

DIVERSIDADE E IDENTIDADE NAS ORGANIZAÇÕES*

STELLA M. NKOMO E TAYLOR COX JR.

Nos últimos anos, com a divulgação do *Workforce 2000 Report* e de outras publicações prevendo uma força de trabalho mais diversa nos Estados Unidos e em todo o mundo (Fullerton, 1991; Johnston e Packer, 1987; Johnston, 1991), a diversidade vem ganhando notoriedade como tópico dos estudos organizacionais. A maior atenção vem de profissionais interessados em como "administrar a diversidade" à luz dessas predições (Cross et al. 1994; Morrison, 1992; Loden e Rosener, 1991; Thomas, 1991). Apenas recentemente, os pesquisadores das organizações voltaram sua atenção para o tópico (Cox, 1993; Cox e Blake, 1991; Ferdman, 1992; Jackson e associados, 1992; Watson et al. 1993). Em sua maior parte, o conceito de diversidade carece de rigor, desenvolvimento teórico e especificidade histórica.

A situação corrente do conhecimento teórico e da pesquisa sobre a diversidade nas organizações pode ser comparada à descoberta de muitos fluxos que se destinam a um reservatório maior de água, mas não se tendo a certeza quanto à natureza verdadeira desse reservatório. Há grande número de áreas de teoria e pesquisa que influenciam o entendimento atual das identidades

diversas nas organizações. A vastidão do que pode estar sendo admitido sob a rubrica de diversidade reflete um de seus principais dilemas teóricos: a falta de especificidade de conceito. O estudo da diversidade é definido em termos de construção científica e tem extraído grande parte de seu significado atual a partir do trabalho de profissionais nas organizações. Até mesmo o termo "diversidade" é bastante contestado. As definições presentes de diversidade variam de conceituações restritas a excessivamente amplas.

As definições restritas enfatizam raça, etnia e gênero. Por exemplo, Cross et al. (1994 : xxii) vêem a diversidade como "enfocando assuntos de racismo, sexismo, heterossexismo, classistas, de habilidades e outras formas de discriminação no nível individual, identidade de grupo e de sistema". Cox (1993 : 5-6) enfoca a diversidade cultural, que define como "a representação em um sistema social, de pessoas com afiliações a grupos claramente diferentes em termos de significado cultural". Exemplos de definições mais amplas incluem Thomas (1991 : 10) que declara: "A diversidade inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero. Estende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, *status* de pri-

vilégio ou de não-privilegio e administração ou não-administração". De forma semelhante, Jamieson e O'Mara (1991 : xvi) sustentam uma "visão ampliada da diversidade, acrescentando valores, idade, inabilidades, formação educacional em vez da interpretação mais comum, que se restringe exclusivamente a mulheres e negros". Em termos ainda mais gerais, Jackson et al. (1993 : 53) usam diversidade "para se referirem a situações em que os atores de interesse não são semelhantes em relação a algum atributo". Loden e Rosener (1991) também adotam uma visão ampla, porém estabelecem distinções entre as dimensões primárias, consistindo de diferenças humanas inatáveis, como idade, etnia, gênero, raça, orientação sexual e habilidades físicas; e diferenças secundárias mutáveis, como formação educacional, localização geográfica e experiência de trabalho.

As definições mais amplas indicam que o termo diversidade refere-se a todas as diferenças individuais entre as pessoas – isto é, todos são diferentes. Esta conceitualização espelha o individualismo que estrutura muitas de nossas idéias sobre as organizações. Por outro lado, as abordagens restritas, que limitam a diversidade à raça, etnia e gênero tendem a ser interpretadas como referindo-se apenas às pessoas pertencentes a um gênero específico ou a um grupo minoritário de raça-etnia¹ de um sistema social (isto é, a diversidade refere-se às mulheres brancas e às minorias raciais).

Para obter-se clareza conceitual na linguagem e no significado da diversidade, tem-se que começar estruturando o próprio conceito. As especificidades de como o termo é definido e tratado percorrerão um longo caminho para estabelecer a ideologia que moldará as idéias sobre o tópico de maneira relevante. De fato, o próprio termo está incompleto, porque, imediatamente, levanta a questão: diversidade em quê? Apesar da confusão sobre o que constitui diversidade, está mais ou menos claro que os acadêmicos estão-se referindo à "diversidade

de identidades" com base na filiação a grupos sociais e demográficos e como as diferenças de identidades afetam as relações sociais nas organizações. Definimos diversidade como um misto de pessoas com idéias grupais diferentes dentro do mesmo sistema social. O conceito de identidade diversidade nas organizações. Assim, capítulo está centrada em torno do verdadeiro significado de identidade e em seu tratamento no estudo das organizações.

Em razão da diversidade ser percebida como um assunto novo, uma suposição implícita parece ser que há pouco conhecimento relevante disponível para seu desenvolvimento como um tópico. Entretanto, uma revisão rigorosa da literatura organizacional indica haver um corpo relevante de trabalhos sobre a diversidade de identidades. Nossa crença é que, para que a teoria e a pesquisa sobre a diversidade avancem, é importante analisar criticamente em um capítulo as teorias e a pesquisa que se qualificam atualmente como as orientações mais importantes. O trabalho analisado inclui a teoria de identidade social, a teoria intergrupos intrustrados,* a pesquisa em raça, etnia e gênero, a demografia organizacional e a etnologia. Não empreendemos uma revisão exaustiva da pesquisa empírica feita em cada área. Nossa principal preocupação é como a identidade tem sido conceituada em cada trabalho. Para cada teoria/campo de trabalho revisito, focamos seis dimensões do tratamento para identidade: (1) definição explícita versus implícita; (2) definição física versus definição cultural; (3) mensuração proposta; (4) definição em função do indivíduo versus outros; (5) níveis de análise; e (6) efeitos da diversidade (veja a Tabela 1). Além disso, revisamos três es-

* Tradução: Allison Bonfim Brandão.
Revisão Técnica: Vianque Lucas Coelho e Tiago
Prímheiro de Oliveira Sena.

* O texto original é *embedded*, que significa "embutido, encaixado, incorporado", conotando algo incorporado num sistema maior. Foi traduzido aqui para "intrustrado", embora ainda não exista tradução consagrada para uso em português (NT).

Tabela 1 Resumo das abordagens para a identidade das organizações.

Tratamento da identidade	Teoria de grupos incrustado	Teoria da identidade social	Pesquisa de raça/gênero	Demografia organizacional	Etnologia	Abordagem sugerida
Explicitamente dirigida versus implicitamente dirigida	Explícita	Explícita	Implícita	Explícita	Explícita	Explícita
Física versus cultural	Física	Física	Física	Física	Cultural	Cultural/histórica/política
Nominal versus intervalo/índice	Nominal	Ambos	Nominal	Nominal	Intervalo/índice	Ambos
Autodefinição versus definido por outros	Autodefinição	Autodefinição	Definido por outros	Autodefinição	Autodefinição	Ambos
Níveis de análise (indivíduo, grupo, organização)	Grupo/organização	Indivíduo/grupo/organização	Individual/grupo	Organização	Grupo	Individual/grupo/organização/sociedade
Efeitos da diversidade	Depende da congruência com o subsistema e o supra-sistema	Conflito; competição; favoritismo no grupo; estereotipação	Exclusão das minorias e mulheres; discriminação	Efeitos adversos na coesão, turnover, compromisso, comunicação; enriquecimento da criatividade, inovação e qualidade de decisão	Desentendimento; conflito; estresse; etnocentrismo	Todos os efeitos potenciais devem ser entendidos; foco no entendimento das circunstâncias sob as quais os efeitos positivos podem ser aumentados; diminuição das disfunções

estruturas metafóricas de diversidade recentemente propostas (Cox, 1993; Jackson et al., 1995; Triandis et al., 1994). Concluímos nossa revisão com prescrições sobre como a identidade pode ser reestruturada e expandida. Finalmente, exploramos as implicações metodológicas e de pesquisa dessas prescrições. Entretanto, começamos, primeiramente, com uma revisão da literatura relevante.

REVISÃO DA LITERATURA

Teoria da identidade social

Definimos diversidade como um misto de pessoas com identidades de grupo diferentes dentro do mesmo sistema social. As perspectivas intergrupais têm sido uma das principais estruturas para o entendimento das interações humanas, envolvendo indivíduos percebendo a si mesmos como membros de uma categoria social ou sendo percebidos por outros como pertencentes a uma categoria social (Taylor e Moghaddam, 1987). Essas perspectivas envolvem uma variedade de preocupações, do conflito intergrupais ao preconceito (Brewer e Kramer, 1985; Hewstone e Brown, 1986; Kramer, 1991; Messick e Mackie, 1989; Sherif e Sherif, 1953; Tajfel, 1982). Uma das teorias intergrupais mais proeminentes que nos informam sobre os efeitos da identidade do grupo sobre o comportamento humano tem sido a teoria da identidade social (TIS). 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.

