

Escala de Atitudes diante de Ações Organizacionais em prol da Valorização da Diversidade

Jamille Barbosa Cavalcanti Pereira¹ & Darcy Mitiko Mori Hanashiro²

O artigo teve como objetivo desenvolver e validar uma escala para mensurar as atitudes diante de ações organizacionais em prol da valorização da diversidade. A criação dos itens da escala derivou de uma ampla revisão da literatura e de uma pesquisa qualitativa. Apresenta-se um modelo teórico que contempla tais atitudes sob duas dimensões: 1) as atitudes de aceitação e de rejeição como tendências psicológicas avaliativas; 2) as atitudes dos sujeitos dessa aceitação ou rejeição considerando-se as dimensões de diversidade (sexo, raça, ser ou não pessoa com deficiência ou qualquer outra dimensão). A validação final da escala foi realizada numa amostra de 412 brasileiros e resultou em 17 itens que agruparam as atitudes em prol da valorização da diversidade em quatro fatores: estigma, justiça social, obtenção de ganhos e dimensão reversa. O desenvolvimento dessa escala contribui de duas formas. De um lado, sistematizou um conhecimento pouco conhecido sobre as atitudes que as pessoas possuem sobre as ações voltadas à diversidade, preenchendo uma lacuna existente na literatura. Por outro lado, a escala pode servir de um instrumento de apoio à gestão da diversidade. Uma consideração final ao uso da escala em outros contextos culturais requer, eventualmente, uma validação cultural.

PALAVRAS CHAVE: Diversidade, atitudes voltadas à diversidade, gestão da diversidade.

Introdução

Organizações em muitas partes do mundo vêm apresentando iniciativas crescentes em torno da diversidade (Mannix & Neale, 2006; Wetling & Palma-Rivas, 2000). A internacionalização dos mercados, as mudanças demográficas na sociedade e a exigência por estruturas organizacionais orgânicas e centradas em times de trabalho trazem para o cenário empresarial o desafio indelével de trabalhar com pessoas cada vez mais diferentes, em termos de etnia, raça, nacionalidade, naturalidade, gênero, religião, idade, habilidades físicas e outras características

1 Universidade Presbiteriana Mackenzie - jamillebc@uol.com.br

2 Universidade Presbiteriana Mackenzie - darcyhanashiro@gmail.com

individuais. Em virtude disso, é possível encontrar um quadro crescente de produção científica na área de Administração que aborda a diversidade sob várias perspectivas, cada uma delas trazendo uma contribuição importante para o mundo corporativo. No entanto, observa-se que o estudo sobre as atitudes dos indivíduos diante de ações em prol da valorização da diversidade ainda é pouco explorado, principalmente no Brasil.

Ações em prol da valorização da diversidade incluem iniciativas que procuram realçar as diferenças entre as pessoas a partir das características grupais a que os indivíduos pertencem como: raça, gênero, religião, etc. (Liff, 1997). Tais ações têm por pressuposto básico a crença de que nem todos têm a mesma igualdade de oportunidade nas organizações, e que, portanto, elas devem ser criadas. Sob essa perspectiva, políticas organizacionais adotam o princípio de que as necessidades de cada grupo social são diferentes e precisam ser consideradas, como por exemplo: oferecer treinamento aos grupos minoritários menos qualificados, concedendo a eles a oportunidade de obter sucesso e ascensão profissional (Greenslade, 1991).

Resultados de pesquisas revelaram que há quem seja favorável a tais ações por defender o princípio da justiça social (Beaton & Tougas, 2001) ou por defender a obtenção de ganhos para os grupos menos favorecidos (Veilleux & Tougas, 1989). Mas, há ainda quem as rejeite por acreditar que elas geram um estigma de incompetência aos beneficiados (Heilman & Alcott, 2001). E finalmente, ainda há quem as rejeite por acreditar que tais ações causam uma discriminação reversa em relação aos indivíduos que não são por elas beneficiados (Kidder, Lankau, Chrobot-Mason, Mollica, & Friedman, 2004; Wilson, 2006). E no Brasil, o que prevalece: atitudes favoráveis ou desfavoráveis? Quais crenças predominam entre os sujeitos que avaliam as ações organizacionais em prol das diferenças existentes entre os grupos sociais?

Entende-se que a sistematização e a categorização das atitudes dos sujeitos diante de tais ações são fundamentais para uma melhor compreensão sobre como elas podem ser apreendidas e avaliadas dentro de um determinado contexto sócio-cultural, considerando-se especialmente, os tipos de crenças subjacentes ao posicionamento em ser ou não favorável as mesmas.

Dessa forma, esse artigo se propõe a apresentar a construção e a validação de uma escala que mensura as atitudes dos sujeitos diante de ações organizacionais em prol da valorização da diversidade (considerando-se as dimensões de: sexo, raça e em ser ou não pessoa com deficiência). Em um primeiro momento é apresentado um modelo teórico que contempla tais atitudes sob duas dimensões: 1) as de aceitação e de rejeição como tendências psicológicas avaliativas; e 2) as dos sujeitos dessa aceitação ou rejeição considerando-se as dimensões de diversidade (sexo, raça, ser

ou não pessoa com deficiência ou qualquer outra dimensão). Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para validar o instrumento.

Acredita-se que resultados oriundos de tal escala possam dar contribuições significativas aos estudos voltados para a gestão da diversidade, bem como, aos que se interessam pela compreensão do comportamento humano nas organizações a partir das relações intergrupais.

Referencial Teórico

O Conceito de Diversidade e as Teorias de Base

Os estudos de diversidade na literatura apresentam-se sob várias perspectivas e sob diferentes teorias de base. Nesse estudo o conceito de diversidade adotado para a construção da escala refere-se “a uma representação, em um sistema social, de pessoas com diferentes identidades grupais que têm significações culturais distintas” (Cox, 1994, p.6). Em meio a esse conceito foram consideradas três teorias de conflitos intergrupais: a Teoria da Identidade Social (Tajfel, 1982), a Teoria da Dominância Social (Sinadius & Pratto, 1993), a Teoria da Privação Relativa (Runciman, 1966).

