



Journal homepage:  
[www.arvore.org.br/seer](http://www.arvore.org.br/seer)

## GESTÃO DE PESSOAS E SUSTENTABILIDADE EM UMA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DO RIO GRANDE DO SUL, BRASIL

### RESUMO

Este artigo apresenta um entrelaçamento teórico-empírico entre a gestão estratégica de pessoas, a diversidade e a sustentabilidade, visualizado pela percepção do clima organizacional e do estilo de comprometimento dos colaboradores da Cooperativa Agrícola Mista Nova Palma (CAMNPAL)/RS. A pesquisa foi caracterizada como exploratória e descritiva, com análise quantitativa. Participaram da pesquisa 158 colaboradores da Cooperativa e os dados foram coletados diretamente no ambiente de trabalho por meio de um questionário estruturado. Os resultados evidenciaram que existe um nível de satisfação e comprometimento relativamente alto dos entrevistados com a organização sendo predominante o estilo de comprometimento normativo, seguido pelo afetivo. A diversidade de percepção quanto ao clima e ao comprometimento se verificou mais intensamente nos agrupamentos por gênero e renda e, no que tange ao entrelaçamento entre a Gestão Estratégica de Pessoas, a diversidade e a sustentabilidade, foi possível depreender que as estratégias organizacionais precisam se voltar para um melhor preparo das lideranças quanto à visão estratégica e sustentável.

**PALAVRAS-CHAVES:** Gestão Estratégica de Pessoas; Diversidade; Sustentabilidade; Clima e Comprometimento.

## PEOPLE MANAGEMENT AND SUSTAINABILITY IN AN AGRICULTURAL COOPERATIVE OF RIO GRANDE DO SUL, BRAZIL

### ABSTRACT

This paper presents a theoretical and empirical entanglement between the Strategic Management of People, diversity and sustainability, visualized by the perception of organizational climate and the style of employee commitment Agricultural Cooperative Joint Palma Nova (CAMNPAL) / RS. The research was characterized as exploratory and descriptive, with quantitative analysis. The participants were 158 employees of the Cooperative and the data were collected directly in the workplace through a structured questionnaire. The results showed that there is a level of satisfaction and commitment on top of the organization being interviewed with the predominant style of normative commitment, followed by affective. The diversity of perceptions about the climate and the impairment occurred most intensely in groups by gender and income, with respect to the entanglement between the Strategic Management of People, diversity and sustainability, it was possible to conclude that organizational strategies need to turn to better preparation of the leaders on the strategic vision and sustainable.

**KEYWORDS:** Strategic Management of People; Diversity; Sustainability; Climate and Commitment.

*Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.4, n.1, Jan, Fev, Mar, Abr, Mai, Jun 2013.*

ISSN 2179-684X

SECTION: *Articles*  
TOPIC: *Terceiro Setor e Cooperativismo*



DOI: 10.6008/ESS2179-684X.2013.001.0011

**Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga**

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/6101538332418762>  
[lucia.rejane@hotmail.com](mailto:lucia.rejane@hotmail.com)

**Jonas Cardona Venturini**

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/8865563167258882>  
[jonasventurini@yahoo.com.br](mailto:jonasventurini@yahoo.com.br)

**Silmara Fagan**

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil  
[silmarafagan@uol.com.br](mailto:silmarafagan@uol.com.br)

**Lucas Veiga Ávila**

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/9859670993729250>  
[admlucasveiga@gmail.com](mailto:admlucasveiga@gmail.com)

Received: 10/02/2013

Approved: 14/06/2013

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

*Referencing this:*

MADRUGA, L. R. R. G.; VENTURINI, J. C.; FAGAN, S.; ÁVILA, L. V.. *Gestão de pessoas e sustentabilidade em uma cooperativa agropecuária do Rio Grande do Sul, Brasil. Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.4, n.1, p.171-189, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.6008/ESS2179-684X.2013.001.0011>*

## INTRODUÇÃO

Diante disso, o desafio da Gestão de Pessoas amplia-se em grande medida pela necessidade de buscar alternativas e incorporar mecanismos que proporcionem aos indivíduos condições para adequar-se a tais exigências sem ferir a sua integridade enquanto pessoas. Gradativamente o conceito e as várias faces da diversidade tangenciam as preocupações dessa área, fazendo com que os dirigentes passem de uma visão burocrática para uma visão estratégica que, de acordo com Becker *et al.* (2001), implica em evoluir de uma perspectiva “de baixo para cima” (com ênfase na conformidade e nas funções de pessoal tradicionais) para uma perspectiva “de cima para baixo” (com ênfase na implementação da estratégia). Neste novo modelo, as relações entre indivíduos e organizações são pautadas pela reciprocidade e a Gestão de Pessoas precisa ser integrada, de tal forma que o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender os interesses e expectativas da empresa e das pessoas (DUTRA, 2002).

Inserido neste contexto, e procurando interligar a Gestão Estratégica de Pessoas, o contexto da diversidade - pautada na percepção do clima organizacional e do estilo de comprometimento - e a sustentabilidade, este artigo originou-se de um questionamento que emerge naturalmente da complexidade das relações e interações que precisam ser harmonizadas neste processo: *como a diversidade de percepção acerca do clima organizacional e o estilo de comprometimento podem influenciar a Gestão Estratégica de Pessoas diante da perspectiva da sustentabilidade?*

A resposta ao problema de pesquisa foi estruturada a partir dos seguintes objetivos: (1) Identificar a percepção acerca do clima organizacional e o estilo de comprometimento; (2) identificar a percepção dos agrupamentos por setor, gênero, idade, escolaridade, tempo de empresa e renda familiar acerca do clima organizacional; (3) identificar o estilo de comprometimento nos diferentes grupos analisados; (4) buscar o entrelaçamento teórico empírico entre a Gestão Estratégica de Pessoas, o contexto da diversidade e a sustentabilidade.

Para concretizar os objetivos propostos o artigo está estruturado em oito etapas, incluindo as notas introdutórias. A segunda etapa apresenta uma breve caracterização da Cooperativa. A terceira refere-se ao contexto da Gestão Estratégica de Pessoas e sua relação com o comprometimento e com o clima organizacional. A quarta aborda a gestão da diversidade no contexto organizacional. A quinta trata da sustentabilidade como fenômeno para o entrelaçamento dos arcabouços teóricos discutidos. A sexta discorre o método de pesquisa. A sétima traz os resultados e a sua discussão e, por fim a oitava, as considerações finais.

## **REVISÃO TEÓRICA**

### **Gestão de pessoas**

A área de Recursos Humanos evoluiu ao longo do tempo passando de um visão meramente burocrática para uma visão estratégica das questões humanas no ambiente organizacional. Segundo Marras (2000), gradativamente a Administração de Recursos Humanos incorporou a responsabilidade de estudar os fenômenos colaterais que envolvem a relação dos seres humanos com as organizações, assumindo o papel de fazer a interface com outras áreas do conhecimento onde se destacam a psicologia e a sociologia. No atual contexto, os funcionários assumiram um papel preponderante na busca de vantagem competitiva, o que foi determinante para o surgimento da Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH), que é definida por Dessler (2003) como a união da administração de recursos humanos com metas e objetivos estratégicos para melhorar o desempenho da empresa e desenvolver culturas organizacionais que encorajam a inovação e a flexibilidade.