O trabalho fundamental sobre a identificação social foi feito no campo da psicologia social, principalmente por Henry Tajfel e John Turner (Tajfel, 1972; Turner, 1975; Tajfel e Turner, 1979). O tratamento da identidade de grupo na teoria da identidade social é, de certa forma, inconsistente. Por

exemplo, os principais colaboradores para o desenvolvimento da teoria divergem em quanto os membros devem compartilhar em comum para constituir um grupo de identidade social (Rabbie e Horwitz, 1988). Asrias de identidade social são aceitas por teorias implícitas culturais ou simplesmente representam fenômenos ou categorias sociais diferentes. Entretanto, a maioria dos autores da TIS parece inclinar-se em direção à última interpretação. Contudo, deve-se enfatizar que a TIS não trata a identidade de grupo como uma medida de escala nominal. Ao contrário, uma das contribuições mais importantes da TIS para o campo de pesquisa sobre a diversidade é a noção de que as pessoas dentro dos grupos sociais divergem quanto a importância relativa que qualquer identidade social específica tem em seu autoconceito (Jackson, 1981). Em decorrência, uma das implicações da TIS é que a identidade de grupo deve, idealmente, ser operacionalizada para pesquisa como uma medida de escala contínua.

Há, também, alguma ambiguidade sobre até que ponto o fato de uma pessoa ser definida por outras é relevante para a identidade social de alguém. Como exemplo, Turner definiu a identificação social como "o processo de alguém se localizar ou localizar outra pessoa dentro de um sistema de categorizações sociais", mas definiu simultaneamente a "identidade social" como a "soma total das identificações sociais usada por uma pessoa para definir a si própria" (1982: 18). Acreditamos que as "localizações" categóricas atribuídas a uma pessoa por outras são cruciais para o entendimento das implicações plenas da identidade social. Em compensação, a clara ênfase da TIS está em autodefinição, um fato que impõe limitações para a utilidade do conceito como ponto focal da pesquisa sobre a diversidade. Acreditamos que a maneira pela qual alguém é definido por outros influencia sua auto-identidade em algum grau, e tem efeito

tos em seus próprios méritos para afiliação do grupo (*i.e.*, independente da autodefinição de alguém). Por exemplo, o fato de uma pessoa não se identificar fortemente com sendo homem ou mulher não significa que seu gênero não terá importância na maneira pela qual as outras pessoas relacionam-se com ele/ela e, assim, a identidade sexual pode afetar as experiências de vida, quer a pessoa se identifique por gênero ou não. À luz disso, para que a extensão em que a identidade social seja entendida como limitada à autoconcepção de uma pessoa (Abrams e Hogg, 1990), algum outro conceito é necessário para entender o papel que outros assumem na definição das identidades de grupo relevantes para uma pessoa.

Embora bem desenvolvida na literatura de psicologia social, a teoria da identidade social apenas recentemente tem sido aplicada ao campo organizacional. Ashforth e Mael (1989) e Wharton (1992) apresentam trabalhos teóricos que mostram a interação da identidade social com um ou mais aspectos do contexto social. Ashforth e Mael (1989) sinalizam que uma combinação dos fatores prevalentes das organizações trabalha para intensificar os efeitos da identificação do grupo. Esses fatores incluem a presença de numerosos grupos formais e informais e a distinção dos traços de vários grupos (por exemplo, diferenças de metas e processos entre as unidades de trabalho).

Wharton (1992) e Ridgeway (1991) adotam uma abordagem de construção social para mostrar como a identidade social é especificamente aplicável ao tópico da diversidade da força de trabalho nas organizações. Wharton (1992) argumenta que gênero e raça devem ser vistos como categorias socialmente construídas na pesquisa organizacional. Para ela, uma implicação dessa abordagem é que a identificação com grupos de gênero e raça deve ser entendida como evocada por estímulos contextuais em

vez de o ser por componentes fixos de um autoconceito individual. Essa visão aponta diretamente um trabalho anterior sobre etnicidade situacional e etnicidade emergente (por exemplo, Yancey et al., 1976; Okamura, 1981; McGuire et al., 1978; Stayman e Deshpande, 1989). Uma contribuição central desse corpo de trabalho é iluminar as forças contextuais que determinam saliências de identidade, como o tipo de tarefa a ser desempenhado e as características demográficas dos grupos de trabalho.

O trabalho de Ridgeway (1991) enfoca o valor do *status* das características nominais. Usando a teoria estrutural de Blau (1977) e a teoria dos estados de expectativa de Berger e Zelditch (1985), ela explica por que as identidades de grupo como gênero e raça causam impacto em níveis de interação social com pessoas que têm acesso a recursos e, portanto, tornam-se indicadores independentes de *status* (isto é, independentes de posse de recursos ou de outros traços relevantes de *status*). O núcleo de seu argumento é que quando as identidades de grupo tornam-se altamente correlacionadas com uma diferença de recursos intercambiáveis, a identificação do grupo torna-se um indicador de *status* que é, depois, usado para determinar a inclusão ou exclusão de redes sociais importantes e, definitivamente, é assumida como uma autorização para a competência geral. Usando as equações desenvolvidas por Skvoretz (1983), Ridgeway prevê que o gênero é uma identidade de grupo especialmente vulnerável para este ciclo porque homens e mulheres são quase igualmente representados na população.

Uma contribuição notável desses teóricos da construção social para o trabalho sobre a diversidade é que eles discutem a aplicabilidade da identidade social em múltiplos níveis de análise. Tradicionalmente, a TIS tem focado o nível individual, mas ao enfatizar o contexto social, esses autores deixam claro a importância do grupo - e da

organização - no fenômeno da identidade social.

Agora, chegamos à questão central sobre o que a TIS tem a dizer sobre os efeitos da diversidade no grupo de trabalho e nos processos e resultados organizacionais. Na maior parte, esse corpo de trabalho parece sugerir que a identificação social e os processos relacionados produzem efeitos degradativos, principalmente sobre os resultados dos vários grupos. O comentário seguinte de Brewer é ilustrativo:

As metas comuns e a característica de interdependência cooperativa entre as equipes de trabalho devem fornecer um contexto para derrubar barreiras à comunicação e explorar os benefícios das habilidades e perspectivas diversas. Entretanto, vários aspectos das relações intergrupais (qualidades dentro dos grupos, rivalidades e perspectivas diversas, estereótipos negativos e desconfiança de grupos externos), frequentemente, conspiram para impedir a coordenação entre os membros de equipes de trabalho diversas e reduzem o desempenho efetivo (1995: 10).

Em observação similar, Ashforth e Mael (1989) identificam três consequências gerais da identificação de grupo que são especialmente relevantes para o comportamento/resultados organizacionais como segue: (1) os indivíduos tendem a escolher atividades e instituições que sejam congruentes com suas identificações mais evidentes; (2) a identificação afeta os resultados, como a coesão e a interação intragrupal e (3) a identificação reforça a fixação ao grupo e a seus valores e aumenta a competição com grupos externos. A segunda e terceira consequências sugerem que a existência da diversidade na identificação do grupo pode levar a alguma dificuldade nas relações entre as pessoas de identidades de grupo diferentes. À medida que as identidades com subgrupos (microidentidades no contexto organizacional) assumem precedência sobre a identidade organizacional comum (macroidentidade), a habilidade das pessoas trabalharem em equipes compostas de membros de identidades de grupo diferentes pode ser prejudicada pelas consequências da identificação do grupo.

Teoria das relações intergrupais *embedded*

Como a TIS, a teoria das relações intergrupais incrustado também é classificada sob a rubrica geral das perspectivas intergrupais. Entretanto, Alderfer e Smith (1982) desenvolveram uma teoria das relações intergrupais incrustado, especificamente para as organizações que explicitamente integram a filiação a grupo de identidade e a filiação a grupo resultante de categorização organizacional. Sua teoria postula dois tipos de grupos existentes no interior das organizações: grupos de identidade e grupos organizacionais.

Grupo de identidade é aquele cujos membros compartilham alguma característica biológica comum, como gênero, que participaram de experiências de vida semelhantes, estão, atualmente, sujeitos a forças sociais similares e, como resultado, têm visões consonantes de mundo (Alderfer, 1987). Os grupos de identidade mais comumente reconhecidos são aqueles baseados em gênero, família, etnia e idade (Alderfer e Smith, 1982). Embora haja pouca escolha sobre a filiação física nos grupos de identidade, há algum grau de escolha sobre a filiação psicológica. Como a TIS, a teoria das relações intergrupais incrustadas argumenta que os indivíduos podem sentir-se mais ou menos identificados com seu grupo de identidade. O foco está na auto-identificação.

Um grupo organizacional é aquele em que os membros compartilham cargos organizacionais comuns, participam de experiências de trabalho equivalentes e, como consequência, têm visões de mundo consonantes. A filiação ao grupo de identidade antecede a filiação ao grupo organizacional.