A Teoria da Identidade social remete “aquela parte do autoconceito do indivíduo que deriva do conhecimento que ele tem de si como membro de um grupo social (ou grupos) junto com o valor e o significado emocional associado à participação nesse mesmo grupo” (Tajfel, 1982, p.24). O conceito de identidade social é muito importante para um indivíduo porque ele faz parte da definição e da imagem do eu (*self*) (Tajfel, 1971).

A Teoria da Dominância Social defende a ideia de que a sociedade humana é formada por grupos sociais organizados de forma hierárquica, onde há pelo menos um grupo hegemônico dotado de poder de decisão no topo e outro com uma negativa referência em relação a esse poder na base; grupos hegemônicos tendem a ser de homens; muitas das formas de opressão social (racismo, sexismo, nacionalismo, etc.) podem se referir a manifestações para a manutenção da hierarquia estabelecida e a hierarquia social é uma estratégia de sobrevivência que tem sido escolhida por muitas espécies de primatas, senão por todas, incluindo o *homo sapiens* (Sinadius & Pratto, 1993).

A Teoria da Privação Relativa, por sua vez, procura explicar como os membros de grupos em desvantagem podem agir para melhorar sua situação, comparação de uma pessoa com membros de outro grupo de identidade, resultando num

sentimento de relativa privação, das vantagens em poder social que o outro grupo possui (Runciman, 1966).

O Significado de Atitudes

O termo atitude é amplamente utilizado tanto na sociologia (Thomas & Znaniecki, 1920) quanto na psicologia (Allport, 1935; Eagly & Chaiken, 1993; Rockeach, 1968) para indicar a orientação seletiva e ativa do homem em face de uma situação ou de um problema qualquer (Abbagnano, 1982). Quando se diz que uma pessoa tomou uma atitude se entende que ela adotou uma determinada posição que não é neutra, ela utilizou-se de um julgamento avaliativo sobre algo, sobre alguma coisa ou sobre alguém. Esse julgamento pode ser favorável ou desfavorável, de fraca ou forte intensidade, ativado de imediato da memória ou de forma remota (Lima, 2004).

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

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

As Atitudes diante de Ações em Prol da Diversidade

Na literatura é possível localizar alguns estudos sobre atitudes cognitivas diante de ações organizacionais (legais, formais e informais) em prol da diversidade (ver Figura 1), no entanto, na sua maioria, eles são originários dos Estados Unidos e Canadá, países que possuem um contexto sócio-cultural com tradições voltadas para a diversidade. A ausência de estudos brasileiros justifica-se pela não localização de produções com essa temática até o período de 2008, época em que a escala a ser apresentada foi construída.

Figura 1 - Estudos empíricos voltados para as atitudes diante de ações em prol da diversidade

Fonte Referencial	Tipo de Estudo	Atitudes identificadas diante da diversidade
Kinder & Sears, 1981	Experimental	Atitudes com base no racismo simbólico
Veilleux & Tougas, 1989	Descritivo	Atitudes com base no autointeresse
Tougas, Beaton & Veilleux, 1991	Descritivo	Atitudes com base na obtenção de ganhos
Heilman, Block & Lucas, 1992	Experimental	Atitudes com base no receio ao estigma
Sinadius et. al., 1993	Ensaio teórico	Atitudes com base na justiça social
Richard & Kirby, 1997	Experimental	Atitudes dos homens brancos diante de programas de diversidade
Little, Murry & Wimbush, 1998	Descritivo	Atitude de autointeresse diante das ações afirmativas
Federico, C. M.; & Sinadius, J. 2002	Descritivo	Atitudes com base na justiça social
Kravitz & Klineberg, 2002	Descritivo	Atitudes de diferentes grupos em direção as ações afirmativas
Swanson, 2002	Qualitativo	Atitudes diante dos programas de diversidade
Kidder <i>et al.</i> , 2004	Experimental	Atitudes em direção as iniciativas de diversidade
Eddy e Burke, 2004	Descritivo	Atitudes diante da igualdade de oportunidade.
Kemmelmeier, 2003	Experimental	Individualismo e atitudes em direção as ações afirmativas: evidencias de experimentos
Deslippe, 2004	Ensaio teórico	As atitudes com base na discriminação reversa
Wilson, 2006.	Descritivo	Atitudes com base na discriminação reversa

A análise da literatura citada anteriormente foi um procedimento adotado que tornou possível identificar, sistematizar e categorizar duas tendências de atitudes dos indivíduos diante de crenças voltadas para as ações organizacionais em prol da diversidade: duas favoráveis (uma com base na justiça social e a outra na obtenção de ganhos) e duas desfavoráveis (uma com base na discriminação reversa e outra no receio ao estigma). A Figura II apresenta uma proposta do modelo.

Figura 2 – As Atitudes diante de Ações em Prol da Diversidade

	Sujeitos das Atitudes	
Atitudes de aceitação	<p>Quadrante I</p> <p>Aceitação com base na crença na justiça social</p>	<p>Quadrante II</p> <p>Aceitação com base no interesse pela obtenção de ganhos</p>
Atitudes de rejeição	<p>Quadrante III</p> <p>Rejeição com base na discriminação reversa</p>	<p>Quadrante IV</p> <p>Rejeição pelo receio do estigma</p>

a) Atitudes favoráveis com base na crença na justiça social

As atitudes favoráveis de um indivíduo sob essa perspectiva são endossadas por crenças de que há certos grupos sociais de indivíduos que são mais vulneráveis a serem excluídos que outros (Lind & Tyler, 1988), e, portanto, esses grupos devem ser privilegiados ou favorecidos de acordo com os recursos que têm (Beaton & Tougas, 2001).

As atitudes com base no escopo da justiça social são justificadas pela Teoria de Dominância Social que ressalta a existência de uma hierarquia de importância dos grupos sociais nas comunidades em que vivem. Ao serem orientados pela perspectiva da dominância social, os indivíduos exercem valores que reconhecem a não igualdade entre os grupos sociais e acabam preferindo os que estão na base da hierarquia (Sinadius & Pratto, 1993). Sob essa perspectiva as atitudes de um indivíduo serão endossadas por crenças e valores compartilhados de que há grupos na sociedade que devem ser privilegiados ou favorecidos de acordo com os recursos que têm por estarem em desvantagem (Beaton & Tougas, 2001).

