilita a introjeção de códigos, normas, formas de comportamentos como mais adequados ou não àquela comunidade.

Caso ocorram falhas na condução do processo de socialização dos empregados, Shinyashiki (2002, p.166) aponta como conseqüências, a rejeição, que pode levar o empregado a ser expelido da organização ou a canalizar a sua energia contra os objetivos da empresa; ou a conformidade, que pode embotar sua criatividade e fazê-lo trabalhar de forma estéril e burocrática.

Muito além de um processo aparentemente simples, essa prática de gestão de pessoas revela aspectos da dinâmica organizacional, implícitos pelos valores da cultura da organização, informando como as pessoas são vistas, o estilo de geri-las e a criação de um contrato psicológico, entendido como

[...] o vínculo formado a partir de um conjunto de expectativas, que se estabelece entre o empregado e o representante da empresa. [...] No contrato psicológico de trabalho, sempre entra em jogo a satisfação das duas partes empresa-empregado. Os aspectos envolvidos são as habilidades, a *performance* e as características pessoais, os sistemas, as políticas e os serviços organizacionais. (Limongi-França; Rodrigues, 1997, p.92).

Outro fator envolvido na socialização é o desempenho dos papéis, esclarecido por Limongi-França e Rodrigues (1997, p.107):

O tipo de papel que uma pessoa pode desenvolver em face de determinada situação será definido pela combinação de suas características de personalidade e pelas expectativas de papel que o ambiente psicossocial que a circunda tem em relação ao papel que a pessoa pode desempenhar. [...] Desempenhar um papel adequado ou coerente com o momento que está sendo vivido não só facilita a interação social, como também permite que ela se efetive de maneira adequada [...]. Além disso, quando a pessoa tem claro para ela qual é seu papel, isto a ajuda a posicionar-se em face de situações, dá-lhe mais confiança e propicia o desenvolvimento de um conceito sobre si mesma mais consistente. [...] Tal fato tem sido observado como uma fonte de *stress*, por vezes importante.

Como retornos positivos do processo de socialização, Haueter, Macan e Winter (2003) apontam o comprometimento e a satisfação no trabalho. Para esses autores, os resultados diretos da socialização são a aprendizagem sobre a organização, história, políticas, objetivos, valores do grupo, a inclusão dos colaboradores e a assimilação de valores da cultura organizacional.

Para Yi e Uen (2006) a socialização organizacional está ligada à identificação organizacional, essa conceituada por Miller *et al* (2000, *apud* YI; UEN, *Ibid.*) como o fenômeno no qual o colaborador acredita ou não que ele, ou ela, é parte da organização, identificado com a missão da organização, visão, valores e objetivos e que leva em consideração os interesses organizacionais na tomada de decisão.

Interligando diversidade e socialização, McMillan-Capehart (2006) relata que as organizações que procuram aproveitar-se das vantagens da diversidade podem apresentar melhoria no resultado empresarial ao usar práticas de socialização adequadas e adaptadas ao âmbito da maturidade organizacional sobre a diversidade.

Como aplicação desse entendimento na realidade organizacional, apresenta-se este trabalho que busca dialogar a diversidade e as estratégias de socialização como intervenientes na inclusão e permanência de pessoas com deficiência, admitidas pela lei de cotas 8213/91. A seguir, apresentam-se os procedimentos metodológicos usados nesta pesquisa.

Procedimentos Metodológicos

Para lidar com o cenário exposto de práticas organizacionais de socialização frente à diversidade, principalmente pelo fato de ser uma interface ainda pouco explorada na produção acadêmica brasileira, estima-se a pesquisa qualitativa como a mais indicada para este estudo. Para Vieira (2004, p.18) a pesquisa qualitativa “[...] oferece descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processos em contextos locais identificáveis.” Eisenhardt (1989) afirma que dados qualitativos são particularmente úteis para entender a causa do suporte de determinada relação e eles provêm uma boa compreensão da dinâmica subjacente a essa relação, ou seja, o porquê do que está acontecendo. A descoberta dessa razão teórica subjacente explica a existência dessa relação.