Assim, a identidade das pessoas nas organizações é uma função de sua filiação ao grupo de identidade e sua filiação ao grupo organizacional.

A teoria apresenta conjunto um tanto complexo de interações para o entendimento dos efeitos da diversidade nas identidades das organizações. A filiação ao grupo de identidade e ao grupo organizacional é vista como altamente relacionada com seus efeitos nas relações sociais nas organizações. Certos grupos organizacionais tendem a ser formados por membros de grupos de identidade específicos. Por exemplo, os cargos da alta administração nas organizações dos Estados Unidos e em outros países industrializados tendem a estar ocupados por homens brancos mais velhos. Conforme a teoria de relações intergrupais incrustadas, os indivíduos e as organizações estão constantemente tentando administrar conflitos potenciais que surgem da *interface* entre grupos de identidade e grupos organizacionais. A maneira pela qual as tensões são administradas depende de vários fatores. O fator mais importante é como os grupos estão incrustados no "suprasistema" mais amplo (Alderfer e Smith, 1982). Alderfer e Smith (1982) usam o termo "relações intergrupais incrustadas" para capturar a dinâmica entre os grupos de identidade, os grupos organizacionais e o suprasistema em que eles estão incrustados. A incrustação pode ser congruente ou incongruente. A incrustação congruente existe quando as relações de poder entre os grupos em um nível são reforçadas pelas relações de poder no nível de suprasistema e de subsistema (Alderfer, 1987). A incrustação incongruente existe quando as relações de poder não são consistentes com a dinâmica do suprasistema. Contudo, a compreensão das diversas identidades nas organizações exige o entendimento do perfil da afiliação das partes ao grupo, bem como do contexto mais amplo em que as partes interagem.

A teoria de relações intergrupais incrustadas tem sido usada para estudar as mulheres e as minorias nas organizações predominantemente brancas e masculinas (Alderfer et al., 1980; Thomas, 1990). Um exemplo de pesquisa que usa essa teoria é o trabalho de Alderfer et al. (1980). Alderfer e seus colegas estudaram os relacionamentos raciais entre os gerentes de uma grande corporação. Sua pesquisa demonstrou como a identidade do grupo racial influenciou as cognições das relações raciais dentro da organização. Uma constatação significativa foi a existência de percepções paralelas e não paralelas entre grupos raciais brancos e negros. Cada grupo racial relatou que os membros do outro grupo socializavam-se mais entre si do que com os membros da outra raça. Cada grupo racial tendia a ver esse padrão como mais fraco em seu próprio grupo do que em outro grupo. A filiação a um grupo de identidade era o fator mais poderoso, mesmo quando haviam fatos objetivos sobre um problema.

O significado da teoria de relações intergrupais incrustadas para o entendimento da identidade é sua atenção aos efeitos das identidades diversas dentro de um contexto organizacional mais amplo. Diz-se que a identidade dos indivíduos nas organizações é determinada não apenas pela categorização organizacional, mas também pela filiação a um grupo de identidade. A teoria de relações intergrupais incrustadas reconhece que os indivíduos não abandonam suas identidades raciais, sexuais ou étnicas quando entram em uma organização. Esta teoria também sugere que a categorização do grupo de identidade sempre será relevante em um contexto organizacional.

Demografia organizacional

A pesquisa sobre a demografia organizacional refere-se ao estudo das "causas e

consequências da composição ou distribuição de atributos demográficos específicos dos funcionários em uma organização" (Tsui et al., 1995:4). A origem da demografia organizacional como campo de estudo é freqüentemente atribuída a Pfeffer (1983). A revisão da pesquisa sobre a demografia organizacional realizada por Tsui et al. (1995) identifica 15 estudos empíricos e um livro publicado desde o artigo seminal de Pfeffer. Essa revisão indica que os demógrafos organizacionais têm focado principalmente as identidades dos grupos no que diz respeito a idade, tempo de serviço, formação educacional e histórico funcional. Dos 15 estudos empíricos identificados, o tópico tempo de serviço figurava em 13, idade em nove e formação educacional e histórico funcional em seis, cada. Em contraste, gênero e raça estavam incluídos em apenas três estudos, cada (Tsui et al., 1995).

Nosso estudo desse trabalho sugere que a identidade do grupo é geralmente tratada como uma variável de escala nominal, significando que as categorias sociais são baseadas em características físicas ou em histórico de trabalho. Além disso, o estudo baseia-se largamente nas autodefinições de grupos de identidade que são mais comumente obtidas em levantamentos ou arquivos de dados históricos de empresas. A própria expressão "demografia organizacional" demonstra que este trabalho enfoca mais o nível macro de análise do que o nível individual ou grupal. Uma exceção notável é o trabalho de Tsui e O'Reilly (1989) sobre demografia relacional, que direciona a atenção nas características demográficas da idade superior-subordinado.

Uma limitação da pesquisa sobre a demografia organizacional sugerida pela recente teoria da diversidade nas organizações (e pelo trabalho apresentado anteriormente sobre a teoria da identidade social) é como as dimensões da diferença são operacionalizadas. Autores sobre a diversidade da força de trabalho têm enfatizado o signifi-

cado cultural das categorias demográficas, como gênero, raça e função exercida no trabalho e a noção dos níveis diferenciais de identificação com o grupo dentro das categorias. Por exemplo, Cox (1993) destaca que muitos grupos de identidade representam distinções físicas (fenótipos) e culturais (identidade cultural). Ele também argumenta que os membros de grupos de identidade variam à medida que exibem, além das características culturais para certos tipos de diversidade, características físicas que são prototípicas do grupo. Uma implicação desse tratamento é que a identidade deve ser mensurada como variável contínua em vez de variável nominal. Alternativamente, os autores da demografia organizacional têm, tipicamente, tratado as dimensões da diferença simplesmente como categorias físicas.

Tsui et al. (1992) sustentam que uma distinção entre a pesquisa da diversidade e a pesquisa da demografia organizacional é que a primeira limita a atenção ao efeito das diferenças da identidade do grupo sobre os membros de grupos minoritários, ao passo que a última está interessada nos efeitos sobre todos os trabalhadores. Entretanto, acreditamos que a pesquisa que revela o impacto da identidade sobre os membros de grupos minoritários revela, simultaneamente, os efeitos para os membros de grupos majoritários. Por exemplo, a pesquisa que revela que ser mulher tem efeito negativo nas promoções ou na remuneração também revela que ser homem (grupo majoritário) tem efeito positivo. Em respeito a isso, mesmo a pesquisa que enfoca uma dimensão única de diversidade (por exemplo, gênero) fornece informações relevantes para todos os trabalhadores, em lugar de apenas aos membros de grupos minoritários. Tanto a teoria quanto a pesquisa sobre a diversidade estão crescentemente indicando dimensões múltiplas da identidade de grupos, tendência que esperamos continuar.

De todas as áreas de pesquisa aqui discutidas, o trabalho sobre demografia organi-

zacional oferece a pesquisa mais direta e extensiva sobre os efeitos específicos da diversidade nos resultados e no desempenho no trabalho. De fato, a motivação central do trabalho empírico sobre a demografia organizacional tem sido no sentido de determinar o impacto da composição demográfica das organizações ou grupos de trabalho nos resultados do trabalho (Tsui et al., 1995). Uma revisão da pesquisa empírica sugere que a heterogeneidade potencialmente demográfica tem efeitos positivos e negativos sobre os resultados do trabalho de interesse para os profissionais. Por um lado, a heterogeneidade (comparada à homogeneidade dos grupos) reduz a coesão dentro do grupo e a satisfação dos membros (pelo menos nos grupos majoritários) e aumenta o *turnover* (Jackson et al., 1991; Tsui et al., 1992; Wharton e Baron, 1987). Por outro lado, a heterogeneidade, pelo menos sob certas condições, aumenta a criatividade, a qualidade da tomada de decisão e a inovação (Jackson e associados, 1992; Ancona e Caldwell, 1992; Bantel e Jackson, 1989).

É significativo notar que esse corpo de pesquisa mostra o que denominamos "diversidade não administrada", isto é, nenhum esforço aparente foi feito para reduzir os potenciais efeitos negativos da diferença nos grupos de trabalho ou para acentuar os potenciais efeitos positivos. Portanto, a questão que surge é: podem atitudes tais como o conhecimento sobre as diferenças culturais, permitindo mais tempo para se chegar às decisões, além de outras intervenções, serem usadas para reduzir os efeitos negativos da heterogeneidade e aumentar os efeitos positivos? Acreditamos que a resposta é sim. Há alguma pesquisa empírica que parece apoiar essa conclusão. Adler (1986) relata estudo experimental em que equipes culturalmente diversas foram comparadas, em termos de produtividade, a equipes culturalmente homogêneas. Os resultados indicaram que uma atenção cuidadosa para a

dinâmica da diversidade pode ser a diferença entre os efeitos globais positivos e negativos sobre os resultados de desempenho do grupo. Em outro estudo, os escores de criatividade de diades heterogêneas (definidas como diferentes em atitudes) foram comparados àqueles de diades homogêneas. As constatações indicaram que quando não há intervenção para dirigir as diferenças de atitude, as diades heterogêneas foram menos criativas do que as homogêneas, mas quando houve algum treinamento destinado a aumentar o entendimento e a comunicação entre os membros, os resultados foram revertidos (Triandis et al., 1965).