Em um estudo conduzido por Nordstrom *et al.* (1998), descobriu-se que considerações especiais foram dadas a pessoas portadoras de necessidades especiais quando elas foram avaliadas. Especificamente, os resultados demonstram que recursos foram concedidos a elas, tais como altos salários e contratações, quando comparados com outros candidatos sem essas características.

Sob essas atitudes, existe a pressuposição de que alguns grupos têm características que os impossibilitam de serem avaliados e comparados a outros com base no mérito, pois sairiam em desvantagens. O que contradiz os objetivos gerais das práticas de diversidade que procuram reconhecer o *status* ilegítimo de desvantagens dos grupos minoritários (Beaton & Tougas, 2001). Essas atitudes se encontram representadas no quadrante I do modelo proposto.

b) Atitudes de aceitação com base na obtenção de ganhos

Muitos estudos têm arguido que as atitudes de aceitação das ações em prol da valorização da diversidade (e especialmente as ações afirmativas) são baseadas no interesse dos indivíduos de que os grupos sociais aos quais pertencem, consigam obter ganhos e minimizar desvantagens em relação a outros. Essa dimensão de atitudes é justificada pela Teoria da Privação Relativa.

A Teoria da Privação Relativa refere-se ao descontentamento que as pessoas sentem quando comparam suas posições com a de outros similares e descobrem que elas têm menos do que elas merecem (Runciman, 1966). Esse autor ressalta que há quatro pré-condições para a privação relativa: a pessoa não ter algo; a pessoa saber que outra pessoa tem esse algo; a pessoa querer ter esse algo e a pessoa acreditar que obter esse algo é real.

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

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

A teoria de privação relativa baseada no auto interesse costuma ser utilizada na literatura para justificar a atitude de aceitação das práticas de diversidade por parte dos indivíduos (Tougas, Beaton & Veilleux, 1991). Isso porque um indivíduo que desenvolve uma atitude com base no auto interesse tenta maximizar ganhos e prevenir perdas individuais. No entanto, estudos empíricos não confirmam que o auto interesse desempenha papel importante na aceitação dos indivíduos às práticas de diversidade (Kinder, 1986).

Veilleux e Tougas (1989) ressaltam que reações de interesse dos indivíduos às práticas de diversidade emanam mais dos interesses que esses possuem pelos grupos sociais a que pertencem e das posições desses na sociedade do que de preocupações pessoais, particulares. Os autores justificam-se com base na teoria de privação relativa fraterna ou coletiva (Runciman, 1966).

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

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

Visto que as práticas de diversidade se propõem a eliminar barreiras para o desenvolvimento de indivíduos de grupos minoritários, bem como empregar tratamentos diferenciados para aumentar a representação desses grupos nas organizações, torna-se plausível que sejam adotadas atitudes de aceitação dessas práticas visando a esses fins.

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

Em decorrência de estudos realizados, os autores sugerem que os indivíduos conscientes das desvantagens que os grupos sociais a que pertencem sofrem em práticas de contratações, promoções e avaliações, expressam sua insatisfação desenvolvendo atitudes favoráveis de aceitação às ações em prol da diversidade.

Em síntese, os indivíduos supostamente designados pelas práticas de diversidade demonstram atitudes favoráveis com base na obtenção de ganhos por meio da adesão ao interesse coletivo. Esses pressupostos caracterizam o quadrante II do modelo proposto.

Atitudes de rejeição com base na discriminação reversa

As atitudes de rejeição com base na discriminação reversa são as decorrentes da percepção dos grupos de indivíduos que não são designados ou beneficiados pelas práticas de diversidade. A importância em ressaltar essas atitudes está em compreender que esses indivíduos enxergam tais práticas como ameaça (Beaton & Tougas, 2001).

Na literatura, essas atitudes são identificadas por fortes resistências de grupos de indivíduos às práticas de diversidade, normalmente homens brancos, porque se sentem vítimas, discriminados ou desfavorecidos em detrimento de grupos de minorias, principalmente em períodos de recessão de empregos. Essa predisposição

a resistência é também denominada de “discriminação reversa” (*Fair Employment Practice Guidelines*, 2004).

De acordo com estatísticas, os grupos de mulheres e de minorias visíveis apresentam crescimento de participação no ambiente de trabalho (Johnston & Packer, 2001). Além disso, as práticas de diversidade têm melhorado as condições de ocupações de cargos de mulheres, de minorias visíveis e de pessoas portadoras de necessidades especiais que outrora só eram ocupados por homens brancos (cargos de chefia, de liderança e de direção) (Beaton & Tougas, 2001).

A rejeição às práticas de diversidade pelos homens brancos já foi constatada em muitos estudos realizados em diferentes países, principalmente no que se refere às desenvolvidas para atender aos preceitos legais, ou seja, as Ações Afirmativas. (Kidder *et al.*, 2004; Leck & Saunders, 1996; Richard & Kirby, 1997).

Recentemente, foi desenvolvida uma pesquisa para descobrir se a rejeição dos homens brancos às práticas de diversidade era decorrente de uma predisposição negativa às práticas que dão preferência a categorias de grupos por si ou se ela tinha a ver com predisposições negativas anteriores (preconceitos) em relação a negros (Wilson, 2006).

Os dados para realização dessa pesquisa foram obtidos por meio do *General Social Survey* (Davis & Smith, 2003) que avalia as atitudes dos indivíduos em relação às preferências de contratação e de promoção das organizações relativamente a negros e mulheres. A amostra foi de 325 homens e 405 mulheres. Wilson (2006) descobriu que as atitudes negativas de brancos são expressas tanto em relação a negros, a mulheres e similarmente às práticas de diversidade que dão preferências a grupos em geral. Embora o autor enfatize limitações dos resultados obtidos, como a do tamanho da amostra, ele dá indícios de que essas atitudes são decorrentes de um novo tipo de racismo originado com as práticas de diversidade.