Diante disso, Marras (2000), destaca que a função de recursos humanos como parceira estratégica da organização inclui a participação desta área na formulação das estratégias da empresa, assim como na implementação dessa estratégia por meio da aplicação consistente dos instrumentos de Gestão de Pessoas. A AERH tem como principal foco de atuação a otimização dos resultados da empresa e o desenvolvimento das pessoas que dela fazem parte (MARRAS, 2000). Ao posicionar esta área na estrutura orgânica da empresa é necessário considerar a real função da administração de RH que, de acordo com Marras (2000), é assessorar e prestar subsídio cognitivo à cúpula da empresa em questões relacionadas à qualidade dos talentos que compõem a organização, políticas de manutenção do RH, produtividade e qualidade total, definindo as macrodiretrizes da empresa, de modo a alterar o perfil dos resultados e, portanto, dos lucros da empresa, agregando valor por meio do capital humano.

Albuquerque (1988) já enfatizava o papel estratégico do RH defendendo a integração e compatibilização dos pensamentos e objetivos de todas as áreas da empresa, de tal forma que, na sua concepção, a responsabilidade pela área funcional de RH deveria se estender a todos os executivos da empresa. Mais recentemente Albuquerque (2002) apresentou o entrelaçamento entre a gestão estratégica da organização e a gestão estratégica das pessoas, ressaltando a necessidade de que essas duas dimensões da estratégia sejam desenvolvidas em sintonia.

Dutra (2002) comenta que as empresas tratam as pessoas como um insumo que precisa ser administrado e que, mesmo com as grandes evoluções tecnológicas, a tônica da Gestão de Pessoas ainda é o controle sobre os indivíduos. Entretanto, esse autor enfatiza que algumas mudanças no contexto externo estão impulsionando as empresas a revisarem seu modo de gerir pessoas, pois agregam novas formas de organização do trabalho, mais flexíveis e ágeis, que

demandam pessoas em processo de constante adaptação, comprometidas, atualizadas com as tendências do mercado e em um processo contínuo de aprimoramento e aperfeiçoamento.

Por conta dessas mudanças, Dutra (2002), salienta que as pessoas mudam o conjunto de expectativas em relação às organizações e ao seu trabalho e esse novo quadro contextual pressiona as organizações a buscar novas formas de Gestão de Pessoas baseadas na aprendizagem da organização e das pessoas, na reciprocidade, na clareza de visão por parte das organizações e das pessoas, dentre outras. Assim, a Gestão de Pessoas pode ser caracterizada como: “Um conjunto de políticas e práticas que permitam a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (DUTRA, 2002, p. 17).

Em decorrência desse processo evolutivo as organizações precisam conhecer o que compromete as pessoas para fazer uso desse conhecimento em prol de sua estratégia, definindo ações alinhadas com o estilo de comprometimento percebido no seu grupo de colaboradores. Coerente com esse processo, a seção seguinte traz uma breve discussão sobre o comprometimento.

## **O Comprometimento Organizacional**

Diversos modelos de comprometimento já foram estudados na tentativa de orientar as organizações sobre como fazer para que os indivíduos estejam comprometidos com o seu crescimento. Albuquerque (1999, p.218) define uma organização eficaz como “aquela que atenda às expectativas dos múltiplos participantes interessados. Por isso, a função crítica da organização é coordenar a lealdade e o comprometimento dos participantes com relação à sobrevivência dela a longo prazo e à rede social em que está inserida”.

Diante da necessidade de vinculação entre os interesses dos funcionários com os interesses organizacionais, Albuquerque (1999), atenta para o fato de que as pessoas são os melhores avaliadores de seus próprios interesses e que as participações individuais e coletivas são fundamentais para mudanças e efetividade nas organizações da atualidade. O modelo de comprometimento proposto por esse autor mostra que a organização gerencia o contexto externo e a sua competitividade buscando qualidade, inovações, produtividade e resultados; pautada na gestão de duas grandes questões internas: relações de trabalho e políticas de recursos humanos, as quais devem priorizar a valorização dos talentos humanos, a qualificação, a motivação e os processos coletivos, dentre outros.

De acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2004, p.313) “um relacionamento no qual existe comprometimento representa uma interação social com base em uma obrigação ou promessa mais ou menos solenes entre as partes”. Para esses mesmos autores, o comprometimento organizacional é considerado um preditor confiável de comportamentos relevantes para o contexto do trabalho, tais como absenteísmo, rotatividade e desempenho, assim como representa uma

forma para se descobrir as bases de um padrão comportamental desejável de lealdade para com a organização.

Siqueira e Gomide Júnior (2004) apresentam duas bases psicológicas para o comprometimento: uma de natureza afetiva (sentimentos e afetos) e outra de natureza cognitiva (papel social dos envolvidos numa relação de troca econômica e social), as quais determinam o surgimento de três tipos de comprometimento: o comprometimento afetivo, o comprometimento calculativo e o comprometimento normativo.

O comprometimento afetivo (base afetiva), de acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2004), é representado por variáveis divididas em dois grupos de fatores: os componentes afetivos e intenções comportamentais. Para esses autores, o comprometimento afetivo manifesta-se na medida em que o indivíduo internaliza os valores da organização, identifica-se com seus objetivos e desempenha os seus papéis facilitando a consecução dos objetivos do sistema, esforçando-se em favor da organização e manifestando o desejo de nela permanecer trabalhando. Como consequências do comprometimento afetivo para as organizações, Siqueira e Gomide Júnior (2004) destacam: melhor desempenho, melhor esforço no trabalho, menor rotatividade, menos faltas e menos atrasos.

Siqueira e Gomide Júnior (2004) afirmam que o comprometimento calculativo (base cognitiva) pode ser suscitado pela avaliação positiva de resultados decorrentes dos investimentos feitos pelo empregado, representando o seu pensamento acerca da relação econômica que estabelece com a organização. Tais resultados podem ser medidos pela posição alcançada, pelo acesso a certos privilégios ocupacionais, pelos benefícios oferecidos, dentre outros. Como consequências do comprometimento calculativo, esses mesmos autores destacam a baixa motivação, baixo desempenho, menor rotatividade, moderada satisfação no trabalho, moderado envolvimento com o trabalho, moderado comprometimento organizacional afetivo e moderado comprometimento organizacional normativo.

O comprometimento normativo refere-se a uma relação moral estabelecida pelos indivíduos com a organização. Para Siqueira e Gomide Júnior (2004), este tipo de comprometimento leva os indivíduos a guiarem seus atos por valores culturais, sendo que o vínculo normativo pode ser expresso por um conjunto de pensamentos no qual os indivíduos reconhecem deveres e obrigações morais para com a organização surgindo questões como sacrifício e preocupação pessoal e persistência. Para esses mesmos autores, neste contexto, o princípio da reciprocidade se concretiza por meio de trocas sociais. Como consequências para a organização, Siqueira e Gomide Júnior (2004), destacam maior satisfação no trabalho, maior comprometimento afetivo, mais comportamentos de cidadania organizacional e menor intenção de sair da empresa.