Adotou-se o estudo de caso como estratégia de investigação em consonância com Schramm (1971, *apud* YIN, 2005, p.31), para quem a essência de um estudo de caso é que ele “[...] tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.”

A organização estudada é a empresa Vicunha S.A, indústria brasileira no segmento têxtil e de confecções, contando em 2008 com 11.194 pessoas empregadas em dez unidades no Brasil (Vicunha, 2008). Para uma visão global da contratação de pessoas com deficiência em todas as unidades da empresa, apresenta-se o quadro 2 a seguir.

Quadro nº 2 – Trabalhadores com deficiência na Vicunha S.A. em 2007 e 2008

Unidades	Pessoas com deficiência homologadas até março de 2007	Pessoas com deficiência homologadas até 18 de janeiro de 2008	Pessoas com deficiência homologadas até 20 de junho de 2008	Cota até 20 de junho de 2008
I – Maracanaú - CE	75	72	78	150
II – Natal - RN	40	38	43	86
III – Pacajus - CE	18	17	18	49
IV – Fortaleza - CE	42	48	44	39
V – Maracanaú - CE	25	26	23	83
VI – São Paulo - ADM	5	Não informado	6	14
IX – Americana - SP	3	7	11	55
XI – Itatiba B – SP	2	1	1	10
XI – Itatiba C - SP	Não informado	3	6	25
XIII – São Manuel - SP	43	43	46	47
Total	253	255	276	558

Fonte: Os autores, a partir dos dados da pesquisa

Por conveniência logística escolheu-se a unidade de negócios de São Manuel, localizada no estado de São Paulo, contando com 948 colaboradores, sendo 46 pessoas com deficiência homologadas à época da coleta de dados desta pesquisa. Vinte e uma pessoas, empregadas há mais de seis meses na empresa, compuseram a amostra desta pesquisa, com a seguinte distribuição: da Unidade São Manuel, seis pessoas com deficiência já admitidas sob

a lei 8213/91; cinco pessoas com deficiência alocadas sob a lei 8213/91, após a sua admissão na organização; oito líderes, incluindo o gerente da unidade, seis gestores diretos das pessoas com deficiência e a consultora de Recursos Humanos. Com o intuito de estudar a gestão da diversidade na dimensão vertical da organização, pesquisou-se também a liderança na Unidade Central (São Paulo), compondo a amostra, o CEO (*Chief Executive Office*) e a Gerente de Recursos Humanos.

A coleta de dados primários inicialmente ocorreu na Unidade São Manuel, com a realização das entrevistas com o gerente, a consultora de Recursos Humanos, os gestores das pessoas com deficiência e os grupos de pessoas com deficiência alocadas sob a lei 8213/91. Posteriormente, foram realizadas as entrevistas na unidade central, com a gerente de Recursos Humanos e o CEO.

Como método de coleta de dados, adotou-se a entrevista individual, em grupo e grupo focal. Para as pessoas com deficiência já contratadas sob a lei 8213/91 e para os gestores das PcD foram realizados três grupos focais: na primeira sessão, foram formados dois grupos que responderam às perguntas da pesquisa e num segundo momento formou-se um terceiro grupo, para discussão e ampliação dos assuntos com a contribuição de todos os participantes. Para as pessoas com deficiência alocadas sob a lei após a admissão foi realizada uma entrevista em grupo. A entrevista individual semi-estruturada foi realizada com o gerente e a consultora de Recursos Humanos da unidade São Manuel, com o CEO e a gerente de Recursos Humanos na unidade central.