Pesquisa sobre *racioetnia* e gênero

Antes do final dos anos 60, pouca atenção era dada a assuntos de raça e gênero no estudo das organizações (Cox e Nkomo, 1990), sugerindo que os empregados estavam isentos dessas identidades. A atenção em larga escala para assuntos de raça e gênero nas organizações iniciou-se após a aprovação da legislação sobre a igualdade de oportunidades de emprego e sobre a não discriminação no final dos anos 60 e início dos anos 70 nos Estados Unidos e, em menor grau, em países da Europa Ocidental, principalmente na Grã-Bretanha (Cox e Nkomo, 1990; Nkomo, 1992; Sivanandan, 1985). A literatura que apareceu recentemente girou em torno das seguintes categorias cobertas pela legislação: gênero, raça, país de origem, religião e idade. Uma vez que o maior volume de pesquisa atualizado retrata *racioetnia* e gênero, enfocamos nossa atenção nessas duas áreas.

Muito menos atenção tem sido dada à orientação sexual e à habilidade física (Hall, 1989; Harris, 1994; Munyard, 1988; Stone et al., 1992; Woods, 1993).

A meta de muitas dessas pesquisas tem sido documentar o tratamento diferencial

do nas organizações baseado na *racioetnia* e no gênero. A pesquisa anterior sobre *racioetnia* e gênero foi fortemente influenciada pelas teorias de assimilação encontradas no trabalho de acadêmicos como Allport (1954), Myrdal (1944) e Park (1950). A ênfase era nas expressões psicológicas do racismo, sexismo e outras formas de discriminação. O principal assunto adotado foi a assimilação de mulheres brancas, minorias raciais e aqueles que eram "diferentes" nas organizações.

Na maior parte dos trabalhos, a identidade não tem sido explícita no tratamento de raça e gênero nas organizações. De fato, os conceitos de *identidade racial*, *identidade étnica* e/ou *identidade sexual* são raramente encontrados nos trabalhos. Todavia, a literatura sugere, implicitamente, que a noção de identidade incrustada na *racioetnia* e no gênero considerava a identidade como variável. Raça e gênero têm sido largamente estudados como objetivo, fixadas propriedades das fixas e objetivas individuais que podem ser operacionalizadas em níveis mensuráveis (por exemplo, 1 = branco e 2 = negro; 1 = homem e 2 = mulher). Os pesquisadores têm confiado largamente em mensurações nominais para conduzir suas pesquisas. A maior parte da pesquisa sobre *racioetnia* nas organizações dos Estados Unidos tem comparado negros e brancos. Esse foco estreito é problemático por si mesmo. Outros grupos *racioétnicos* têm recebido atenção muito menor (Knouse et al., 1992).

Dois importantes áreas de pesquisa podem ser identificadas. Uma área enfoca o objetivo em questão, ou seja, a evidência quantitativa da discriminação racial e sexual nas práticas organizacionais. Embora os resultados desses estudos estejam misturados, tomados como um todo sugerem que negros e mulheres enfrentam discriminação de acesso e de tratamento nas organizações (Collins, 1989; Kraiger e Ford, 1985; Greenhaus et al., 1990). A literatura está repleta de estudos documentando os efeitos

negativos sobre as carreiras das minorias raciais e das mulheres brancas, incluindo *tokenism*,^{*} diferença de acesso à orientação, exclusão de redes informais, tetos de vidro e outras formas de restrição à mobilidade de carreira (Antal e Izraeli, 1993; Bell, 1990; Collins, 1989; Cox e Nkomo, 1991; Fernandez, 1991; Greenhaus et al., 1990; Ibarra, 1993; Iles et al., 1991; Morrison et al., 1987; Pettigrew e Martin, 1987; Thomas, 1990; Cahoon e Rowney, 1993; Freedman e Phillips, 1988; Stroh et al., 1992; Ragguins e Cotton, 1991).

Uma segunda área de pesquisa enfoca as diferenças de raça e gênero em um conjunto de tópicos tradicionais do comportamento organizacional. Os tipos de estudos realizados refletem uma suposição de que *racioetnia* e gênero são objetivas, propriedades essenciais dos indivíduos. Isto é, as diferenças de identidade refletem as diferenças inatas entre os grupos *racioétnicos* e os homens e as mulheres. Por exemplo, pesquisadores têm testado as diferenças raciais sobre a satisfação e as atitudes no trabalho (por exemplo, O'Reilly e Roberts, 1973; Weaver, 1978), estilos de liderança (por exemplo, Bartol et al., 1978) e motivação (por exemplo, Brenner e Tomkiewicz, 1982; McClelland, 1974). Apesar da grande quantidade de trabalho, os resultados são muito inconsistentes, com pouca evidência de diferenças sistemáticas entre negros e brancos quanto às atitudes no trabalho e à motivação. No caso das diferenças de gênero, vários estudos têm levantado a questão de se as mulheres gerentes têm estilos de liderança diferentes em comparação aos homens (Eagly e Johnson, 1990; Powell, 1990; Rosemer, 1990). Alguns pesquisadores sugerem que as mulheres não usam estilos hierárquicos de liderança, mas possuem estilos mais democráticos, participativos

* Prática ou política de limitar-se a um esforço mínimo para oferecer oportunidades às minorias iguais às da maioria. (N.T.)

(Rosemer, 1990). Outros pesquisadores ainda têm constatado que as mulheres-gerentes bem-sucedidas não diferem em estilo dos homens gerentes bem-sucedidos (Powell, 1990). Apesar da proliferação de estudos enfocando as diferenças de gênero, cumulativamente é difícil fazer declarações válidas sobre o que diferencia sistematicamente as gerentes mulheres dos gerentes homens nas atitudes em relação a trabalho, personalidade e comportamento.

As explicações sobre as consequências negativas para as minorias raciais e mulheres brancas nas organizações envolvem desde preconceito e discriminação decorrentes de estereótipos, a explanações estruturais mostrando sua representação proporcional nas hierarquias organizacionais (Kanter, 1977). A influência da teoria de assimilação é evidente nos tipos de questões estudadas e nas soluções propostas. Parte do trabalho sugere que a solução para os efeitos negativos da diversidade está na integração bem-sucedida das minorias raciais e das mulheres brancas nas organizações. Implicitamente, para o grupo minoritário, assimilação bem-sucedida significa perda de identidade - adaptação às normas e comportamentos do grupo dominante.

Etimologia

Outra parte do fundamento da pesquisa sobre a diversidade é a etimologia. Etimologia é o ramo da antropologia que lida com as características sociais e culturais de diferentes grupos "tribais" de pessoas. Prefertimos o termo "etimologia" em vez de "etnografia" porque inclui a comparação e a análise de culturas em vez de meramente sua descrição. Embora, historicamente, o termo se refira às características culturais de raças ou grupos étnicos diferentes, nossa intenção é adotar aqui uma aplicação mais ampla para nos referirmos a qualquer identidade de grupo à qual traços culturais dis-

tintos possam ser identificados por pesquisa sistemática. Assim, neste contexto, a etimologia representa o trabalho que identifica as similaridades e as diferenças culturais entre grupos de identidade, bem como a análise de fenômenos culturais como distância cultural e choque cultural. Em nossa visão, esse trabalho é central para o entendimento do efeito da diversidade nas organizações.

Na aplicação da etimologia ao cenário e aos assuntos organizacionais, os pesquisadores têm-se concentrado principalmente na identidade de grupo de nacionalidade. Entre os trabalhos mais influentes estão os de Hofstede (1980, 1984), Hall (1976; 1982), Laurent (1983) e Tung (1988a; 1988b).

Os estudos de Hofstede sobre as diferenças de valor entre pessoas de mais de 14 países do mundo identificaram quatro valores centrais que diferenciavam as pessoas de grupos de nacionalidade diferentes e que ele argumenta conter implicações para o comportamento de trabalho nas organizações. Os valores foram: distância do poder, fuga da incerteza, individualismo-coletivismo e masculinidade-feminilidade.

Usando medidas ajustadas à linguagem e outras diferenças culturais nos países envolvidos, Hofstede determinou que as populações de diferentes nações do mundo diferem significativamente nesses quatro valores e que essas diferenças têm implicações importantes para a aplicação das teorias e conceitos de administração nos grupos de trabalho compostos por nacionalidades diferentes. Um volume significativo de pesquisa empírica tem sido feito usando uma ou mais dessas dimensões culturais (por exemplo, Yu e Murphy, 1993; Farh et al., 1991; Davidson, 1993; Cox et al. 1991).