O comprometimento está intimamente relacionado com satisfação, com percepção de justiça, com suporte organizacional, dentre outras questões. Diante disso, utilizar mecanismos para descobrir as necessidades ou carências das pessoas em relação ao trabalho e à

organização é importante na busca por pessoas efetivamente comprometidas com os desígnios organizacionais.

### **A Pesquisa de Clima como Indicador para a Gestão de Pessoas**

Coda (1997) destaca que o clima organizacional reflete uma tendência ou inclinação sobre o atendimento das necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte, o qual representa um importante indicador da eficácia organizacional. Esse mesmo autor indica a pesquisa de clima organizacional como um instrumento pelo qual é possível identificar e atender mais de perto às necessidades da organização e de seu quadro de funcionários. De acordo com Coda (1997, p.99) a pesquisa de clima organizacional é um “levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada”. Para esse autor, a pesquisa de clima tem como tarefa mapear as percepções sobre o ambiente interno da organização, caracterizando-se, portanto, como um diagnóstico sobre a situação atual da empresa que toma por base as opiniões de seus integrantes, com a finalidade de levantar disfunções ou problemas que merecem correção.

Como instrumento gerencial, a pesquisa de clima tem um papel fundamental na geração de informações valiosas para o planejamento de intervenções eficazes ou de políticas de Gestão de Pessoas que auxiliem não só a corrigir os problemas identificados, mas também a definir os rumos ou questões que fazem sentido para a organização (CODA, 1997). Para tanto, é preciso que o corpo diretivo esteja preparado para fazer uso deste importante instrumento gerencial como indicador não só do nível de satisfação, mas das mudanças, correções de rumo, identificação de traços culturais, dentre outras.

### **Administrando a Diversidade nas Organizações**

Embora se tratando de um tema há muito discutido no contexto organizacional, a diversidade é recorrente na medida em que todos os processos que envolvem mudanças e novas tentativas de gerenciamento trazem à tona a necessidade de que as organizações desenvolvam competência para lidar com as diferenças de forma a explorá-las positivamente na busca da competitividade. Nas organizações as pessoas estabelecem relações com outras pessoas vindas de todos os meios e bastante diversas em termos de idade, raça, religião, classe sócio-econômica, escolaridade e orientação ocupacional (COHEN e FINK, 2003).

Uma importante linha de estudo da diversidade é o contexto dos relacionamentos internacionais, onde vários autores têm mencionado que saber lidar com as diferenças é um diferencial competitivo muito importante para as organizações. Na opinião de Minervini (2005), muitas negociações não são concluídas por falta de conhecimento das diferenças culturais e por

esta razão, o autor considera extremamente relevante um estudo aprofundado destes aspectos antes da realização de negociações internacionais. Dias (2000) soma-se a estas preocupações enfatizando que muitos dos símbolos, usos e costumes praticados em uma determinada região podem ter significados ambíguos, gerando situações constrangedoras e até mesmo inviabilizar o relacionamento almejado.

Ampliando esta discussão, Carnier (1996) orienta os agentes envolvidos no comércio exterior quanto à necessidade de desprendimento total no que diz respeito à cultura de origem, visto que uma simples percepção, entre o lógico e o ilógico pode ser oposta. No contexto internacional, recentemente Anawait e Craig (2006) analisaram a diversidade na adaptação comportamental às diferenças culturais percebidas nos relacionamentos entre equipes virtuais globais.

Outro desafio, emergente no atual contexto dos negócios, é a capacidade de se inserir em ambientes competitivos onde as redes de relacionamentos são cada vez mais importantes para atingir novos patamares de competitividade. Lacombe e Heilborn (2003) apontam que as alianças começaram a acontecer entre duas empresas, transformando-se em redes e coalizões de várias empresas na medida em que a competitividade global se tornou mais intensa. Os relacionamentos interorganizacionais, demandados por essa nova arquitetura trazem consigo a necessidade de gestão da diversidade.

No ambiente das telecomunicações, Feng e Jason (2002), atentam para o fato de que a diversidade de jogadores, suas estratégias e modelos de negócios têm se incrementado. A este contexto vale incorporar as preocupações de Caldas (1999), ao destacar que os indivíduos podem, não só aprender a se comportar e a se adaptar a um ambiente, mas também mudar as organizações ou interferir em suas relações com o seu ambiente. Diante disso, é importante retomar o trabalho de Fowler (2006), pois ao contrapor os conceitos de treinamento intercultural e treinamento da diversidade, a autora incorpora uma contribuição que, além de enfatizar a importância do relacionamento intercultural, coloca a gestão da diversidade como central ao compartilhamento de interesses individuais, grupais e organizacionais.

Fowler (2006) menciona as diferenças e inter-relaciona o treinamento intercultural e o treinamento da diversidade. Sem menosprezar o treinamento intercultural, interessa-nos o treinamento da diversidade que, segundo Fowler (2006), procura equacionar os problemas não resolvidos advindos da diversidade da força de trabalho onde se destacam questões de gênero e raça, dentre outras, promovendo um relacionamento positivo intergrupos no ambiente de trabalho na tentativa de eliminar ou minimizar as discriminações que mal gerenciadas trazem implicações negativas para a competitividade das organizações.

A importância do treinamento da diversidade centra-se na constatação de que este tipo de treinamento pode interferir na conexão entre objetivos e necessidades organizacionais na medida em que discute assuntos relativos ao ambiente de trabalho e à heterogeneidade da força de trabalho, procurando minimizar o seu impacto nas relações entre as pessoas, de tal forma que

temas como poder, dominação, opressão, desigualdades socioeconômicas, entre outros, tornam-se dominantes nesta modalidade de treinamento (FOWLER, 2006).

Torres e Pérez-Nebra (2004, p.444) enfatizam que o “gerenciamento da diversidade, em grande parte, trata do desenvolvimento e do estabelecimento de normas organizacionais que *valorizam* as diferenças entre os grupos para a melhoria da efetividade organizacional e não que promovam essa efetividade *apesar* das diferenças”. O gerenciamento da diversidade, portanto, não está só em reconhecer estas diferenças, mas sim em descobrir como obter abordagens novas e significativas para o trabalho a partir da diversidade inerente ao ambiente organizacional (TORRES E PÉREZ-NEBRA, 2004). Assim, às tradicionais *perspectivas da discriminação-e-justiça* e do *acesso-e-legitimidade*, é preciso incorporar a *perspectiva da aprendizagem-efetividade*, que agrega elementos das duas primeiras perspectivas, mas vai além delas. Da perspectiva da justiça busca a promoção de igualdade de oportunidade para todos os indivíduos e da perspectiva do acesso, o reconhecimento das diferenças culturais e do valor dessas diferenças, e amplia-se na medida em que leva a organização a internalizar as diferenças entre as pessoas aprendendo e crescendo com elas, de modo que as pessoas considerem-se parte de uma mesma equipe *com* suas diferenças e não *apesar* delas (TORRES e PÉREZ-NEBRA, 2004).