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

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

Atitudes de rejeição com base no receio ao estigma

As atitudes frente às ações organizacionais em prol da diversidade também podem ser de rejeição mesmo pelos grupos de indivíduos designados ou beneficiados. Alguns estudos empíricos realizados nos Estados Unidos constataram que práticas baseadas em preceitos legais de diversidade (Ações Afirmativas) costumam estigmatizar os indivíduos por eles beneficiados como menos qualificados ou incompetentes, e isso, mais atrapalha do que ajuda segundo alguns autores (Heilman, Block & Lucas, 1992; Nacoste, 1992).

As atitudes sob essa perspectiva são baseadas na crença de que os indivíduos que são contratados com base em preceitos legais de diversidade são menos qualificados ou incompetentes porque tais programas não atribuem a qualificação como o critério máximo para contratá-los, como é feito normalmente (Keeley & Michela, 1980). Isso pode minimizar o potencial dos indivíduos submetidos a esses programas. Mesmo que os indivíduos tenham competência eles não serão “vistos” por outros sob esse prisma. As atitudes de rejeição às práticas de diversidade com base no estigma constituem o quadrante IV do modelo proposto.

Após a realização de uma pesquisa Heilman e Alcott (2001) sugerem que o estigma de incompetência atribuído aos indivíduos beneficiados por práticas de diversidade que não priorizam a qualificação como critério de avaliação, se origina na contratação, mas persiste durante o desenvolvimento da carreira dos mesmos na organização. Esse estigma enviesa o processo de tomada de decisão sobre promoções por parte dos dirigentes que os concebem como pessoas menos qualificadas em relação a outros.

Procedimentos Metodológicos

A construção do instrumento e o processo preliminar de validação da escala

A elaboração do instrumento seguiu quatro etapas: (a) definição dos componentes norteadores para mensurar as atitudes em estudo (b) Identificação de escalas que mensuram as atitudes diante de ações em prol da diversidade; (c) Verificar a existência das atitudes propostas no contexto brasileiro; (d) Construção e validação do instrumento

(a) Definir os componentes norteadores para mensurar as atitudes em estudo

O processo de sistematização e de categorização das atitudes propostas no estudo possibilitou a construção de componentes norteadores que permitiram elaborar assertivas para mensurar tais atitudes e suas crenças correspondentes (ver Figura III).

Figura 3 – Definição dos componentes norteadores para a construção das assertivas que iriam mensurar as atitudes diante de ações em prol da diversidade.

Dimensões de atitudes diante das Ações em prol da diversidade	Componente norteador	Caracterização	Fonte Referencial
Atitude de aceitação	Justiça social	Focaliza-se na crença de que as concessões à diversidade devem existir para dar mais oportunidades aos grupos sociais que estão em desvantagens na sociedade.	Beaton & Tougas, (2001) Sinadius & Pratto (1993)
Atitude de aceitação	Obtenção de ganhos	Focaliza-se na crença de que as concessões à diversidade devem existir porque o ganho particular é mais facilmente obtido por meio da adesão às estratégias coletivas.	Tougas, Beaton & Veilleux (1991) Kinder & Sears, (1981);
Atitude de rejeição	Discriminação reversa	Focaliza-se na crença de que as concessões oferecidas à diversidade acabam sendo discriminatórias em relação aos demais não beneficiados.	Richard & Kirby, (1997); Deslippe, (2004); Davis & Smith, (2003)
Atitude de rejeição	Estigma	Focaliza-se na crença de as concessões à diversidade geram estigma aos que são beneficiados.	Heilman, Block & Lucas, (1992)

Os itens referentes à atitude de aceitação dos indivíduos não beneficiados tiveram por componente norteador a crença na justiça social, isto é, existe uma hierarquia de importância dos grupos sociais nas comunidades. Ao adotar essa atitude, os indivíduos aceitam as concessões oferecidas à diversidade porque reconhecem a não igualdade entre os grupos sociais e acabam dando preferência ou favorecendo os que estão na base da hierarquia (Beaton & Tougas, 2001; Sinadius *et al.*, 1993).

Os itens referentes à atitude de aceitação dos indivíduos beneficiados tiveram por componente norteador a crença de que ela gera obtenção de ganhos. Ao adotar essa atitude, os indivíduos aceitam as concessões oferecidas à diversidade porque acreditam que serão beneficiados e terão menos desvantagens em relação aos outros grupos mais privilegiados na sociedade (Tougas *et al.* 1991; Veilleux & Tougas, 1989).

Os itens referentes à atitude de rejeição dos indivíduos não beneficiados tiveram por componente norteador a crença de que ela gera uma discriminação reversa. Ao adotar essa atitude, os indivíduos rejeitam as concessões oferecidas à diversidade porque prevalece a ideia de que elas acabam preterindo os grupos de indivíduos não beneficiados (Deslippe, 2004; Kinder & Sears, 1981; Richard & Kirby, 1997; Wilson, 2006).

Os itens referentes à atitude de rejeição dos indivíduos beneficiados tiveram por componente norteador a crença de que os indivíduos beneficiados por práticas de diversidade são estigmatizados como menos qualificados ou incompetentes. Ao adotar essa atitude, os indivíduos rejeitam as concessões oferecidas à diversidade porque prevalece a ideia de que elas desconsideram o mérito, e consequentemente, subestimam o potencial dos indivíduos que passam a ser menos valorizados no desenvolvimento de carreira nas organizações (Heilman, Block & Lucas, 1992; Nacoste, 1990).

(b) Levantar estudos empíricos que utilizaram escalas para mensurar as atitudes diante de ações em prol da diversidade;

Na literatura foi possível encontrar pelo menos cinco escalas de atitudes diante de ações em prol da diversidade, mas nenhuma delas mensura conjuntamente as atitudes propostas nesse estudo: a escala *General Social Survey* de Davis e Smith, (2003 *apud* Wilson, 2006) que avalia a discriminação reversa; as escalas de Tougas, Beaton e Veilleux (1991) e Veilleux e Tougas (1989) que avaliam o interesse na obtenção de ganhos; a escala de Eddy e Burky (2004) que avalia as atitudes de aceitação e de rejeição diante das ações afirmativas e programas de diversidade e nos resultados dos estudos experimentais de Heilman, Block e Stathatos (1997), referentes à atitude de rejeição a ações afirmativas com base no receio ao estigma.