Edward T. Hall (1976; 1982) escreveu extensivamente sobre o impacto da cultura e das diferenças culturais no comportamento humano. Seu trabalho é notável por fornecer exemplos concretos de como diferenças

culturais específicas, especialmente as não verbalizadas, podem tornar-se barreiras à comunicação e ao entendimento entre as pessoas. Por exemplo, seu conceito de *cas-deias* de ação ajuda-nos a entender como as escolhas comportamentais são restritas por rituais e normas que raramente são explicitadas. Um exemplo é a expectativa de que os membros de uma comunidade façam amizade com os recém-chegados, em vez de evitá-los. Esta norma torna possível aqueles já integrados ao grupo excluírem os recém-chegados sem rejeitá-los abertamente. Esse *insight* pode ser aplicável ao problema frequentemente citado de acessibilidade desigual dos grupos de identidade por meio das redes informais das organizações.

Outros autores têm feito extensões e aplicações do trabalho de Hall a outros campos de trabalho, principalmente em áreas de pesquisa de marketing (por exemplo, Graham, 1981; Core e Tansuhaj, 1989) e estilos de trabalho preferidos (por exemplo, Cox, 1993).

André Laurent (1983) está entre um crescente número de acadêmicos europeus que têm contribuído para o trabalho sobre diversidade (entre outros incluem-se Stamp, 1989; De Vries, 1992; Essed, 1991). O trabalho de Laurent tem enfocado a identificação das diferenças culturais nas expectativas dos gerentes. Sua pesquisa é útil na identificação das maneiras específicas pelas quais o desentendimento cultural pode levar a relacionamentos ineficazes nas organizações, principalmente nos relacionamentos diádicos entre um supervisor e seus superiores diretos. Por exemplo, conforme seus dados, levantados junto a 1.762 pesquisadores de dez países, apenas 13% dos trabalhadores dos Estados Unidos esperavam que um gerente deveria ter respostas precisas às questões que eles poderiam levantar sobre seu trabalho, comparados a 59% na França, 67% na Indonésia e 77% no Japão. Isso sugere que a definição de competência para cargos de direção variará significati-

vamente entre as pessoas dessas diferentes nacionalidades e que as teorias e práticas administrativas não podem ser universalizadas. Similarmente, Tung (1988a; 1988b) constatou em seu estudo sobre padrões de motivação entre trabalhadores chineses que os mesmos são muito mais tolerantes e receptivos na execução das regras. Ela relaciona isso à existência de uma economia socialista rigidamente planejada e destaca que os empregados chineses (tanto gerentes como não gerentes) estão acostumados a receber prescrições muito detalhadas de seus papéis de trabalho (Tung, 1988a).

É importante notar que, em vista das altas taxas de imigração nos Estados Unidos (e as crescentes taxas em muitas outras partes do mundo) e em função dos indivíduos com origens em grupos microculturais (grupos dentro de uma cultura nacional particular, como os sino-americanos) que são influenciados por normas e valores culturais de suas culturas originais, o trabalho sobre as diferenças de nacionalidade é relevante para as forças de trabalho domésticas em muitas partes do mundo, bem como para as organizações com operações multinacionais. Além disso, o princípio básico por trás dessa pesquisa - que as diferenças de cultura são centrais para o entendimento da dinâmica intergrupos - é aplicável às identidades de grupo além da nacionalidade.

Outra área de teoria e pesquisa em etimologia altamente relevante para o trabalho da diversidade nas organizações é a da aculturação. Esse trabalho enfoca os processos de solução das diferenças culturais entre membros de uma nação em nível societal (por exemplo, Berry, 1987; Padilla, 1980), entre organizações com culturas diferentes (por exemplo, Nahavandi e Malekzadeh, 1988; Sales e Mirvis, 1984), entre organizações e seus membros (por exemplo, Cox e Finley-Nickelson, 1991) e entre indivíduos (por exemplo, Hazuda et al., 1988; Wong-Reiger e Quintana, 1987). Para nós, solucionar as diferenças culturais "entre indivi-

duos" significa o processo pelo qual os indivíduos estabelecem uma identidade cultural que responde às diferenças entre normas e sistemas de valores de grupos culturais diferentes de quais ela/ele faz parte. Por exemplo, Cox (1993) revisa nove estudos empíricos mostrando a extensão em que os membros de grupos minoritários de *raciocria* nos Estados Unidos identificam-se com seu grupo raciocriático versus o grupo anglo-majoritário. Esse corpo de trabalho vincula a etnologia à teoria de identidade social, a uma combinação que oferece base de conhecimento rica e substancial para o entendimento da dinâmica cultural da diversidade das organizações.

Em geral, os pesquisadores da etnologia têm dedicado menos atenção do que os demógrafos organizacionais em especificar os efeitos da diversidade nos processos e resultados do trabalho. Entretanto, é razoável afirmar que seu trabalho é mais revelador das dificuldades potenciais, como má comunicação, conflitos intergrupais, perda de eficácia e estresse, do que dos potenciais benéficos da diversidade cultural.

Por exemplo, Hall (1976) destaca que muitos casos de ineficácia gerencial, mesmo entre pessoas da mesma nacionalidade e trabalhando para a mesma organização, são decorrentes do fracasso no reconhecimento das diferenças interculturais e, ambos, Hofstede (1984) e Laurent (1983), destacam que a ignorância das diferenças culturais têm levado à má aplicação das teorias administrativas de motivação e liderança.

Em resumo, o conceito de identidade de grupo é explicitamente tratado na literatura sobre etnologia. Os aspectos culturais de identidade são enfatizados e a identidade é tratada como medida contínua de reconhecimento das diferenças intragrupal em que o grupo. O foco é a auto-identificação com o grupo em vez de como outras pessoas identificam alguém. O trabalho sobre

etnologia dá maior atenção ao nível de análise do grupo por meio de comparações intergrupais das tradições culturais. Entretanto, no trabalho sobre aculturação, a interação entre a identidade individual e a identidade organizacional, bem como as diferenças culturais interorganizacionais estão começando a receber atenção. Assim, a etnologia está dando uma contribuição em todos os três níveis de análise do componente organizacional. Finalmente, em razão da possibilidade de choque cultural, a pesquisa etnológica sugere que misturar pessoas de grupos de identidade diferentes em um sistema social pode levar a uma variedade de resultados disfuncionais, a menos que providências sejam tomadas para superar esse problema.

Modelos teóricos da diversidade

Tomadas isoladamente, nenhuma das correntes de pesquisa revistas aqui é suficientemente complexa para fazer justiça ao tópico da diversidade. Recentemente, vários acadêmicos têm publicado modelos conceituais sobre a diversidade que, especificamente, combinam e traduzem as informações das correntes de pesquisa mais antigas. Estramos em condições de identificar três desses modelos. São os de Cox (1993), Jackson et al. (1995) e Triandis et al. (1994). Cada um deles será brevemente revisado a seguir. Escolhemos esses modelos porque cada um deles tenta utilizar informações das contribuições de disciplinas relevantes, são abrangentes em escopo, reconhecem a complexidade do tópico e foram especificamente desenhados para explicar o impacto da diversidade nas identidades para o comportamento e os resultados organizacionais.

O modelo interativo de diversidade cultural (MIDC) desenvolvido por Cox (1993) mostra que as diferenças de identidades grupais entre indivíduos (tanto identidades físicas quanto culturais) interagem com um conjunto complexo de fatores individuais, intergrupais e organizacionais (clima da diversidade) para determinar o impacto da diversidade sobre os resultados individuais e organizacionais. Os resultados individuais previstos pelo modelo são divididos em variáveis de resposta afetiva (satisfação, identificação organizacional e envolvimento com o trabalho) e variáveis de realização (desempenho, mobilidade de trabalho e remuneração). Os resultados organizacionais são divididos tomando por base a diretiva de impacto esperado em primeiro nível (por exemplo, atendimento, *turnover* e qualidade do trabalho) e em segundo nível (por exemplo, lucro). Central a esse modelo é a noção de que a presença da diversidade nas organizações impactará as medidas de eficácia, tanto no nível individual quanto no organizacional, e que o contexto organizacional para a diversidade é o eixo para determinar se o impacto global das diferenças de identidade grupal sobre a eficácia será positivo ou negativo. Outras características perceptíveis do modelo são que ele está estruturado em torno de fenômenos sociopsicológicos que têm aplicabilidade clara por meio das muitas dimensões de identidade do grupo (isto é, não apenas gênero e raça, mas nacionalidade, função exercida no trabalho, religião, classe social etc.) e têm aplicação na experiência tanto de membros de grupos minoritários quanto majoritários das organizações. Por exemplo, a tendência da diversidade não administrada para levar ao conflito intergrupais exaltado entre membros de grupos majoritários e minoritários reduzirá, potencialmente, os resultados afetivos do trabalho para os membros de ambos os grupos.