Como razões pela escolha das entrevistas como instrumento de pesquisa, recorre-se à Selltitz (1965, *apud* Lakatos, 2005, p.198) que aponta como objetivos: averiguação de fatos; conhecer as opiniões das pessoas sobre os fatos; compreender os sentimentos das pessoas envolvidas; descobrir quais os planos de ação adotados pelo entrevistado em determinada situação; aferir qual a conduta passada, do presente ou que poderá ser projetada no futuro; e descobrir os fatores motivadores para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas.

A opção por grupo focal, para a triangulação de instrumentos de pesquisa, corrobora com a visão de Ruediger e Riccio (2004, p.151) para quem o grupo focal não apenas destaca as percepções individuais, “[...] mas também aquelas oriundas das interações do coletivo, expressas nas estruturas discursivas e na defesa ou crítica de temas e aspectos relevantes da pesquisa.” Os mesmos autores (2004, *Ibid.*, p.155) apontam como característica principal a “[...] elaboração de perguntas abertas para explorar e entender atitudes, opiniões, percepções e comportamentos dos segmentos estudados.” Ratificando essa posição, para Rea e Parker (2002) os grupos focais, também conhecidos como grupo focalizado em entrevistas de profundidade, tem como objetivo, entre outros, obter opiniões e atitudes a respeito de políticas e serviços.

Optou-se também pela entrevista semi-estruturada como a mais indicada concordando com Selltitz, Wrightsman e Cook (2005, v2, p.41) de que a flexibilidade na entrevista “[...] ajuda a levantar os aspectos afetivos e valorativos das respostas dos entrevistados e a determinar o significado pessoal de suas atitudes.” Tanto para as entrevistas como para o grupo focal utilizou-se um roteiro de entrevistas semi-estruturado, pois objetivou uma possibilidade de expressão maior do entrevistado, assim como facultou ao pesquisador apresentar perguntas que aproximassem e incentivassem o tema ao discurso apresentado, investigando outros tópicos que apareceram durante as sessões de coleta de dados.

A análise dos dados foi feita a partir do método de Análise de Conteúdo, conceituada por Bardin (1977, p.42) como

um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Neste estudo, são expostos a seguir informações sobre socialização presentes na análise de conteúdo das entrevistas realizadas.

Os achados de pesquisa

Neste momento, apresentam-se considerações pela ótica de PcD e pelos gestores.

A percepção sobre a socialização, pelas PcD

Por meio da análise de conteúdo, as estratégias de socialização para as pessoas com deficiência tem importância no processo de inclusão sob a lei 8213/91, resultando nesta pesquisa 14 entradas como presença desse processo na recepção às PcD.

O tratamento igualitário ficou evidenciado pela forma como os líderes tratam “de igual a igual”, “normal como todo mundo” entre outras expressões similares evidenciando que as pessoas com deficiência recebem durante o período na empresa um tratamento no qual a diferença não é desvalorizada. Dessa forma, os líderes foram apontados como apoiadores e inclusivos, não promovendo a discriminação da deficiência. De outro lado, mereceu registro que não há pessoas com deficiência em cargos de liderança. Foram também mencionados apoios dos colegas para socialização, como também aspectos pelos colegas de desrespeito e desconsideração focando a deficiência.

A percepção sobre a socialização, pelos gestores

Verificou-se maior pontuação na presença de processos de socialização como inclusivos para os gestores que atuam diretamente com as PcD, da Unidade São Manuel (11 pontos), que os da Unidade Central, em São Paulo (3 pontos). Apenas um comentário de um gestor de São Manuel não enxergou algum processo de socialização como apoio à entrada e permanência de PcD. Por outro lado, a educação mereceu também alta frequência, pois os gestores relataram as atividades propostas principalmente na condução do programa VIR (Vicunha Inclusão Responsável), o que pode se considerar uma estratégia formal de socialização.