Apesar de presentes na literatura as escalas por si só não atenderam a esse estudo por não contemplarem as atitudes proposta no modelo apresentado de forma conjunta. Além disso, tratavam-se de escalas com assertivas que mensuravam atitudes diante de ações muito diferentes do contexto cultural brasileiro. Dessa forma, tornou-se necessário construir um instrumento que se adequasse aos objetivos da pesquisa.

(c) Verificar a existência das atitudes propostas no contexto brasileiro

Para verificar se as atitudes propostas no estudo eram pertinentes à realidade brasileira, foi realizada uma pesquisa qualitativa com dois sujeitos representantes de três grupos de diversidade (mulheres, pessoas negras e pessoas com deficiência) e com dois sujeitos considerados não diversos (homens brancos). Esses indivíduos pertenciam a duas empresas, uma do segmento industrial (Empresa I) e a outra do bancário (Empresa II). Respectivamente, as mulheres ocupavam o cargo de gerente geral e de coordenadora; as pessoas negras (dois homens) gerente financeiro e analista; as pessoas com deficiência (dois homens) gerente de área e assistente, e finalmente, os homens brancos, gerente de área e analista.

Entrevistas em profundidade (semiestruturadas) foram realizadas com a duração média de uma hora e meia. Os dados obtidos da pesquisa qualitativa permitiram confirmar as dimensões de atitudes categorizadas (justiça social, obtenção de ganhos, estigma e discriminação reversa).

(d) Construção e Validação do Instrumento

A construção da escala de atitudes foi inicialmente realizada com a composição de vinte e quatro itens, seis para cada categoria de atitudes diante ações em prol da diversidade (duas de aceitação e duas de rejeição), ancorados numa escala do tipo Likert (discordo totalmente [1]; discordo [2]; discordo parcialmente [3]; concordo parcialmente [4]; concordo [5] e concordo totalmente [6]).

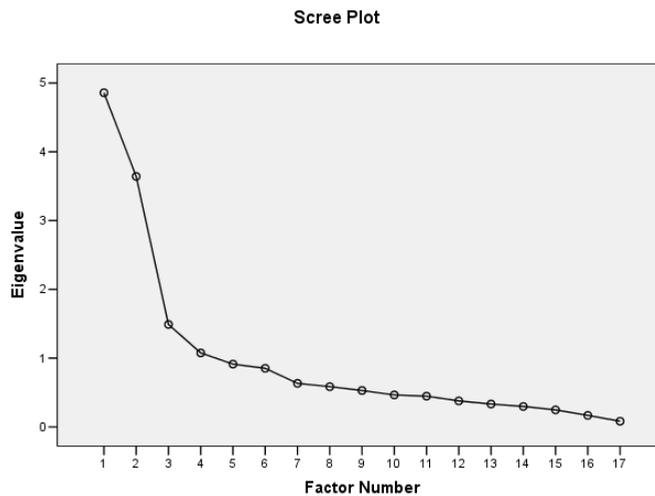
Validade de conteúdo e semântica

O passo seguinte foi submeter o instrumento à análise de cinco juízes: mestres e doutores professores na área da Administração e Psicologia, que verificaram não só o conteúdo dos itens como a semântica dos mesmos. Cada juiz recebeu um formulário onde para cada item do instrumento ele deveria designar notas de 0 a 10 para dois quesitos: pertinência dos itens quanto ao conteúdo e clareza do texto. O grau de concordância quanto à pertinência dos itens ficou acima de 80% dando uma boa margem para a validação de conteúdo. No entanto, grande parte dos itens obteve escores abaixo de 50% quanto à semântica. Em decorrência desse resultado o instrumento foi reformulado, continuando com 24 itens.

Após a análise dos juízes o instrumento foi submetido a um pré-teste sendo aplicado a uma amostra constituída por 167 estudantes de pós-graduação em Administração de Empresas, visando proceder novamente à validade semântica do instrumento. Para isso, foi solicitada uma análise de cada item do instrumento por parte dos respondentes quanto à sua compreensão. Diante da reformulação feita nenhuma dúvida foi colocada e houve um consentimento geral de que todos os itens estavam claros. Em seguida, foram realizados três procedimentos psicométricos: a) verificação dos construtos, b) verificação dos construtos obtidos pela análise fatorial e c) verificação da rotação e interpretação dos fatores obtidos.

Verificação dos construtos

Para verificar a validação de cada um dos construtos da pesquisa foi utilizado a técnica estatística de Análise Fatorial Exploratória, pelo método *Principal Axis Factoring* e extrações dos fatores pelos *eigenvalues* maiores ou iguais a um.



Verificação dos construtos obtidos pela análise fatorial e verificação da rotação e interpretação dos fatores

O terceiro e último procedimento adotado para a validação das escalas da pesquisa foi o de verificar a rotação e a interpretação dos fatores. A rotação utilizada foi a Promax e optou-se por manter os fatores com carga fatorial acima de 0,45 consideradas cargas de maior significância prática (Hair, 2005). Após a realização de três rodadas houve a eliminação de quatro itens ficando a escala com 20 itens.

O estudo da fatorabilidade mostrou a existência de 290 correlações significativas entre as variáveis de um total de 576. O KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) foi de 0,837 e o Teste de esfericidade de Bartlett - (qui-quadrado aproximado = 1960,396; $p < 0,01$). A matriz da anti-imagem indicou correlações satisfatórias entre 0,792 e 0,883. O percentual de variância explicada pelo instrumento foi de 63,78%. Os três procedimentos adotados para a extração de fatores indicaram os mesmos números de fatores para a escala, ou seja, quatro fatores (Ver Figura V).