### **Entrelaçando Sustentabilidade, Diversidade e Gestão de Pessoas**

No contexto da sustentabilidade a Gestão de Pessoas vem ocupando um lugar preponderante em grande medida pelas mudanças que se visualizam para organizações na transição para este novo contexto da gestão. Capra (2005) alerta que os problemas de nosso tempo são sistêmicos, ou seja, estão interligados e são interdependentes. Para esse autor há soluções para os principais problemas de nosso tempo, porém requerem uma mudança radical em nossas percepções, no nosso pensamento e nos nossos valores e, do ponto de vista sistêmico, as únicas soluções viáveis são as soluções “sustentáveis”. Assim, a transição do estágio atual para o da sustentabilidade exigirá um grande esforço de articulação entre inovações de caráter social, cultural e tecnológico a partir de um novo contexto valorativo em termos de produtos, relações e processos organizacionais (MANZINI e VEZZOLI, 2005).

Diante disso, Manzini e Vezzoli (2005), enfatizam que será necessária uma descontinuidade sistêmica baseada na reorientação dos processos produtivos que passarão da visão do *eco-redesign* para a visão da sustentabilidade. Neste processo, a inovação procurará equilibrar as dimensões técnica e cultural da mudança, onde as propostas emergentes discutirão tanto a natureza técnica – como fazer -, quanto a natureza cultural – por que fazer – os produtos, promovendo uma reflexão no campo da eficácia que inclui a dimensão da eficiência, mas não discrimina a dimensão da suficiência. Hawken e McDonough (1993) corroboram com esta concepção e manifestam que somente a busca pela eficiência não é suficiente para promover a



sustentabilidade futura incluindo a diversidade como uma das questões a serem gerenciadas neste contexto.

Assim, um cenário praticável de sustentabilidade, de acordo com Manzini e Vezzoli (2005), emerge de uma mudança que invista profundamente, e ao mesmo tempo, nos sistemas técnicos e na necessidade de bem-estar social. Este novo modelo considera o ambiente como fator escasso, o trabalho como multiplicidade de atividades e a economia como multiplicidade de economias de forma que a sustentabilidade é incorporada como um novo valor social que traz consigo novos conceitos tais como: desmaterialização dos produtos, ecologia industrial, produtos amigáveis, dentre outros. Neste contexto, a qualidade social é avaliada pelo grau de convívio e pela sua complexidade e a proposta de uma sociedade industrial homogênea e monológica baseada no conceito de sociedades duais, é superada por uma proposta de sociedade multipolar, onde coexistem diversos sistemas técnicos e produtivos interconectados e comunicáveis entre si (MANZINI e VEZZOLI, 2005).

Ampliando esta discussão, Hawken *et al.* (2004), enfatizam que a transição do modelo econômico convencional para o chamado capitalismo natural exigirá um arcabouço biológico e social oriundo de uma estrutura comum onde estariam entrelaçados os talentos empresariais e governamentais na solução dos mais profundos problemas ambientais e sociais do mundo. Neste sentido, Johansson *et al.* (2005), fazem um balanço entre a eficiência e a qualidade no contexto da nova “Economia distributiva” destacando que é preciso incrementar a qualidade integrando qualidade de vida com desenvolvimento e inovação. Além disso, os mesmos autores enfatizam que o uso do capital ecológico e social representa uma vantagem nesta nova concepção da economia e é preciso incentivar o espírito colaborativo e coletivo como elemento essencial desse novo modelo, promovendo a qualidade de vida como um valor coletivo.

As necessidades demandadas pela sustentabilidade são várias. Pretty e Ward (2001) destacam que aspectos centrais do capital social tais como relacionamentos de confiança, reciprocidade e trocas; regras, normas e sanções comuns, e conexões, redes e grupos são pré-requisitos nas questões de ordem ambiental. Além disso, os mesmos autores, reconhecem a gestão dos recursos naturais como uma ação coletiva que precisa incluir vários grupos, pois a colaboração deve ser institucionalizada nas várias formas de organização e comunidades locais. Diante disso, o capital humano e social ganha uma importância preponderante na possibilidade de transição para um modelo sustentável.

Um exemplo concreto, que une os conceitos de Gestão de Pessoas, diversidade e sustentabilidade, é o caso da Philips. De acordo com Flávia Moraes, Gerente-geral de Sustentabilidade para a América Latina, em 2006, a empresa lançou a política de Diversidade e Inclusão no âmbito latino-americano, onde os principais executivos da empresa se comprometeram a disseminar o tema e cujo principal objetivo está na questão do *empoderamento* das pessoas. Desde de 2003, a empresa trabalha o conceito de diversidade com seus colaboradores, centrada nas questões de gênero, etnia e inclusão de portadores de necessidades

especiais. Os valores da empresa são: respeito pela dignidade do indivíduo, integridade moral, confiança no ser humano, credibilidade junto à organização e busca de melhoria contínua e renovação pessoal. Moraes (2006) destaca ainda que a permanente disposição ao diálogo e a pluralidade dos setores envolvidos na busca do aperfeiçoamento social na América Latina elevam as iniciativas de responsabilidade social da empresa ao conceito de sustentabilidade, estimulando o constante aprimoramento da consciência coletiva.

### **Breve Caracterização da Cooperativa CANMPAL**

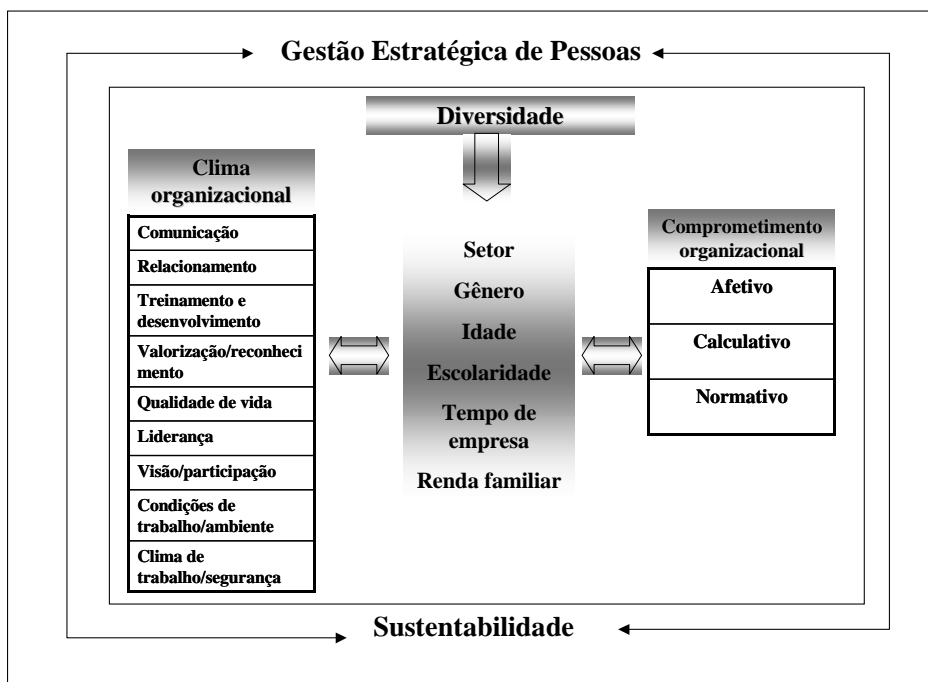
A região denominada Quarta-Colônia, está inserida na região central do Estado do Rio Grande do Sul. Esta região apresenta uma população de aproximadamente 13.832 habitantes e é predominantemente rural, sendo que desta população, 6.909 habitantes residem na zona rural, o que corresponde a aproximadamente 49,95% da população total (IBGE, 2005). Tal percentual condiz com a matriz produtora da região, que é altamente agrícola, sendo que as culturas do arroz e soja são as mais cultivadas. Na década de 1960, o descontentamento por parte dos agricultores dessa região com as condições de negociação motivou o Padre Luiz Sponchiado a propor a criação de uma Cooperativa, onde, através dos esforços em comum, os agricultores não precisassem mais se submeter a atravessadores ou ter altos custos de transação. Como consequência, foi criada, na Cidade de Nova Palma, a Cooperativa Agrícola Mista Nova Palma (CAMNPAL).