Os líderes apontaram que nas relações interpessoais inexistem um tratamento diferenciado pelo fato da deficiência, lidando com as PcD como qualquer outro colaborador. Muitos trouxeram o discurso de que algumas PcD superaram as expectativas de produtividade iniciais, valorizando a diversidade. Neste trabalho, tem-se como diretriz de análise as estratégias de socialização de Van Maanen (1989) como pertinentes para esta pesquisa as dimensões formal/informal, individual/coletiva e investidura/despojamento como as mais adequadas para a investigação; e a atuação de um tutor ou modelo segundo considerações de Filstad (2004) e Green (1991).

Há relatos que evidenciam as estratégias de socialização abordadas anteriormente. Alguns depoimentos revelam a sobreposição das estratégias, mas que serão registradas aqui separadamente para evitar re-leituras.

Dimensão formal/informal

[...] a gente fica tão à vontade que quem vem de fora, iniciando eles, já chegam já no meio de uma turma e começa e que ficam à vontade também. (PcD do grupo sob a lei após a admissão).

Então se sente diferente. Tem que tomar muito cuidado com isso também, mas esse problema é mais no início da contratação. Com o tempo eles vão vendo que todo mundo é igual. Aí já fazem amizade com um com outro. (Gestor A da Unidade São Manuel).

Agora a permanência já está mais fácil... Eu acredito que está mais fácil primeiro assim, por que vai chegar um PPD (*referência às pessoas portadoras de deficiência*) e ele vai encontrar outros aqui na fábrica que já estão há um ano ou há dois anos aqui. Então isso vai mostrar pra esse: “não, realmente que aqui é uma empresa que dá condições, e se ele conseguiu eu também posso conseguir”. (Gestor B da Unidade São Manuel).

Aí tem o pessoal do treinamento na fábrica que acompanha não só os PPDs, mas todos aqueles que estão admitidos na empresa, além da chefia. (Gestor B da Unidade São Manuel).

[...] trabalhar em equipe é difícil, viu? Não é só porque somos deficientes. Se ele é novato, as outras pessoas acham que ele mesmo novato é obrigado a fazer tudo isso, fazer tudo que eles fazem, sei lá, tipo uma prova. (PcD já admitida sob a lei).

[...] mesma coisa você chegar de um lugar e você vê lá, o cara normal, trabalha normal, ele tem o mesmo problema que eu, o outro tem isso e aquilo, então você vai se sentir à vontade, a mesma coisa acontece com quem entra. (PcD sob a lei após a admissão).

[...] pessoal novo que está entrando, então eu me apresento, converso tudo, mostro a minha deficiência, entendeu? A gente já conversa, a gente já vê o pessoalzinho deslumbrado: “Nossa, olha o outro, nossa!” Então, sabe, vai naquela... (PcD sob a lei após a admissão).

Tive muita compreensão do pessoal onde eu voltei a trabalhar. (PcD sob a lei após a admissão)

Dimensão individual/coletiva

[...] o grupo vê a pessoa e sua deficiência e demonstra a boa vontade, tem objetivo, demonstra objetivo, o próprio grupo se desdobra e vira essa (*pausa*) o grupo (*pausa*) essa união do grupo. (Gestor de PcD)..

[...] os deficientes auditivos só você estando junto mesmo para, só convivendo para aprender, por que nós tínhamos o menino que conhecia a linguagem, mas os próprios colegas de trabalho que não conhecia acabaram aprendendo a se comunicar com ele, com a convivência, não é? (Gestor B da Unidade São Manuel).

No começo já (*a respeito de preconceito*). Ela falava que eu não era (*sobre ter deficiência*), que era pra eu trabalhar igual a ela. O duro é que eu fazia igual a ela. Não sei por que ela falava isso, ela era igual a eu, era uma profissional. Por que a máquina enroscava no começo, agora que eu estou com mais prática não acontece isso... eu peguei a manha, mas no começo ela reforçava o braço. Falava pra ser igual a ela... (PcD já admitida sob a lei).

Dimensão investidura/despojamento

[...] eu também quando eu passei a ser mecânico por querer, muita gente falava “você não dá para trabalhar lá, só metade... você não vai dar certo.” (PcD do grupo sob a lei após a admissão).