Um segundo modelo teórico abrangente é o de Triandis et al. (1994). O modelo

(formulado simplesmente como "Um modelo teórico para o estudo da diversidade") define e especifica os inter-relacionamentos entre 19 variáveis. Uma lista completa das variáveis e suas definições não será aqui apresentada. Entretanto, alguns dos principais vínculos serão especificados. Os conceitos centrais do modelo incluem similaridade percebida, grau de interação e recompensas. A principal variável de resultado são as atitudes intergrupais positivas. Seguindo uma linha skinneriana de pensamento (Skinner, 1981), as atitudes intergrupais positivas devem ocorrer quando as transações entre pessoas de grupos diferentes são interpretadas como recompensadoras. Por sua vez, um sentimento de obrigação de recompensas ocorrerá quando as partes se perceberem como similares, quando elas têm oportunidade de contato positivo, quando têm um senso de metas compartilhado e quando a sociedade ou autoridades reconhecidas no seio da sociedade estimulam o contato. As especificações do modelo indicam que todos esses fatores têm efeitos independentes (principalmente) sobre as recompensas.

Um conceito-chave do modelo de Triandis et al. (1994) é similarmente percebido. Embora esse ponto de ênfase sugira que o aumento da diversidade tenderá a dificultar o grupo de trabalho e o desempenho organizacional, os autores são cuidadosos ao apontar tipos de intervenções que podem evitar isso.

O modelo teórico final a ser discutido aqui é o "modelo para entendimento da dinâmica da diversidade nas equipes de trabalho" de Jackson et al. (1995). Esse modelo nomeia explicitamente mais de 30 variáveis e algumas delas com componentes múltiplos. Ao reconhecer essa complexidade, os autores não tentam especificar os inter-relacionamentos entre as numerosas variáveis, mas, ao contrário, apresentam um conjunto de conceitos relevantes organizacionais em um modelo conceitual. As três prin-

cipais partes do modelo são aspectos da diversidade, estados de mediação e processos e consequências/manifestações comportamentais. Todas as três são analisadas em três níveis - individual, interpessoal e equipe - dentro de um contexto mais amplo de forças organizacionais e sociais. Conforme esse modelo, pode-se analisar "diversidade" como uma característica: de indivíduos, das diferenças entre um indivíduo e seu grupo de trabalho e como uma característica do próprio grupo de trabalho. Além disso, as dimensões da diversidade são listadas como relacionadas à tarefa (tempo de trabalho, formação educacional etc.) ou orientadas às relações (gênero, raça etc.). A combinação dos atributos individuais, similaridade interpessoal e formação de equipes é posicionada para afetar resultados como desempenho pessoal, equilíbrio de poder e criatividade da equipe. Entretanto, esse relacionamento é mediado por grande número de tarefas e variáveis relacionais, tais como atenção, memória, estágio de socialização e respostas cognitivas e afetivas.

Em resumo, três desses modelos possuem arquiteturas similares uma vez que são conjuntos de aprendizados sobre o que é importante, e não declarações teóricas parciais, que são facilmente adaptadas às equações matemáticas a serem testadas com estatística linear. Também, como pode-se esperar, há considerável sobreposição dos conceitos dentro dos modelos teóricos, embora as definições e o posicionamento desses conceitos difiram consideravelmente. O nível de complexidade dos modelos, embora apropriado ao fenômeno, provavelmente, impedirá seu teste empírico completo. Ao contrário, parece que eles são melhor usados como modelos heurísticos que podem orientar a pesquisa empírica desenhada para testar várias subconfigurações. Para facilitar tal utilização, Cox (1993) oferece mais de 40 proposições teóricas testáveis derivadas do modelo integrativo de diversidade cultural (MIDC).

REMODELANDO IDENTIDADE E DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Após revisar parte da teoria e pesquisa que forma largamente a base para a pesquisa sobre diversidade, na última coluna da Tabela 1 oferecemos nossa sugestão para o tratamento do conceito de identidade. Para acelerar o desenvolvimento teórico da diversidade nas organizações, devemos começar com a remodelação do conceito de identidade. Especificamente, o entendimento das identidades de diversidade será acelerado por perspectivas teóricas que: (1) definem e mensuram explicitamente a identidade de grupo dos indivíduos; (2) atendem ao significado cultural, histórico e social da identidade; (3) tratam a identidade como uma medida de escala contínua em vez de meramente como categorias discretas, assim, permitindo aos membros dos grupos diferir, na extensão em que uma identidade específica seja mais perceptível para eles; (4) detalham a relevância da categorização social por outros à identidade de grupo de alguém; (5) detalham efeitos da identidade em níveis múltiplos de análise (individual, grupal, organizacional e societal); e (6) mostram explicitamente os efeitos da diversidade sem assumir a inevitabilidade das consequências negativas. Nossa modelagem alternativa exige elaboração.

A principal implicação desse conjunto de prescrições é que a identidade deve ser entendida como um *constructo* complexo, multifacetado e passageiro (Bhavnani e Phoenix, 1994). O fato dos indivíduos terem identidades múltiplas e não uma identidade única contribui para a complexidade da identidade nas organizações. Os indivíduos não são apenas africanos, europeus, coreanos, brancos, negros, mulheres, homens, gerentes de marketing ou gerentes de produção. As identidades se cruzam para criar uma identidade amalgamada. As mesmas pelas quais as identidades interagem ou tornam-se destacáveis são importantes

para um contexto organizacional. Assim, o estudo de uma identidade envolve, necessariamente, a atenção com sua interação com outras identidades.

Entretanto, deve-se fazer distinções entre as identidades baseadas em categorias sociais como raça, gênero, etnia e classe e as identidades baseadas em categorias como função organizacional ou tempo de serviço. A teoria da identidade social pode parecer um modelo geral para o exame das consequências de todos os tipos de identidades de grupo. Entretanto, seu campo empírico original nos experimentos de grupo mínimo limita sua aplicação para o entendimento das identidades de grupo baseadas em categorias socialmente marcadas, como *racioetnia*, gênero e classe (Henriques, 1984; Lloyd, 1989; Michael, 1990). De acordo com Michael (1990), as teorias intergrupais e a teoria da identidade social, em particular, têm sistematicamente negligenciado o conteúdo, preferindo esclarecer os processos ou mecanismos que delineiam o comportamento intergrupal. Consequentemente, a exclusão do conteúdo tende a elevar o processo, sugerindo que os processos são universais, independentemente da base de identidade. Entretanto, a identidade baseada na função organizacional ou no tempo de serviço pode ser assumida, difundida ou perdida quando um indivíduo deixa uma organização. Quando as categorias de identidade sócio-históricas são comparadas com categorias menos marcadas socialmente, como função organizacional, o significado do racismo, sexismo e outras formas de dominação nas organizações e na sociedade mais ampla é negligenciado.

O estudo das identidades diversas nas organizações deve, portanto, ser adequadamente situado em seu contexto social e o conteúdo específico das diferentes categorias sociais deve ser explicado (Duveen e Lloyd, 1986). Especificamente, para estabelecer a dialética entre o conteúdo e os processos intergrupais, há necessidade de al-

guma teoria sobre a relação que existe entre grupos específicos e as circunstâncias sócio-históricas que têm dado origem às identidades relevantes. Em outras palavras, isso significa identificar e descrever o conteúdo da identidade racial, identidade de gênero, identidade étnica, identidade cultural etc. *versus* uma identidade social genérica ou, ao mínimo, pensar em termos da identidade social de um grupo específico (por exemplo, a identidade social das mulheres). Há algumas pesquisas em outras disciplinas sobre identidade racial (por exemplo, Helms, 1990; Cross, 1991; Tinsley, 1994); o significado de raça (por exemplo, Omni e Winant, 1986); o significado de gênero (por exemplo, Acker, 1990; Galás e Smircich, 1992; Mills e Tancred, 1992); a identidade social das mulheres (por exemplo, Skewington e Baker, 1989); e a identidade homossexual (por exemplo, Cass, 1979) que têm relevância na pesquisa sobre identidades diversas nas estruturas organizacionais. Por exemplo, há um corpo de trabalho emergente explorando o significado da identidade racial branca e da construção social da cor branca (por exemplo, Carter et al., 1994; Frankenberg, 1993; Helms, 1990; Roediger 1991).

Ao mesmo tempo, devemos evitar o essencialismo em nosso tratamento de identidade, reconhecendo sua variabilidade. A identidade é construída socialmente e não inata. Pode ser mensurada nominalmente como propriedade objetiva de um indivíduo. Como Stuart Hall (1992) tem enfatizado, a identidade não é estável ou fixa, mas social e historicamente construída e sujeita a contradições, reversões e mudança. Uma visão de construção social enfatiza o entendimento do processo por meio do qual as distinções de identidade emergem e tornam-se visíveis aos indivíduos e grupos nas organizações (Wharton, 1992).