A CAMNPAL tem na sua estrutura os cargos de presidente, vice-presidente, gerente comercial e gerente operacional e conta com uma força de trabalho de 218 colaboradores. No que se refere aos números financeiros, apresentou um faturamento de aproximadamente R\$ 110.836.897 milhões de reais no ano de 2004, o que é muito significativo para a região da Quarta-Colônia. Além disso, os investimentos feitos pela Cooperativa na região são expressivos, destacando-se: a ampliação do engenho de arroz de Dona Francisca, que envolveu um investimento de R\$ 700.000,00, a construção do mercado de Nova Palma, com um custo de R\$ 2.500.000,00 e a construção da unidade de São João do Polêsine, que envolveu o montante de R\$ 2.000.000,00. Em 2004, a CAMNPAL recebeu aproximadamente 117.322,80 milhões de toneladas em produtos, onde os mais significativos foram a soja, o arroz e o trigo, respectivamente, segundo informações da própria Cooperativa.

### **METODOLOGIA**

O presente estudo utilizou como estratégia de pesquisa o método de estudo de caso. Na concepção de Creswell (1994), o estudo de caso é indicado quando o pesquisador quer explorar uma ou poucas entidades ou fenômenos (casos), limitado pelo tempo e atividade (grupo social).

De acordo com Yin (2004), pode-se lançar mão de métodos quantitativos em estudos de caso. Assim, este estudo se constituiu em uma pesquisa de clima de cunho exploratório e descritivo. A pesquisa exploratória, de acordo com Gil (2006), procura desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias com o intuito de formular problemas mais precisos para estudos posteriores e a pesquisa descritiva, descobre e observa fenômenos, na tentativa de descrevê-los, classificá-los e interpretá-los, sem, no entanto, ter o compromisso de explicá-los, embora sirva de base para a explicação (VIEIRA, 2002). A Figura 01 apresenta uma síntese do modelo de pesquisa proposto no estudo.



**Figura 01:** Síntese do modelo de pesquisa.

O universo da pesquisa foi constituído por todos os funcionários da CAMNPAL, perfazendo o total de 218 pessoas, dos quais participaram 158 pessoas. Seguindo a orientação de Marconi e Lakatos (2003), realizou-se um teste-piloto com o instrumento de pesquisa. Após, a coleta de dados foi realizada mediante aplicação do questionário aos funcionários no seu local de trabalho. O questionário estruturado foi constituído em sua maioria de questões fechadas e de múltipla escolha por meio de uma escala do tipo *Likert* de 1 (um) a 5 (cinco) pontos, sendo que o 1 (um) representa que o entrevistado discorda totalmente e o 5 (cinco) que concorda totalmente com determinada afirmação. Hair *et al.* (2010), afirmam que a coleta de dados com questionários é utilizada para melhorar a tomada de decisão.

Os dados foram tabulados e analisados através dos programas *SPSS for windows* e *Excel*. A análise foi quantitativa, utilizando-se de medidas descritivas e do Teste T para diferenças de médias considerando amostras independentes (nível de significância de 5%), no intuito de identificar as diferenças estatisticamente significativas entre as médias atribuídas pelos diferentes

grupos às variáveis de pesquisa. Os agrupamentos foram por setor (administrativo e operacional), por gênero (masculino e feminino), por idade (até 30 anos e mais de 30 anos), por escolaridade (sem curso superior e com curso superior ou mais), por tempo de empresa (até 10 anos e mais de 10 anos) e por renda familiar (até R\$1.100,00 e mais de R\$ 1.100,00).

## RESULTADOS

Os entrevistados pertencem em sua maioria (80,4%) ao setor operacional; 73,4% é do sexo masculino; 55,4% tem mais de 30 anos de idade; 80,4% possui até o ensino médio completo; 61,4% tem até 10 anos de empresa e 75,3% tem uma renda familiar de até R\$ 1.100,00.

Os resultados foram organizados de forma a mostrar a diversidade observada no grupo pesquisado. Para tanto, trazem num primeiro momento uma caracterização geral das variáveis de clima e de comprometimento e, após, as particularidades evidenciadas pela aplicação do Teste para diferença de médias nos agrupamentos por: setor, gênero, idade, escolaridade, tempo de empresa e renda familiar. As médias para as variáveis de clima estão apresentadas no Quadro 01 a seguir.

A análise da Quadro 01 evidencia que a variável satisfação geral apresentou uma média de 4,34, indicando um índice de satisfação relativamente alto por parte dos funcionários com a Cooperativa. Além disso, pode-se verificar que a maior parte das variáveis obteve média inferior a 4, sendo que as maiores médias aparecem nas variáveis relativas às informações para o desempenho das funções (4,60); orgulho pelo que se faz na Cooperativa (4,55); importância da avaliação de desempenho (4,46); confiança e parceria com os colegas de trabalho (4,39) e preparo para executar o trabalho (4,38); importância dada à segurança no trabalho (4,24); equipamentos e recursos para realizar o trabalho (4,22); e equilíbrio entre vida pessoal e profissional (4,08).

**Quadro 01:** Médias para as variáveis de clima

<b>Categorias</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Médias</b>
<b>Satisfação geral</b>	Satisfação geral com a empresa	4,34
<b>Comunicação</b>	Informações sobre assuntos importantes e sobre mudanças na empresa	3,46
	Informações necessárias e no momento certo para o desempenho da função	4,60
<b>Relacionamento</b>	Relacionamento de confiança e parceria com colegas de trabalho	4,39
	Sentimento de cooperação e de trabalho em equipe entre setores	3,63
<b>Treinamento e Desenvolvimento</b>	Preparo para executar o trabalho	4,38
<b>Valorização e reconhecimento</b>	Treinamento e oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional	3,21
<b>Qualidade de vida</b>	Reconhecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra	3,44
	Estímulo para oferecer sugestões e contribuições para melhorias na cooperativa	3,53
<b>Liderança</b>	Quando vejo o que fazemos aqui, sinto orgulho	4,55
	Os programas internos e externos que a cooperativa oferece contribuem para equilibrar vida pessoal e profissional	4,08
<b>Visão/participação</b>	Os líderes sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	3,80
	O líder traz inovações para equipe	3,43
<b>Condições de trabalho/ambiente</b>	Os líderes tem uma visão clara para onde estamos indo e como fazer para chegar lá	3,37
	Os líderes estão interessados nas ideias e sugestões que damos e tomam medidas com bases nela	3,94
<b>Condições de trabalho/ambiente</b>	As instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho	3,95
	Equipamentos e recursos necessários para a realização do trabalho	4,22
	Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar	3,72