(*referindo-se a uma sugestão que empresa poderia adotar*) [...] fazer reuniões com as pessoas normais e com os deficientes. Para que as pessoas normais nos compreendam melhor. (PcD do grupo focal 1 já admitida sob a lei).

Tutor

[...] porque naquela oportunidade nós tínhamos um funcionário que conhecia a linguagem de libras. Ele fez um trabalho voluntário na APAE. Ele acompanhou todo processo seletivo, acompanhou esses deficientes na fábrica. Esses dois ficavam juntamente com ele para que pudessem entender e serem entendidos, por que ele conhecia a linguagem. (Gestor B da Unidade São Manuel).

Discussão dos achados de pesquisa

Uma preocupação mencionada por um dos gestores da alta cúpula é fazer com que as PcD gostem da empresa e tenham o interesse em permanecer nela. Comentou-se em criar um curso de capacitação para esse público visando atraí-lo e mantê-lo, para evitar o desligamento da empresa em troca de “[...] um aumento pequeno de salário” em outra organização. Consoante com Van Maanen (1989), essa estruturação formal poderia ser uma ação de, ao mesmo tempo, passar crenças da organização e permitir a identificação da PcD aos valores da organização.

Uma estruturação para a admissão das pessoas com deficiência também foi mencionado por um dos gestores de pessoas com deficiência. Acompanhamento dos profissionais de Recursos Humanos por meio de relatórios periódicos, assistência da chefia, disponibilidade para dirimir dúvidas, além da organização do SESMT (Segurança e Medicina do Trabalho) que é composto por técnicos, engenheiros, enfermeiras e a médica, que

objetivam estudar a possibilidade da inclusão de uma pessoa na cota e sua adaptação ao ambiente de trabalho.

Referente à dimensão informal, o grupo como agente acolhedor também foi um fator importante no processo de socialização, conforme relatos dos gestores das pessoas com deficiência, gerando a interação grupal como explicitado na fala “[...] o próprio grupo se desdobra e vira essa (*pausa*) o grupo (*pausa*) essa união do grupo.”

O grupo como agente socializador, ainda no modelo de Van Maanen (1989) também esteve presente nos relatos das pessoas com deficiência: “[...] quem vem de fora, iniciando eles, já chegam no meio de uma turma e começa e que ficam à vontade também” e “você vê lá, o cara normal, trabalha normal, ele tem o mesmo problema que eu, o outro tem isso e aquilo, então você vai se sentir à vontade, a mesma coisa acontece com quem entra.”

A informalidade presente nas relações interpessoais entre os pares laborais em ambiente de trabalho parece ter dificultado, em alguns momentos, o processo de socialização, conforme relatos apresentados por alguns colaboradores do grupo focal 3 das PcD, que entraram na empresa já sob a lei. Comentários de colegas sobre a deficiência como impeditivo de uma produção melhor ou para uma nova atividade funcional foram explicitados por alguns participantes desse grupo, reforçando que enfoque excessivo na estratégia informal pode dificultar a socialização do entrante, pois este tem dificuldade de assimilar qual seu papel na organização (VAN MAANEN, 1989).

Ainda sob o mesmo tópico, o apoio do grupo foi outro fator que facilitou o retorno da pessoa à empresa após ter a deficiência, como mostrado na fala “[...] tive muita compreensão do pessoal onde eu voltei a trabalhar.”

Por outro lado, uma das falas de uma PcD - “[...] não me sinto mais discriminada e sinto que faço parte da equipe” – reforça o pressuposto de Van Maanen (1989) de que o objetivo do processo de socialização é integrar o novato à organização.

Uma questão presente em diversos relatos das pessoas que eram funcionárias da empresa e passaram a ser cotistas foi a comunicação do convite para o ingresso na cota da lei 8213/91. Evidenciou-se que para esse processo formal poderia haver melhor comunicação, pois apareceram relatos de pouca compreensão sobre a lei e sobre a estabilidade de emprego. Como reações a esse fenômeno, os colaboradores apresentaram argumentos como confiança na empresa e proatividade na busca de conhecer seus direitos de cidadão.