A identidade precisa ser entendida em quatro níveis de análise: individual, grupal/intergrupal, organizacional e social. Isso é

particularmente importante para evitar a tendência da pesquisa sobre identidades diversas implicar que o peso da mudança deve ser atribuído apenas aos membros da organização. E, também, para evitar a posição que os efeitos negativos das identidades diversas são originados nos deficientes processos cognitivos dos indivíduos. Se os processos cognitivos dos indivíduos, confinarmos nossa análise ao nível individual, mais a dinâmica sistêmica intergruppal, organizacional e societal ficará inexplorada e, conseqüentemente, a real possibilidade de mudança organizacional será reduzida.

Os aspectos importantes da identidade como uma posição de grupo pode também ser negligenciada se os pesquisadores confinarem suas análises ao nível individual. Por outro lado, a confiança apenas na análise ao nível de grupo falha em reconhecer que podem haver diferenças individuais de identidade do grupo. A identidade também não é homogênea nos grupos sociais. Isto é, deve-se prestar atenção às diferenças de identidade dentro dos grupos. Muitos indivíduos podem não compartilhar as normas, valores e linguagem de um grupo, apesar da similaridade em termos demográficos ou culturais. No nível organizacional, deve-se prestar atenção aos fatores contextuais mais amplos que afetam e moldam a identidade. Os significados sociais, a construção e a formação da identidade também pertencem às fronteiras organizacionais. Por exemplo, nova legislação, desenvolvimentos políticos e mudanças demográficas têm afetado o modo como a identidade é percebida e entendida.

Finalmente, grande parte do trabalho sobre a diversidade nas identidades tem sido dominada pelos efeitos negativos das diferenças. Tem havido uma tendência a universalizar as condições para o conflito intergruppal e a ver a diversidade das identidades como um "problema" que não pode ser evitado. Isto sugere que as consequências negativas da categorização representam uma condição da natureza humana e que

pouco pode ser feito para mudar os fenômenos dos grupos. Entretanto, argumentos que todos os efeitos potenciais devem ser entendidos, e que o foco deve estar no entendimento da categorização como uma prática discursiva (ver Marshall e Wetherell, 1989).

PROBLEMAS E DILEMAS METODOLÓGICOS

Pensamento dicotômico

As prescrições mencionadas neste capítulo dão origem a inúmeras questões e dilemas metodológicos práticos. Entender isso é importante para se ir além dos paradigmas de pesquisa que têm dominado a pesquisa organizacional sobre diversidade e identidade. Na maior parte, a pesquisa decorrente das teorias e da bibliografia revisada neste capítulo reflete o pensamento dicotômico sobre a identidade (por exemplo, negro *versus* branco; inglês *versus* latino, homem *versus* mulher etc.). O pensamento oposto é problemático por várias razões. As oposições fixadas ocultam a extensão em que as coisas apresentadas como opostas são, de fato, interdependentes e relacionadas.³ Hall afirma que "por exemplo, há diferenças entre as maneiras que os gêneros são social e fisicamente construídos. Mas não há rigidez nessas oposições. Trata-se de uma oposição relacional: *é uma relação de diferença*" (1991: 16, com nossa ênfase). O pensamento oposto implica não apenas a diferença, mas a hierarquia em que um grupo é, geralmente, superior e o outro inferior (Derrida, 1976). O grupo dominante obtém, de fato, o privilégio de reduzir ou suprimir seu opositor. Martin (1992: 136) também observa que o pensamento oposto não pode valorizar a diversidade em toda sua complexidade porque não pode explicar os atributos mistos que podem cair entre pólos opostos.

Relacionada à discussão acima está a questão total da representação. Ela dá origem a duas questões relacionadas. Primeiro, quem é o "diverso" nas organizações? Quem realmente está sendo estudado? As abordagens atuais de teoria e pesquisa envolvem populações de empregados tradicionais - branco, homem, ocidental, heterossexual, classe média/alta, capacitado - são as normas contra as quais alguns tornam-se "diversos" ou "outros". Segundo, uma vez que nosso entendimento dos "outros" está incrustado nas noções de uma identidade dominante, ele estabelece limites à possibilidade da representação dos "outros" fora desse conhecimento (Galás, 1992). Modelos teóricos e de pesquisa são necessários para permitir que os acadêmicos "percebam o diverso sob sua própria lógica de representação" (1992: 205).

Esse projeto é particularmente urgente, dado que grande parte da retórica atual está estruturada na noção de "administrar a diversidade" como um problema. Sublinhando o discurso estão suposições como "é menos provável que os trabalhadores minoritários tenham recebido formação educacional e treinamento. Eles podem ter problemas de linguagem, de atitude e culturais que os impedem de levar vantagens dos empregos que existirão" (Johnston e Packer, 1987: xxvii) ou que é importante ter "diversidade produtiva e transformá-la em vantagem para a organização" (Office of Multicultural Affairs, 1994). Como consequência, tais descrições sugerem que a diversidade não administrada é improdutiva e desvantajosa para as organizações. Tais construções podem terminar atendendo a propósitos particulares, freqüentemente mantendo o padrão de relações sociais existente. A ênfase da pesquisa deve também ser dirigida ao exame de como as organizações produzem e reproduzem diferenças entre grupos sociais. Isso requer que os pesquisadores entendam a construção social da diversidade nas organizações, em vez de vê-

la como reflexo das diferenças naturais de categoria. Em grande parte da pesquisa sobre a diversidade nas organizações, a legitimização e os valores básicos da organização não estão em questão. *A priori*, as organizações são consideradas como locais fundamentalmente representativos e neutros. Inevitavelmente, deve-se estar atento ao que sustenta e mantém o padrão das relações de poder nas organizações.

A mensuração da identidade

Grande parte do trabalho sobre os efeitos da diversidade e da heterogeneidade na identidade (principalmente a teoria intergruppal já citada) tem sido feita com base em de estudos de laboratório. Mais trabalho de campo é necessário. Entre as questões que necessitam de atenção estão as seguintes: Como as identidades de grupo operam na prática? Que fatores determinam o destaque a diferentes identidades de grupo? O que as pessoas acham de suas identidades de grupo nas organizações? Como as pessoas se julgam em relação a suas tarefas e suas identidades? Como as práticas e as políticas organizacionais produzem e reproduzem identidades diversas, valorizando algumas e desvalorizando outras? Um exemplo do esforço no tratamento da última questão pode ser encontrado no trabalho de Collinson et al. (1990). Em seu estudo de 45 empresas de cinco setores industriais do Reino Unido, demonstram como a discriminação sexual pode ser reproduzida, racializada e suportada por aqueles em posições de domínio e subordinação no processo de recrutamento e seleção (veja também Cockburn, 1991).

O estudo da identidade é especialmente difícil porque a identidade não permite, por si só, uma mensuração discreta. Os métodos quantitativos de pesquisa podem facilitar em identificar o complexo significado e a construção da identidade. As escalas

podem mensurar apenas a quantidade (ou a força) da identidade, respondendo a questão: quanta identificação (Condor, 1989)? Elas não podem mensurar a questão da qualidade: De que maneira a identidade é manifestada? Para entender o significado cultural e a variabilidade do significado da identidade, os pesquisadores necessitam expandir suas metodologias para incluir abordagens etnográficas. Nas abordagens tradicionais de pesquisa, a categorização dos grupos é vista como fenômeno natural, ao invés de como algo passageiro (Porter e Wetherell, 1987). Nas abordagens mais linguisticamente orientadas, como na etnometodologia e na análise do discurso o interesse está em como as categorias são constituídas no discurso diário e as várias funções que satisfazem (Porter e Wetherell, 1987). A categorização é considerada uma realização social sutil e complexa. A teoria e a análise do discurso cobrem o estudo de todos os tipos de textos escritos e a interação oral (formal e informal), com particular atenção às funções atendidas pela linguagem e às implicações das construções linguísticas específicas. Ela examina como as categorias são flexivelmente articuladas no curso de certos tipos de conversas e redações para realizar metas específicas como exclusões, culpas ou justificativas (Parker, 1992; Porter e Wetherell, 1987). Ao estudar a linguagem, costumamos falar que a diversidade das identidades é tão importante porque, como Parker (1992: xi) destaca: "A linguagem é tão estruturada para refletir as relações de poder que, freqüentemente, podemos não ver outras maneiras de ser, e ela estrutura a ideologia de tal forma que é difícil ser a favor ou contra a mesma."