<b>Clima de trabalho/segurança</b>	A Cooperativa dá importância à segurança no trabalho	4,24
<b>Desempenho</b>	Importância da avaliação do desempenho profissional	4,46
	Metodologia utilizada para a realização da avaliação de desempenho	3,85

No Quadro 01, verifica-se que as menores médias ocorreram nas variáveis treinamento e oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional (3,21); clareza de visão por parte das lideranças (3,37); inovações trazidas pelo líder para a equipe (3,43); reconhecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra (3,44); informações sobre assuntos importantes e sobre mudanças na organização (3,46); estímulo para oferecer sugestões e contribuições para melhorias (3,53); sentimento de cooperação e trabalho em equipe entre setores (3,63); ambiente psicológico e emocional (3,72); coordenação e distribuição de tarefas por parte dos líderes (3,80); metodologia de avaliação de desempenho (3,85); aproveitamento de ideias e sugestões por parte das lideranças (3,94); e instalações e ambiente (3,95).

Até então, os resultados evidenciam que a Gestão de Pessoas na Cooperativa ainda está num processo intermediário entre a visão burocrática e a visão estratégica, já que as variáveis ligadas ao contexto da liderança, da visão, da participação, da valorização, das oportunidades de crescimento, das mudanças, do estímulo à criatividade, da abertura para novas ideias da gestão do ambiente de trabalho, atreladas ao contexto estratégico, foram menos valorizadas pelos colaboradores em relação às variáveis de cunho mais operacional e pessoal.

O Quadro 02 mostra o resultado das médias para as variáveis de comprometimento. Neste caso, fica evidenciada a predominância do comprometimento normativo, seguido pelo comprometimento afetivo e pelo comprometimento calculativo. Tal resultado é positivo para a organização, pois o comprometimento calculativo, destacado pela teoria como o menos favorável em termos de vínculo dos indivíduos com a organização, foi menos valorizado por parte de seus colaboradores. É possível perceber também que os colaboradores demonstraram um interesse relativamente alto de permanecer na organização dado que o comprometimento geral obteve média 4,60.

**Quadro 02:** Médias para as variáveis do comprometimento.

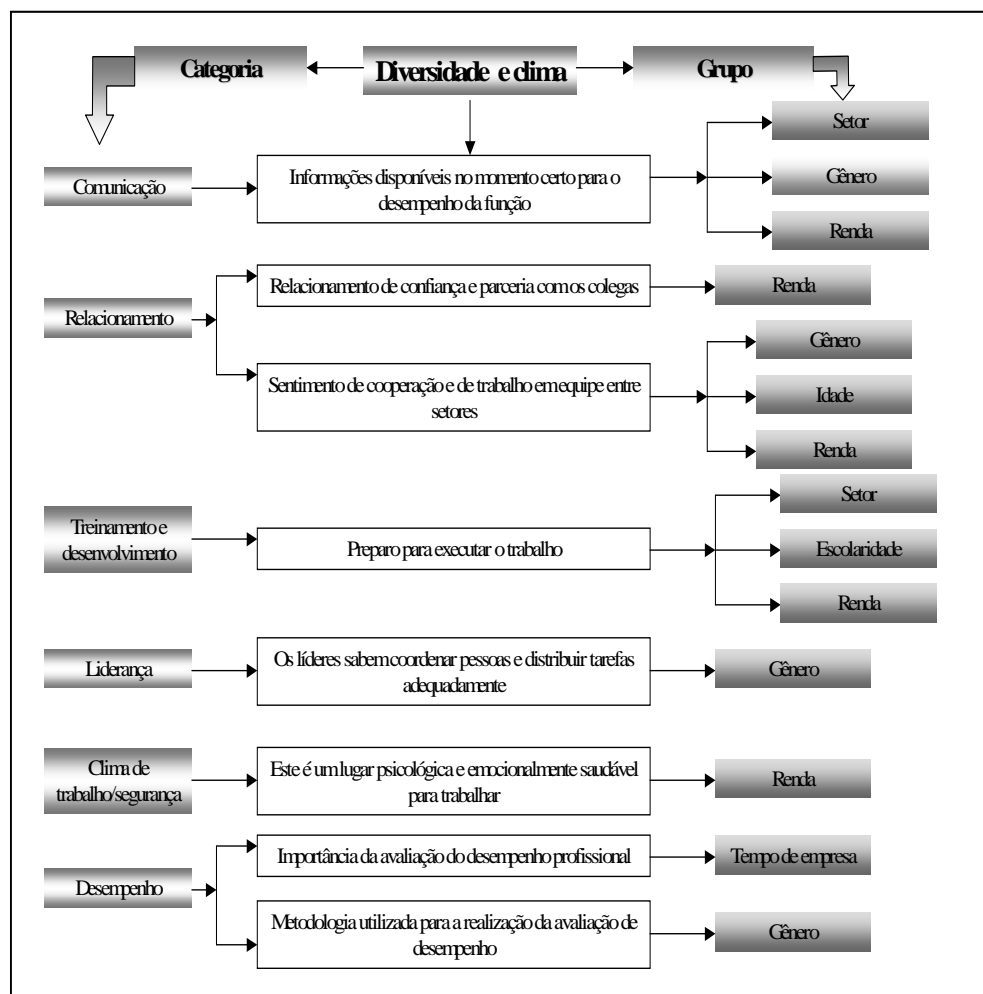
Bases psicológicas do comprometimento	Estilo	Variáveis	Médias
<b>Base afetiva</b>	Afetivo	Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é só “mais um emprego”	4,57
<b>Base cognitiva</b>	Normativo	Sempre que tenho oportunidade transmito uma imagem positiva da CANMPAL para as pessoas de fora dela	4,77
	Calculativo	Satisfação com o conjunto de benefícios da empresa	4,07
<b>Comprometimento geral</b>		Ambiciono trabalhar na CANMPAL enquanto me for possível	4,60

A seguir estão apresentados os resultados relativos ao estudo da diversidade, os quais foram organizados de acordo com o modelo de pesquisa proposto: diversidade nas variáveis do clima e diversidade nas variáveis do comprometimento.

### Diversidade nas Variáveis do Clima Organizacional

A figura 04 apresenta o resultado da diversidade evidenciada pelo Teste t para diferença de médias para as variáveis do clima organizacional em cada um dos agrupamentos.

Procurando esclarecer os resultados sintetizados na figura 04, é importante relatar que ao ser agrupado por **setor**, o grupo de entrevistados apresentou diferença estatisticamente significativa de média para as categorias comunicação e treinamento e desenvolvimento. Para os funcionários do setor operacional a média da variável *relacionamento de confiança e parceria com os colegas de trabalho* foi menor que a do grupo administrativo. No caso do treinamento, a variável *preparo para executar o trabalho*, apresentou média maior no grupo operacional do que no grupo administrativo, demonstrando que o relacionamento é mais valorizado pelo grupo administrativo e o treinamento e desenvolvimento pelo grupo operacional.