Pela sugestão apresentada por uma PcD para melhor integração em “[...] fazer reuniões com as pessoas normais e com os deficientes, para que as pessoas normais nos compreendam melhor”, entende-se uma necessidade latente da PcD no reconhecimento e aceitação de seus traços peculiares pelas pessoas sem deficiência. Como menciona Van Maanen (1989) a estratégia de investidora presta-se a afirmar as características do ingressante para fortalecer sua identidade no ambiente organizacional, pois no extremo dessa mesma dimensão, o despojamento desqualifica suas características. Esse dado sugere que a empresa pode reforçar e valorizar a diversidade por meio da estratégia de investidora.

Uma PcD pode ser um padrinho, em consonância as proposições de Filstad (2004) e Green (1991) como um agente facilitador nesse processo, como evidenciado no relato de um dos pesquisados: “[...] o pessoal novo que está entrando, então eu me apresento, converso tudo, mostro a minha deficiência, entendeu?”

Os relatos de PcD entrevistadas evidenciou-se a necessidade de aprimoramento de processos formais para socialização, acrescida da estratégia de investidora, ao mesmo tempo, que a informalidade pela ação de tutores e do grupo facilitou essa etapa.

Pelos extratos apresentados percebe-se que as estratégias formais adotadas pela empresa para a socialização de PcD tem boa estruturação, mas eficácia de comunicação reduzida na percepção das PcD, sendo a informalidade ora atuante como facilitadora à integração, ora com observações pontuais de dificuldade para socialização.

Considerações Finais

Esta pesquisa objetivou estudar a associação entre estratégias de socialização e gestão da diversidade no estabelecimento de um vínculo efetivo entre pessoas com deficiência empregadas como cotistas sob a lei 8213/91, e as empresas contratantes.

Os processos de socialização tem importante papel na análise da realidade social e organizacional, tanto na academia quanto na prática das organizações no estudo da identificação e integração dos colaboradores. Por outro lado, a diversidade e, principalmente, sua gestão, implicam em assunto que parece não carecer de atenção pela ilusão de democracia racial e igualdade de oportunidades no Brasil.

As táticas de socialização na elaboração e condução de Programas de Diversidade devem ter maior atenção como uma aliança para sua efetividade. Como alerta Fleury (1989, p.23) “[...] os rituais de socialização desempenham ao mesmo tempo o papel de inclusão do indivíduo ao grupo e delimitação do processo de exclusão dos demais.”

Por outro lado, no dia-a-dia profissional, como lembrado por Edwin (2001), o mais difícil no papel do gestor, no que tange à diversidade, é criar um clima de abertura e reconhecimento de contribuições de cada um, com equidade.

Este estudo teve o objetivo de relevar a importância da aliança socialização-diversidade como complementar para o sucesso de Programas de Diversidade, ao mesmo tempo, que traz às organizações insumos para reflexão de suas práticas de relacionamento e também que evitem pasteurizar programas com políticas, normas e ferramentas que plastifiquem as relações na tentativa de mostrar uma imagem organizacional de responsabilidade social.

Para os pesquisadores de diversidade nas organizações, assunto que começa a tomar vulto na prática empresarial, que ele não seja apenas mais um programa com ferramentas, mas que promova um bem-estar nas organizações, com ganhos para os colaboradores e consequentemente as empresas.