Há exemplos disponíveis da aplicação da análise do discurso no estudo da identidade. Entrevistas abertas têm sido usadas por alguns acadêmicos para enfatizar o conteúdo das categorias de identidade e sua construção a partir da experiência social

(por exemplo, veja Condor, 1986). A análise do discurso tem sido usada como uma forma de entender como a identidade de gênero é constituída no discurso (Skevington e Baker, 1989; Marshall e Wetherell, 1989). A ênfase está em examinar como as pessoas conversam sobre sua identidade específica. Em artigo de 1989, Marshall e Wetherell examinaram como um grupo de estudantes composto por homens e mulheres, recém-ingressos na carreira de advogado, constroem sua identidade e imagem próprias em relação ao seu próprio gênero. Os pesquisadores encontraram muitas inconsistências e contradições na amostra de entrevistados. A maioria dos questionados desenvolveu um modelo essencialista de gênero e muitos também argumentaram que homens e mulheres eram iguais em termos de perspectiva e habilidades. Este tipo de variabilidade, argumentado por Marshall e Wetherell (1989) é lugar comum no discurso espontâneo. Tais análises ajudam a capturar a natureza fluida e contraditória da identidade.

Wetherell e Porter (1992) usaram a análise do discurso para mapear a linguagem do racismo na Nova Zelândia. Seu estudo de caso enfocando as relações dos neozelandeses brancos com os neozelandeses maoris revelou a textura heterogênea e estratificada das práticas, argumentos e representações, admitidos como verdadeiros em uma sociedade específica. Eles concluíram que o racismo é uma manifestação do padrão desigual das relações de poder na Nova Zelândia, e não o resultado de um grupo étnico tendo ilusões irracionais em relação a outro.

Relacionado à mensuração da identidade está como considerar as diferenças intergrupais. Não podemos presumir igualdade de identidade dentro de um grupo. Nem todos os membros de um grupo podem construir ou responder à identidade de seu grupo da mesma forma. Ao invés de assumir homogeneidade de identidade, os

projetos de pesquisa devem testar explicitamente as diferenças de identidade dentro do grupo. A questão de como tratar identidades múltiplas permanece relativamente subexplorada. Embora acadêmicos tenham divulgado a necessidade de examinar as interações entre diferentes categorias sociais, há poucos estudos empíricos que demonstrem como isso pode ser realizado. A mensuração é problemática porque as interações são mais sinérgicas do que aditivas. Além disso, pouca atenção tem sido dedicada ao relacionamento entre identidades de grupo baseadas em categorias socialmente marcadas como raça e gênero e outras bases de identidade como estilo de trabalho ou carreira. Entretanto, o estudo de Marshall e Wetherell (1989) dá luz à interação entre a construção da identidade profissional/ocupacional e de gênero de mulheres e homens. Em seu estudo, a relação entre mulheres e identidade ocupacional torna-se problematizada, enquanto a relação entre homens e identidade ocupacional torna-se normalizada. Mulheres e advogados foram retratados como dissonantes, o relacionamento de identidade tornou-se um local de luta; mas, em contraste, o masculino e a lei tornaram-se sinônimos, com a personalidade masculina retratada como idêntica à personalidade legal. Há alguma pesquisa sugerindo que os membros de grupos subordinados têm uma faixa mais limitada de comportamento aceitável do que os membros de grupos majoritários. Eagly et al. (1992:16), em uma análise dos dados de 61 pesquisas sobre gênero e liderança concluiu que "os homens têm maior liberdade do que as mulheres para liderar em estilos variados sem encontrar reações negativas".

Terminologia

Finalmente, uma palavra deve ser dita sobre o grande uso do termo "diversidade." Deve-se reconhecer que a diversidade é uma

descrição da força de trabalho total, não um nome para os membros de grupos minoritários. Além disso, a diversidade deve ser distinguida de conceitos relacionados tais como ação afirmativa, pesquisa de gênero e de *racietnia*, ao mesmo tempo preservando a legitimidade dessas áreas. Os pesquisadores devem ser cautelosos ao esclarecer como a diversidade se relaciona a tópicos como oportunidades iguais, discriminação, pesquisa sobre *racietnia* e gênero e ação afirmativa. Talvez, a maior dificuldade até aqui tenha ocorrido em torno da ação afirmativa. Embora a ação afirmativa esteja dentro do tema diversidade, os dois conceitos não são claramente equivalentes. Os que trabalham sobre a diversidade nas organizações são mais abrangentes nos tipos de identidades de grupos humanos tratados, e a ação afirmativa aplica-se especificamente a uma ferramenta corretiva formulada para criar oportunidades iguais. Diversidade apresenta um conceito muito mais amplo, dirigido ao entendimento da estrutura multidimensional e os efeitos das diferenças nas organizações. Para evitar conflitos entre diversidade e tópicos mais tradicionais, os pesquisadores podem usar o título de "pesquisa sobre diversidade" quando tratarem das múltiplas dimensões das diferenças e dos fenômenos que são comuns em muitas dimensões. Por exemplo, parece apropriado intitular um artigo tratando de gênero, raça e nacionalidade como "pesquisa sobre diversidade". Por outro lado, um artigo que examina os estilos de decisão de latinos e ingleses parece cair no domínio da "pesquisa de *racietnia*" ou, no melhor dos casos, deve ser especificado como "diversidade de *racietnia*".

CONCLUSÃO

Tentamos mapear o terreno para examinar as identidades diversas nas organizações. Examinamos a literatura que tem

sido a base dominante para a pesquisa sobre a diversidade nas organizações. Nosso exame sugere a necessidade de ir além dos modos tradicionais de pensar sobre o conceito de identidade que repousa no âmago dessa pesquisa. A extensão de nossa análise reflete a complexidade do tópico e os desafios que são aguardados.

NOTAS

1. Há contradições em como as pessoas usam os termos raça e etnia. Por exemplo, diz-se que os afro-americanos nos Estados Unidos representam um "grupo racial", enquanto os latinos e asiáticos são, às vezes, vistos como grupos étnicos. A etnia tem sido tradicionalmente usada para os imigrantes que chegam aos Estados Unidos procedentes da Europa. Entretanto, na Grã-Bretanha e em alguns outros países europeus, os imigrantes procedentes da África, Caribe, Índia e Paquistão são freqüentemente vistos como "negros". Taylor Cox Jr. (1990) assinala que "as classificações são, freqüentemente, inapropriadas porque implicam em um grupo ser biologicamente ou culturalmente distinto de outro, embora ambas sejam verdadeiras". Ele tem sugerido o uso do termo "racioétnicos" para referir-se a grupos biologicamente (pessoalmente, preferimos "fenotípico" em vez de "biológico") e/ou culturalmente distintos. Além disso, os acadêmicos dedicados ao estudo das relações de raça e etnia, freqüentemente, decidem adotar teorias que abordem os termos raça e etnia.
2. Usamos explicitamente os termos "mulheres brancas" e "minorias raciais" para evitar a tendência de autores referirem-se a "mulheres e minorias". A última terminologia não reconhece que as mulheres têm raça e gênero. Também omite a categoria das mulheres das minorias raciais.
3. Uma citação de Stuart Hall (1991), mostra, elegantemente, a natureza relacional da identidade: "Apenas quando há um outro, alguém pode conhecer sua própria identidade."
4. Muito dessa discussão foi retirado de Taylor Cox Jr. (1994) e Stella M. Nkomo (1993). O título do último artigo, "Muito que ver com a diversidade" não é usado por sugerir que o tópico da diversidade seja frívolo, mas para destacar que os pesquisadores têm muito trabalho a fazer para entender a diversidade nas organizações. Se esse desafio não for atendido, talvez, a diversidade se juntará aos arquivos de outras modas passageiras, de vida curta, da administração.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAMS, D., HOGG, M. *Social identity theory: constructive and critical advances*. New York : Harvester Wheatsheaf, 1990.
- ACKER, J. Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender and Society* 4, p. 139-158, 1990.
- ADLER, N. *International dimensions of organizational behavior*. Boston : P W. S. Kent, 1986.
- ALDERFER, C. P. An intergroup perspective on group dynamics. In: LORSCH, Jay W. (Org.). *Handbook of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1987.
- ALDERFER, C. P., SMITH, K. K. Studying intergroup relations embedded in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 27, p. 35-65, 1982.
- ALDERFER, C. P., ALDERFER, C. J., TUCKER, L., TUCKER, R. Diagnosing race relations in management. *Journal of Applied Psychology*, 16, p. 135-166, 1980.
- ALPORT, G. *The nature of prejudice*. New York : Doubleday, 1954.
- ANCONA, D. G., CALDWELL, D. F. Demography and design: predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3(3), p. 321-341, 1992.
- ANTAL, A. B., IZRAELI, D. A global comparison of women in management: women managers in their homelands and as expatriates. In: FAGENSON, Ellen (Org.). *Women in management: trends, issues, and challenges in managerial diversity*. Newbury Park, CA : Sage, 1993. p. 52-96.
- ASHFORTH, B. E., MAEL, F. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, p. 20-39, 1989.
- BANTEL, K. A., JACKSON, S. E. Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10, p. 107-124, 1989.
- BARTOL, K. M., EVANS, C. L., STITH, M. Black versus white leaders: a comparative review of the literature. *Academy of Management Review*, 10, p. 1078-1092, 1985.