**Figura 04:** Diversidade observada nas variáveis do clima organizacional.

O agrupamento por **gênero** denota que existe diferença estatisticamente significativa para as médias nas categorias de comunicação, relacionamento, liderança e desempenho. No caso da comunicação a média da variável *disponibilidade de informações no momento certo para o desempenho da função* foi menor no grupo masculino do que no grupo feminino. Na categoria relacionamento a média da variável *sentimento de cooperação e de trabalho em equipe entre setores* foi maior no grupo masculino do que no grupo feminino. Na liderança, a variável *coordenação de pessoas e distribuição adequada de tarefas* apresentou melhor média no grupo masculino do que no grupo feminino. Na categoria desempenho, a variável *metodologia utilizada para a realização da avaliação de desempenho* foi melhor avaliada pelas mulheres do que pelos homens.

O agrupamento por **idade** gerou diferença estatisticamente significativa de média somente na categoria relacionamento, onde a variável *sentimento de cooperação e de trabalho em equipe entre setores* foi mais valorizada pelo grupo com idade superior a trinta anos. Já no agrupamento por **escolaridade** percebeu-se diferença estatisticamente significativa de médias na categoria treinamento e desenvolvimento, sendo que a variável *preparo para executar o trabalho* foi mais valorizada pelas pessoas que não possuem curso superior. Ao agrupar os entrevistados por **tempo de empresa** observou-se diferença estatisticamente significativa para as médias na categoria desempenho, onde o grupo com menos de dez anos de empresa valorizou mais a variável *importância da avaliação do desempenho profissional*.

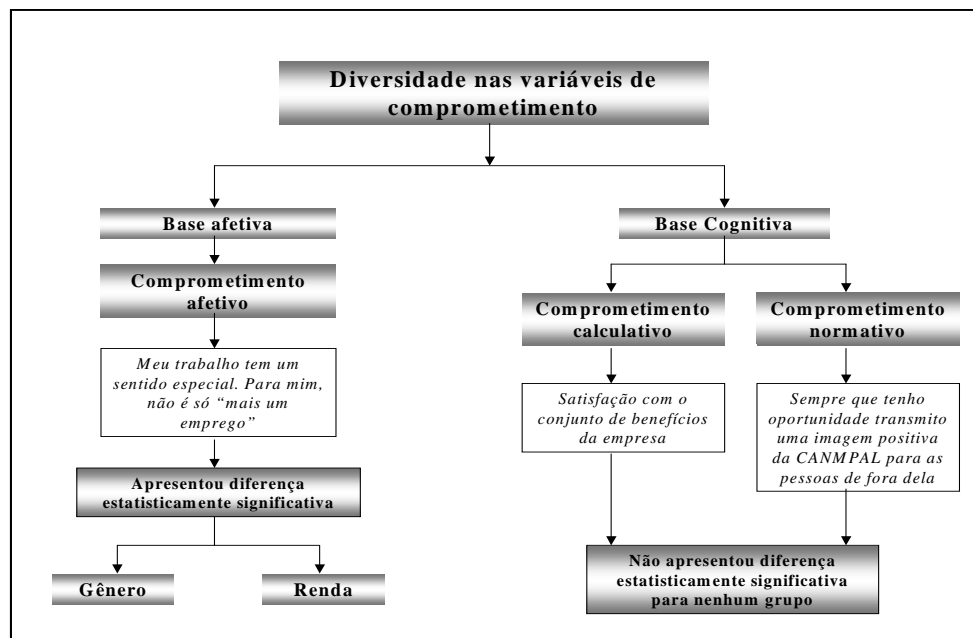
O agrupamento por **renda familiar** foi o que mais proporcionou diversidade de pensamento entre os grupos, pois apresentou diferença estatisticamente significativa entre as médias nas categorias comunicação, relacionamento, treinamento e desenvolvimento e clima de trabalho/segurança, sendo que no relacionamento este resultado se repetiu para as duas variáveis desta categoria. Na categoria comunicação a variável *disponibilidade de informações no momento certo para o desempenho da função*, foi mais valorizada pelo grupo de maior renda. Na categoria relacionamento as variáveis *relacionamento de confiança e parceria com os colegas de trabalho* e *sentimento de cooperação e de trabalho em equipe entre setores* também foram mais valorizadas por esse mesmo grupo. No treinamento e desenvolvimento a variável *preparo para executar o trabalho* foi mais valorizada pelo grupo de menor renda e na categoria clima de trabalho/segurança a variável *este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar* foi mais valorizada pelo grupo de maior renda.

Os resultados relativos ao clima organizacional evidenciaram que as percepções das pessoas nos diversos agrupamentos apresentaram peculiaridades que merecem a atenção dos dirigentes. No agrupamento por setor houve mais sensibilidade às questões de comunicação e treinamento e desenvolvimento; no agrupamento por gênero mais sensibilidade às categorias de comunicação, relacionamento, liderança e desempenho; do agrupamento por idade ao relacionamento; do agrupamento por escolaridade ao treinamento e desenvolvimento; do agrupamento por tempo de empresa ao desempenho; e, por fim do agrupamento por renda às

categorias de comunicação, relacionamento, treinamento e desenvolvimento e clima e segurança no trabalho.

### Diversidade nas Variáveis do Comprometimento

Os resultados demonstrados na figura 05 denotam que o comprometimento de base afetiva apresentou diferença estatisticamente significativa nas médias para os agrupamentos por **gênero** e **renda**, sendo que os estilos de comprometimento calculativo e normativo não apresentaram diferenças estatisticamente significativas para nenhum dos agrupamentos. No caso do comprometimento afetivo no agrupamento por **gênero** a média do grupo feminino foi maior, demonstrando que as mulheres apresentam mais afetividade que os homens em relação à Cooperativa. No agrupamento por **renda**, o grupo de menor renda apresentou média inferior ao grupo de maior renda, denotando menor afetividade para com a organização.



**Figura 05:** Diversidade observada nas variáveis do comprometimento.

A análise do clima e do comprometimento permitiu identificar traços específicos da força de trabalho da organização que evidenciam aspectos importantes da diversidade os quais poderão redirecionar as suas estratégias de Gestão de Pessoas.

Assim, diante do objetivo de buscar o entrelaçamento teórico empírico entre Gestão Estratégica de Pessoas, diversidade e sustentabilidade, é pertinente destacar que, em termos teóricos, ficou evidenciado que o gerenciamento da diversidade precisa caminhar para um modelo de *aprendizagem-efetividade*, que valoriza as diferenças e se mostra mais inclusivo do que os modelos de gerenciamento tradicionais que buscam o desempenho e a competitividade apesar das diferenças. Que a sustentabilidade valoriza a diversidade e incorpora valores como inovação, capital social, necessidades e consciência coletiva, colaboração, cooperação, qualidade de vida, desenvolvimento, confiança, reciprocidade e trocas em um modelo que preconiza a possibilidade



de convivência entre multipolaridades de diversas ordens conectadas em prol de objetivos que promovam o bem-estar comum. E que, em função disso, a Gestão Estratégica de Pessoas precisa evoluir para a inclusão de valores que permitam o repensar das necessidades e ações coletivas da organização não mais em torno de seus próprios interesses, mas em prol dos interesses dos seus *stakeholders* e da sociedade como um todo, caminhando para um processo que procure refletir inclusive sobre o conceito de bem-estar predominante na sociedade atual. A incorporação da visão ecológica e das consequências advindas deste novo desafio para as organizações é uma realidade da qual não se pode fugir.