Referências

- AGARS, Mark D.; KOTTKE, Janet L. Models and Practice of diversity management: a historical review and presentation of a new integration theory. In: STOCKDALE, Margaret S.; FAYE, J. Crosby. The Psychology and management of workplace diversity. Malden, MA, United States: Blackwell Publishing, 2006. p. 55-77
- BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BRASIL. Ministério da Justiça. Lei 8213 de 24 de julho de 1991. Disponível em <http://www.cedipod.org.br/dec3298.htm>. Acesso em 14 de outubro de 2007.
- BRASIL. Ministério da Justiça. Decreto 3298/99. Disponível em <http://www.cedipod.org.br/dec3298.htm>. Acesso em 14 de outubro de 2007.
- CASTILLO, Miguel Angel Sastre. La gestion de la diversidad en la empresa. Revista do Instituto Tecnológico Autónomo de México. Set-Nov, N^o 11, Año 3, 2005. Disponível em: <http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Igualdad en la empresa.pdf>. Acesso m 10 de outubro de 2006.
- COX, Taylor. Creating the multicultural organization: a strategy for capturing the power diversity. San Francisco, United States of America: Jossey-Bass, 2001
- EDWIN, Mercy Fuaawa. Diversity Management: successful strategies for implementing diversity plans for the 21st century. Doctor of Business Administration. Faculty of University of Sarasota. USA: Florida, 2001.
- FILSTAD, Catherine. How newcomers use role models in organizational socialization. Journal of Workplace Learning. 2004; 16, 7/8. Páginas 396-409
- FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: Cultura e Poder nas organizações. _et al. São Paulo: Atlas, 1989. Páginas 15 a 27.
- GIL, Marta. (coord.) O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiências. São Paulo: Instituto Ethos, 2002.

- GOLEMBIEWSKI, Robert T. *Managing Diversity in Organizations*. United States of America: the University of Alabama Press, 1995.
- GRAFFAMA, Joseph; SMITH, Kaye; SHINKFIELD, Alison; POLZINA, Udo. Employer benefits and costs of employing a person with a disability. *Journal of Vocational Rehabilitation*. Vol 17, n 4; 2002. p 251-263. <http://iospress.metapress.com/app/home/contribution.asp?referrer=parent&backto=issue,4,9;journal,29,46;linkingpublicationresults,1:103174,1>. Acesso em 29 de setembro de 2007.
- GREEN, Stephen G. Professional Entry and the adviser relationship: socialization, commitment and productivity. *Group & Organization Studies*. Vol 16. Nº 4, December 1991. pp 387-407.
- HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori e GODOY, Arilda Schmidt. Um Preâmbulo à Gestão da Diversidade: da Teoria à Prática. ENANPAD 2004, CD-ROM.
- HAUETER, Jill A.; MACAN, Therese Hoff; WINTER, Joel. Measurement of newcomer socialization: construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, vol 63, 2003. Páginas 20-39.
- HAYS-THOMAS, Rosemary. Why Now? The contemporary focus on managing diversity. In: STOCKDALE, Margaret S.; FAYE J. Crosby. *The Psychology and management of workplace diversity*. Malden, MA, United States: Blackwell Publishing Ltda, 2006. p. 3-30
- IRIGARAY, Helio Arthur Reis. *Estratégia de Sobrevivência dos Gays no Ambiente de Trabalho*. XXXI ENANPAD Encontro Nacional da ANPAD. Rio de Janeiro, 2007. CD-ROM
- JACKSON, S. E.; RUDERMAN, M. N. Diversity in work teams: research paradigms for a changing workplace. In: American Psychological Association, Washington, 1996. pp1-13
- JONES, Gareth R. Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers's adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*. 1986, Vol 29, nº 2, pp 262-279
- KIM, Chon-Kyun. Federal Employees with Disabilities with Regards to Occupation, Race, and Gender. *Public Personnel Management*; summer 2007; 36, 2; ABI/INFORM Global.pg. 115. Disponível em www.jstor.org. Acesso em 25 de agosto de 2007.
- LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina – *Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial – 2ª edição – São Paulo: Atlas, 2004*.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina e RODRIGUES, Luiz – *Stress e Trabalho: guia básico com abordagem psicossomática – São Paulo: Atlas, 1997*.
- McGRATH, J.E.; BERDAHL, J.L.; ARROW, H. Traits, expectations, culture, and clout: the dynamics of diversity in work groups. In: JACKSON, S. E.; RUDERMAN, M. N. *Diversity in work teams: research paradigms for a changing workplace*. Washington, American Psychological Association, 1996.
- MCMILLAN-CAPEHART, Amy. *Cultural Diversity's impact on firm performance.: the moderating influence of diversity initiatives and socialization tactics*. Thesis of Business on Administration. USA: Louisiana Tech University: 2003. Disponível em www.jstor.org. Acesso em 23 de setembro de 2007.
- MCMILLAN-CAPEHART, Amy. Heterogeneity or Homogeneity: Socialization Makes the Difference in Firm Performance. *Performance Improvement Quarterly*; 2006; 19, 1; ABI/INFORM Global pg. 83. Disponível em www.jstor.org. Acesso em 22 de setembro de 2007
- MENDES, Rodrigo Hübner. *Desmistificando os impactos da diversidade no desempenho das organizações*. ENEO ANPAD 2004
- MENDES, Rodrigo Hübner. *Diversidade humana nas organizações: entre a teoria acadêmica e a prática empresarial*. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: 2005
- MILLER, Vernon D.; JABLIN Fredric M. Information seeking during organizational entry: influences, tactics, and a model of the process. *The Academy of Management Review*. 1991. Vol 16, nº 1 -Jan, 1991 – P. 92-120.
- NOHARA, Jouliana Jordan ; FIAMMETI, Marcelo; ACEVEDO, Claudia Rosa. *A vida no trabalho: as representações sociais das pessoas com deficiência*. ENGP 2007. I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Natal, 2007.
- REA, Louis M.; PARKER, Richard A. *Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