Figura 5 – Matriz Fatorial

Matriz Padrão^a

	Fator			
	1	2	3	4
11 - As mulheres quando recebem condições especiais para o desenvolvimento de carreira são consideradas como menos competentes (ESTIGMA)	,986			
10 - As pessoas negras quando recebem condições especiais para o desenvolvimento de carreira são consideradas como menos competentes (ESTIGMA)	,935			
16 - As pessoas negras quando favorecidas no processo de contratação são consideradas como menos capazes (ESTIGMA)	,716			
12 - As pessoas com deficiência quando recebem condições especiais para o desenvolvimento de carreira são consideradas como menos competentes(ESTIGMA)	,701			
8 - As pessoas negras não têm as mesmas oportunidades que as não negras no desenvolvimento de carreira (JUSTIÇA SOCIAL)		,884		
7 - As pessoas negras não têm as mesmas oportunidades que as não negras na contratação (JUSTIÇA SOCIAL)		,871		
19 - As pessoas negras não têm as mesmas oportunidades que as não negras no desenvolvimento de carreira (JUSTIÇA SOCIAL)		,730		
3 -As pessoas com deficiência não têm as mesmas oportunidades que as demais no desenvolvimento de carreira (JUSTIÇA SOCIAL)		,503		
15 - As pessoas com deficiência não têm as mesmas oportunidades que as demais na contratação (JUSTIÇA SOCIAL)		,490		
5 - Deve haver práticas de diversidade que reservem vagas para mulheres (OBTENÇÃO DE GANHOS)			,752	
2 -Deve haver práticas de diversidade que reservem vagas para pessoas negras (OBTENÇÃO DE GANHOS)			,679	
17 -Deve haver práticas de diversidade que criem condições favoráveis para o desenvolvimento de carreira para as mulheres (OBTENÇÃO DE GANHOS)			,661	
14 -Deve haver práticas de diversidade que criem condições favoráveis para o desenvolvimento de carreira para as pessoas negras (OBTENÇÃO DE GANHOS)			,653	
9 - As práticas de diversidade são discriminatórias quando privilegiam a contratação de mulheres (DISCRIMINAÇÃO REVERSA)				,701
4 -As práticas de diversidade são discriminatórias quando privilegiam a contratação de pessoas negras (DISCRIMINAÇÃO REVERSA)				,682
13 - As práticas de diversidade são discriminatórias quando criam condições favoráveis para o desenvolvimento de carreira para as mulheres (DISCRIMINAÇÃO REVERSA)				,633
20 - As práticas de diversidade são discriminatórias quando criam condições favoráveis para o desenvolvimento de carreira para as pessoas negras (DISCRIMINAÇÃO REVERSA)				,568

Método de Extração: Principal Axis Factoring.

Rotação: Promax with Kaiser Normalization.

a. Rotação convergiu em 6 iterações.

Validação Final

A amostra utilizada na validação final da escala constituiu-se de 412 indivíduos, sendo 117 homens e 295 mulheres. Do total, 155 pertenciam à empresa do setor industrial e 257 de empresa do setor bancário, provenientes de dezoito cidades dos cinco estados do Brasil. A primeira empresa é uma multinacional de origem holandesa, possuía à época da pesquisa aproximadamente 4000 empregados. Vem desenvolvendo práticas formais de diversidade voltadas para as mulheres, desde 2003, tais como programas de sensibilização para as diferenças, estabelecimento de meta de aumento do número de mulheres e asiáticos em cargos executivos (pelo menos 10%), comitês para mulheres e acompanhamento no

desenvolvimento de carreira. A segunda empresa, de origem brasileira, possuía aproximadamente 800 empregados espalhados em 38 agências nas principais cidades brasileiras. Vem desenvolvendo práticas de diversidade em torno do cumprimento da Lei de Cotas para deficientes. Na indústria pesquisada o método de amostragem foi não probabilístico com retorno de 3,9%. Na segunda o critério adotado foi o censo, ou seja, o instrumento foi encaminhado para toda a população, com retorno de 32%.

Resultados

Os questionários foram respondidos em site específico. O instrumento validado no pré-teste foi aplicado na amostra final de acordo com os mesmos procedimentos e indicou fatorabilidade semelhante. Novamente, as quatro dimensões foram confirmadas. Três itens com cargas fatoriais abaixo de 0,45 foram sucessivamente eliminadas (itens 1, 6 e 18), ficando a escala final com 17 itens.

O fator 1 ficou composto de quatro itens que representam a dimensão estigma. Ele apresentou um percentual de variância explicada de 28,57% e *alpha de Cronbach* de 0,909. As três cargas fatoriais mais altas referem-se à crença de que as mulheres, as pessoas negras e as pessoas com deficiência são consideradas menos competentes ao receberem concessões para o desenvolvimento de carreira.

O fator 2 ficou composto de cinco itens que representam a dimensão justiça social. Ele apresentou percentual de variância explicada de 21,42% e um *alpha de Cronbach* de 0,824. As cargas fatoriais referem-se à atitude de aceitação das concessões oferecidas às pessoas com deficiência e as pessoas negras com base na crença de que elas não têm as mesmas oportunidades que as demais diante das práticas organizacionais referentes ao desenvolvimento de carreira e contratação.

O fator 3 ficou composto de quatro itens representado pela dimensão obtenção de ganhos. Ele ficou com *alpha de Cronbach* 0,837 e percentual de variância explicada de 7,65%. As cargas fatoriais mais altas referem-se à crença de que deve haver práticas de diversidade que criem condições favoráveis para o desenvolvimento de carreira para as pessoas negras e para as mulheres

O fator 4 ficou composto de quatro itens representado pela dimensão discriminação reversa com *alpha de Cronbach* 0,817 e percentual de variância explicada de 5,79%. As cargas fatoriais mais altas referem-se à crença de que as práticas de diversidade são discriminatórias quando criam condições favoráveis para a

contratação e para o desenvolvimento de carreira das mulheres e das pessoas negras, o que não acontece com as pessoas com deficiência.