Em se tratando da realidade evidenciada pela pesquisa empírica pode-se depreender que em termos de gestão da diversidade a organização em questão precisa estar atenta prioritariamente aos aspectos relativos a gênero e renda familiar, pois esses dois agrupamentos destacaram-se como os mais diferenciadores das percepções acerca do clima e do comprometimento para o grupo pesquisado. Mais especificamente é importante reconhecer que as mulheres se mostraram mais afetas à comunicação e ao desempenho e os homens aos aspectos da liderança e do relacionamento. Foi possível depreender ainda que os homens sentem-se menos informados em relação ao seu trabalho, percebem o relacionamento melhor do que as mulheres, sentem a liderança mais preparada para coordenação e distribuição de tarefas e valorizam menos a metodologia de avaliação de desempenho e que as mulheres são mais afetivas que os homens em relação à Cooperativa.

Com relação à renda familiar, os funcionários de maior renda perceberam mais positivamente as questões relativas à comunicação, relacionamento, disponibilidade de informações e ambiente e clima de trabalho e os de menor renda as questões relativas ao preparo para execução do trabalho, além de se mostrarem menos afetivos que os de maior renda.

No que tange ao entrelaçamento entre a Gestão Estratégica de Pessoas, a diversidade e a sustentabilidade foi possível depreender que as estratégias organizacionais precisam se voltar para um melhor preparo das lideranças quanto à visão estratégica e sustentável, incorporando maiores preocupações com questões como inovação, reconhecimento, oportunidades de crescimento, visão de futuro, trato com as mudanças, abertura para novas idéias e gestão do ambiente organizacional, as quais são enfatizadas como questões chaves nos modelos de comprometimento assim como para atingir os desafios impostos pela sustentabilidade no sentido de buscar cooperação, consciência coletiva e incorporação de novos valores.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A construção deste artigo evidenciou que a análise do clima e do comprometimento na perspectiva da diversidade se mostrou um importante instrumento para canalizar os esforços da Gestão Estratégica de Pessoas na transição para o modelo da sustentabilidade.

Os resultados da pesquisa de clima evidenciaram que a organização encontra-se num processo intermediário entre a visão burocrática e a visão estratégica da Gestão de Pessoas e precisa caminhar no sentido de agregar novos valores ao contexto da liderança que incluem inovação, abertura para novas ideias, capacidade de reconhecimento, dentre outros, os quais são fundamentais para a transição do modelo tradicional ao estratégico, assim como do modelo econômico para o sustentável.

Diante disso, vale enfatizar a possibilidade de contar com seus colaboradores, pois os estilos de comprometimento normativo e afetivo têm predominância sobre o calculativo. Além disso, é importante ressaltar a predominância da diversidade sobre os agrupamentos por gênero e por renda familiar, os quais se constituem em importantes indicadores para a orientação estratégica da organização na sua transição para a visão estratégica e sustentável evidenciadas na literatura.

Por fim, é importante deixar em aberto a possibilidade de novos estudos que possam auxiliar a organização a trilhar esta nova trajetória, o que poderia ser feito com aprofundamentos nas questões de comprometimento e na busca de explicações para os níveis de satisfação e motivação de seus colaboradores.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L.. **O papel estratégico de RH**. Tese (Livre Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1988.
- ALBUQUERQUE, L.. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B.. **Administração contemporânea: perspectivas e estratégias**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ALBUQUERQUE, L.. In: FISCHER, R. M. et al.. **As pessoas na organização**. 2 ed. São Paulo: Gente, 2002.
- ANAWAIT, D. e CRAIG, ANNEMIEKE.. Behavioral adaptation withim cross-cultural virtual teams. **Journal IEEE Transactions on Professional Communication**, v.19, n.1, 2006.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D.. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard: integrando pessoas, estratégias e performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CALDAS, M. P.. O direito de escolha: ensaio sobre utopia, utilidade e a questão da diversidade em design organizacional. In CALDAS, M. P.; WOOD JR., T.. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CAPRA, F.. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. 10 ed. São Paulo: Cultrix, 2005.
- CARNIER, L. R.. **Marketing internacional para brasileiros**. 3 ed. São Paulo: Aduaneiras, 1996.
- CODA, R.. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R.. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.
- COHEN, A. R.; FINK, S.. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CRESWELL, J. W.. **Research design: qualitative and quantitative approaches**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

- DESSLER, G.. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DIAS, R.. **Sociologia aplicada ao comércio exterior**. 2 ed. Campinas: Alínea, 2000.
- DUTRA, J. S.. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.
- FENG, L.; JASON, W.. Deconstruction of the telecommunications industry: from value chains to value networks. **Journal Telecommunications Policy**, v.26, p.451-472, 2002.
- FOWLER, S. M.. Training across cultures: what intercultural trainers bring to diversity training. **International Journal of Intercultural Relations**, p.401-411, 2006.
- GIL, A. C... **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.. **Multivariate data analysis**. 7 ed. New Jersey: Prentice Hall, 2010.
- HAWKEN, P.; MCDONOUGH, W.. Seven steps to doing good business. **Journal beyond social responsibility**, p. 79 – 92, 1993.
- HAWKEN, P.; LOVINS, A. e LOVINS, L. H.. **Capitalismo natural**: criando a próxima revolução industrial. 4ª Ed. São Paulo: Cultrix, 2004.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Fonte de dados**. Disponível: <www.ibge.br>. Acesso: 01 Nov 2005.
- JOHANSSON, A.; KISCH, P.; MIRATA, M.. Distributed economies: a new engine for innovation. **Journal Of Cleaner Production**, p.971-979, 2005.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G.. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MANZINI, E.; VEZZOLI, C.. **O desenvolvimento de produtos sustentáveis**: os requisitos ambientais dos produtos industriais. São Paulo: EdUSP, 2005.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.. **Fundamentos da metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARRAS, J. P.. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.
- MINERVINI, N.. **O exportador**. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- MORAES, F.. **Philips acredita na diversidade como fator de 'empoderamento'**. Disponível: <http://www.ethos.org.br>. Acesso: 01 Abr 2006.
- PRETTY, J.; WARD, H.. Social capital and the environment. **World development**, v.29, n.2, p.209-227, 2001.
- SIQUEIRA, M. M.; GOMIDE JUNIOR, S.. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B.. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- TORRES, C. V.; PÉREZ-NEBRA, A. R.. Diversidade cultural no contexto organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B.. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- VIEIRA, V. A.. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista FAE**, Curitiba, v.5, n.1, p.61-70, 2002.
- YIN, R. K.. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.