- RICHARTE-MARTINEZ, Victor de la Paz. Gestão da diversidade e pessoas com deficiência: percepção dos gestores e empregados sobre os impactos da lei de cotas. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo: 2008. Acesso em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04092008-165226/> em 10 de março de 2009.
- ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 11ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- RUEDIGER, Marco Aurélio; RICCIO, Vicente. Grupo focal: método e análise simbólica da organização e da sociedade. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. Pesquisa Qualitativa em Administração. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. Páginas 151-172
- SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN Lawrence Samuel; COOK, Stuart Wellford. Métodos de pesquisa nas relações sociais. 2a. ed. São Paulo: EPU, 2005.
- SERRANO, Claudia; BRUNSTEIN, Janette. Relações de trabalho, percepção da deficiência e o desenvolvimento profissional do tetraplégico em uma organização pública: em busca do significado da inclusão. ENGP 2007. I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Natal, 2007.
- SHINYASHIKI, Gilberto. O processo de socialização organizacional. In: Vários Autores. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.
- SILVA, Edson Pereira da. Diversidade por orientação sexual: um exame empírico sobre os vieses em decisão de pessoal. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: Faculdades IBMEC, 2006.
- TAMAYO, Alvaro. Valores Organizacionais. In: Siqueira, Mirlene Maria Matias (org.) Medidas do comportamento organizacional. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- THOMAS JR, R. Roosevelt. A diversidade e as organizações do futuro. In: A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã. Editores Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard. 5ª.ed. São Paulo: Futura, 2003. Páginas 353-364
- VAN MAANEN, John. Processando as pessoas – estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme et al. Cultura e Poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989. Páginas 45 - 62.
- VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão Vieira; ZOUAIN, Deborah Moraes. Pesquisa Qualitativa em Administração. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. Páginas 13-28
- YI, Xiang Yi; UEN, Jin Feng. Relationship between Organizational Socialization and Organization Identifications of Professionals: moderating effects of personal work experience and growth need strength. Journal of American Academy of Business, Cambridge; Sep 2006; 10, 1; ABI/INFORM Global pg. 362. Disponível em www.jstor.org. Acesso em 23 de setembro de 2007.
- YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Trad Daniel Grassi. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.