Considerações finais

O presente trabalho teve como objetivo desenvolver e validar uma escala de atitudes diante ações organizacionais em prol da valorização da diversidade. Isso foi plenamente atingido mediante os resultados da análise fatorial realizada. A escala validada aponta ser consistente com as quatro categorias identificadas na literatura. Esses fatores apresentaram bons índices de confiabilidade e cargas fatoriais dos itens elevadas.

A escala validada contribui para o avanço no campo dos estudos de diversidade em dois sentidos. Em primeiro lugar, provê um instrumento que permite uma análise mais aprofundada das diferentes atitudes em prol da diversidade. Uma força de trabalho mais diversificada tem sido defendida instrumentalmente como uma característica positiva e benéfica que as organizações deveriam desenvolver a fim de ganhar uma vantagem competitiva nos negócios (Cox & Blake, 2001). No entanto, essa visão utilitária deixa de reconhecer as implicações dessa diversidade para os indivíduos, sejam eles os próprios beneficiários das iniciativas de diversidade ou aqueles que simbolizam a maioria, o grupo tradicional e historicamente dominante nas organizações: homens brancos sem deficiência. Quais são as atitudes dessas pessoas acerca das iniciativas de diversidade? Respostas provenientes de diferentes organizações (com políticas formais ou informais de diversidade), de posições hierárquicas de comando ou não, de grupos de identidade social sub-representados ou de maioria dominante poderão contribuir para a geração de novos conhecimentos e relações entre variáveis para explicar o fenômeno da diversidade. Além disso, contribui com a geração de um instrumento, carente no campo estudado.

Em segundo lugar, a escala apresenta um instrumento de diagnóstico para as empresas conhecerem potenciais resistências às iniciativas de diversidade ou apoio a elas. O importante para as empresas é pontuar onde esses focos se encontram na organização, a fim de que essa compreensão possa subsidiar a definição de políticas de diversidade mais igualitárias nas organizações.

A escala representa um primeiro esforço empírico para aprofundar as quatro dimensões de atitudes em prol da diversidade. No entanto, há o reconhecimento que a mesma requer contínuo aprimoramento, devendo ampliar a pesquisa em empresas de diferentes setores, área de atuação, porte, nacionalidade, local e

regiões geográficas do Brasil. A consistência dos resultados e a estabilidade do instrumento poderão gerar um inventário sobre atitudes voltadas à diversidade, validada por meio de uma análise fatorial confirmatória.

Bibliografia

- Abbagnano, N. (1982). *Dicionário de filosofia*. São Paulo: Mestre Jou.
- Allport, G.W. (1935). *Attitudes*. In Murchinson, C. A Handbook of Social Psychology, Worcester, Mass.: Clark University Press.
- Aronson, E; Wilson T.D., & Akert, R.M.. (2002). *Psicologia social*. Rio de Janeiro: LTC.
- Beaton, A. M., & Tougas, F. (2001). Reactions to affirmative action: group membership and social justice. *Social Justice Research*, 14(1), pp. 61-78. Retrieved from EBSCO MegaFile database
- Cattell, R. B. (1979). Cattell's scree test in relation to Bartlett's chi-square test and other observations on the number of factors problem. *Multivariate Behavioral Research*, 14(3), p. 283. Retrieved from EBSCO MegaFile database
- Cox Jr., T. (1994). *Cultural diversity in organizations*. San Francisco: Berrett-Kochler.
- Cox, Jr. T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5 (3), pp.45-55. Retrieved from EBSCO MegaFile database
- Davis, J.A., & Smith, T.W. (2003). *General Social Surveys (1972-2002)*. Chicago: National Opinion Research Center.
- Deslippe, D. A. (2004). "Do whites have rights?": white Detroit policemen and "reverse discrimination" protests in the 1970s. *The Journal of American History*, 91(3), pp. 932-960. Retrieved from EBSCO MegaFile database.
- Eagly, A.H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Fort Worth, TX: Harcourt, Brace, Jovanovich.
- Eddy S.W. N., & Burke, R. (2004). Cultural values as predictors of attitudes towards equality and diversity: a Canadian experience. *Women in Management Review*, 19(6), pp. 317-324. Retrieved from EBSCO MegaFile database
- Federico, C. M.; & Sinadius, J.(2002a) Racism, ideology and affirmative action revisited: the antecedents and consequences of principled objections to affirmative action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82 (4), pp. 488-502. doi:10.1037//0022-3514.82.4.488
- Federico, C. M.; & Sinadius, J.(2002b) Sophistication and the antecedents of white racial policy attitudes: racism, ideology and affirmative action in America. *The Public Opinion Quarterly*, 66 (2), pp. 145-176. Retrieved from EBSCO MegaFile database
- Hair, Jr. J.F. et al. (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Greenslade, M. (1991). Managing Diversity: lessons from the United States. *Personnel Management*, December, 23, pp. 28-32.
- Heilman, M. E., & Alcott, V.B. (2001). What I think you think of me: women's reactions to being viewed as beneficiaries of preferential selection. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), pp. 574-82. Retrieved from EBSCO MegaFile database
- Heilman, M. E.; Block, C. J., & Lucas, J.A. (1992). Presumed incompetent? Stigmatization and affirmative action efforts. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), pp. 536-544. Retrieved from EBSCO MegaFile database

- Heilman, M. E.; Block, C. J., & Stathatos, P. (1997). The affirmative action stigma of incompetence: effects of performance information ambiguity. *Academy of Management Journal*, 40(3), pp. 603-625. Retrieved from EBSCO MegaFile database
- Horn, J. L. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis *Psychometrika*, 30 (2),Richmond Va, pp. 179-185.
- Johnston, W. B., & Packer, A. H. (1987). *Workforce 2000: Work and workers for the twenty-first century*. Indianapolis, IN: Hudson Institute.
- Keeley, H.H., & Michela, J.L. (1980). Attribution Theory and Research. In M. Rosenzweig e Porter, L. (Eds). CA: Annual Reviews.
- Kidder, D. L; Lankau, M. J., Chrobot-Mason, D.; Mollica, K. A., & Friedman, R. (2004). Backlash toward diversity initiatives: examining the impact of diversity program justification, personal and group outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 15(1), pp. 77-102. Retrieved from EBSCO MegaFile database
- Kinder, D. R.(1986) The continuing America dilemma: white resistance to racial change 40 years after myrdal. *Journal of Social Issues*, 42(2), pp. 151-171. Retrieved from EBSCO MegaFile database
- Kinder, D. R.; Sears, D. O. (1981). Prejudice and politics: symbolic racism versus racial threats to the good life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(3), pp. 414-431. Retrieved from EBSCO MegaFile database
- Kravitz, D. A.; & Klineberg, S. L.(2002). Affirmative action's attitudes: effects of respondent ethnicity, AAP strength, and anticipated impacts. *Academy of Management Proceedings & Membership Directory*, doi: 10.5465/APBPP.2002.7516636
- Laros, J. A. (2004). O uso da análise fatorial: Algumas diretrizes para pesquisadores. Em L. Pasquali (Org.), *Análise fatorial para pesquisadores*, pp. 147-170. Petrópolis: Vozes
- Liff, S. (1997). Two routes to managing diversity: individual differences or social group characteristics. Bradford, *Employee Relations*, 19(1), pp.11-26. Retrieved from PROQUEST MegaFile database
- Nordstrom, Cynthia R.; Huffaker, Bill J.; & Williams, Karen B. (1998). When physical disabilities are not liabilities: the role of applicant and interviewer characteristics on employment interview outcomes. *Journal Applied Sociology Psychology*, 28(4), pp. 283-306. Retrieved from EBSCO MegaFile database.
- Leck, J.D., & Saunders, D. M. 1996. Affirmative actions programs: an organizational justice perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 17(1), pp. 79-89. Retrieved from EBSCO MegaFile database
- Lima, L. P. (2004). *Atitudes: Estrutura e Mudança*. In: Vala, J. e Monteiro, M. B. *Psicologia Social*, Lisboa , Fundação Calouste Gulbenkian.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Mannix, E., & Neale, M.A (2006). *Diversity at work*. *Scientific American Mind*, 17(4), pp. 32-39. Retrieved from EBSCO MegaFile database
- Nacoste, R.B. (1992) Toward a psychological ecology of affirmative action. *Social Justice Research*, 5(3), pp. 269-289. Retrieved from EBSCO MegaFile database
- Richard, O. C., & Kirby S. L. (1997). Attitudes of white American male students toward work force diversity programs. *The Journal of Social Psychology*, 137(6), pp.784-786. Retrieved from EBSCO MegaFile database
- Rockeach, M. (1968). *Beliefs, attitudes and Values*, San Francisco: Jasley-Bass.
- Runciman, W. G. (1966). *Relative deprivation and social justice: a study of attitudes to social inequality in twentieth-century*. England: University of California Press.

- Sinadius, J., & Pratto, F. (1993). *The inevitability of oppression and the dynamics of social dominance*. In Sniderman, P.M. e cols. (eds) *Prejudice, Politics, and the American Dilemma*, Stanford University Press, 173-211.
- Sowell, T. (1990). Affirmative Action: From Bad to Worse. *The Wall Street Journal* (New York, NY) A20.
- Tajfel, H. (1971). Social Categorization, Social Identity and Social Comparison. In. *Differentiation Between Social Groups*, Henri Tajfel ed., Cambridge, U.K.: Academic Press, pp.61-76.
- Tajfel, H. (1982). *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University.
- Thomas, W.I., & Znaniecki, F. (1920). *The polish peasant in Europe and America*, vols. 1 e 2. Boston: University of Chicago Press.
- Tarman, C.; & Sears, D.O. (2005). The conceptualization and measurement of symbolic racism. *The Journal of Politics*, 67(3), pp. 731-761. Retrieved from EBSCO MegaFile database
- Tougas, F.; & Veilleux, F. (1988). The influence of identification, collective relative deprivation, and procedure of implementation on women's response to affirmative action: a causal modeling approach. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 20(1), pp. 15-28. Retrieved from EBSCO MegaFile database
- Tougas, F., Beaton, A.M., & Veilleux, F. (1991). Why women approve affirmative action: the study of a predictive model. *International Journal of Psychology*, 26 (6), pp. 761-776. Retrieved from EBSCO MegaFile database
- Veilleux, F., & Tougas, F. (1989). Male acceptance of affirmative action programs for women: the results of altruistic or egoistical motives? *International Journal of Psychology*, 24 (4), pp. 485-496. Retrieved from EBSCO MegaFile database
- Wetling, R.M., & Palma-Rivas, N., (2000). *Current Status of Diversity initiatives in selected multinational corporation*. *Human Resource Development Quarterly*, 11(1), pp. 35-60. Retrieved from EBSCO MegaFile database
- What is Reverse Discrimination and how do you prove it? (2004). *Fair Employment Practice Guidelines*, (591), pp. 1-4.
- Wilson, T.C. (2006). Whites' opposition to affirmative action: rejection of group-based preferences as well as rejection of blacks. *Social Forces*, 85(1), pp. 111-120. Retrieved from EBSCO MegaFile database

Attitudes scale towards organizations actions in favor to diversity valorization

The aim of this article was to develop and validate a scale to measure the attitudes towards organizational actions for diversity. All the items which make up this scale were drawn following both a deep literature review and a qualitative research. A theoretical model which considers those attitudes under two dimensions is presented: 1) Acceptance and rejection attitudes as an evaluative psychological tendency; 2) individuals' attitudes from these acceptance or rejection, considering diversity groups (gender, race, people with disabilities and other dimensions). The final validation of the scale, which was carried out of a sample of 412 Brazilians' workers, has resulted in 17 items which were gathered into four factors: stigma, social

justice, gain obtaining and reverse discrimination. The development of this scale can contribute in two ways: it has systematized knowledge which was not wellknown about individuals' attitudes in relation to actions towards diversity, filling in a gap in the literature, and, in addition, the scale itself can be used to support diversity management decisions. A final consideration is related to the use of this scale in other cultural contexts which need, occasionally, a cultural validation.

KEY-WORDS: diversity, attitudes towards diversity, diversity management