

A POLÍTICA DE DIVERSIDADE E SUA REPERCUSSÃO NO TIME DE OPERAÇÕES DA AIR PRODUCTS EM GUAÍBA¹

Ronaldo Santana Santos²

Resumo

O presente trabalho tratou de analisar a contribuição da prática do voluntariado na promoção da diversidade na Unidade da Air Products em Guaíba/RS. Foram aplicadas entrevistas para se obter as percepções dos empregados sobre o voluntariado, sobre a diversidade e a influência do voluntariado na promoção da diversidade. O referencial teórico de Peter Drucker foi utilizado para corroborar os dados obtidos e contribuir na interpretação das análises realizadas. Os dados coletados foram tratados com o auxílio da matriz GUT, que possibilitou a hierarquização de problemas, ordenados segundo uma escala de prioridades. Com a ferramenta 5W2H foi possível estabelecer um plano de ações estratégicas para que a empresa possa eliminar os gargalos que impedem o desenvolvimento pleno das ações voluntárias e a promoção da diversidade no ambiente organizacional.

Palavras-chave: Diversidade nas organizações; Diversidade cultural; Voluntariado.

THE AIR PRODUCTS DIVERSITY POLICE AND ITS REPERCUSSION AT GUAÍBA'S TEAM

Abstract

The present work analyzed the contribution of the practice of the volunteer effort to the promotion of the diversity at Air Products's Unit in Guaíba/RS. Applied interviews to obtain the employees' perceptions on the volunteer effort, about diversity and the influence of the Volunteer effort to promote the diversity. Peter Drucker's theoretical reference was used to corroborate the obtained data and to contribute the interpretation of the accomplished analyses. The collected data were treated with the aid of the tool GUT, that made possible the hierarchization of problems, following a scale of priorities. With the tool 5W2H it was possible to establish a plan of strategic actions so that the company can eliminate the bottleneck that impede the full development of the voluntary actions and the promotion of the diversity in the organizational atmosphere.

Key words: Diversity in the organizations; Cultural diversity; Volunteering.

¹ *Contribuição técnica ao 23º Encontro de Produtores e Consumidores de Gases Industriais, 13 a 15 de agosto de 2008, Porto Seguro, BA.*

² *Administrador de Empresas. Gerente de Planta, Air Products*

1 INTRODUÇÃO

A diversidade é um tema de grande importância para as organizações e para a sociedade. Muitas empresas perdem oportunidades de crescer devido ao domínio de uma cultura dominante que não dá espaço para que as minorias possam participar dos processos decisórios dentro da organização. Diversidade não significa apenas ter pessoas de diferentes credos ou etnias numa empresa. O conceito ganhou muitas outras dimensões. Uma empresa em que haja a promoção da diversidade não respeita apenas as diferenças de raça, sexo ou religião; respeita também as diferenças de estilo de vida das pessoas. Não adianta assegurar vagas para as minorias se elas se sentem desconfortáveis.

O estímulo ao voluntariado, quando tratado adequadamente, tem grandes possibilidades de se revelar como uma prática eficaz na promoção da diversidade nos grupos de trabalho. O voluntariado não é a atividade fim da empresa, tem de ocorrer como um complemento às atividades do funcionário, não pode ser um empecilho às tarefas do dia a dia nem deve imobilizar as pessoas com atividades alheias aos interesses da organização. Ao executar atividades voluntárias as pessoas têm a oportunidade de vivenciar a diversidade na prática, percebendo as diferenças que distinguem uma pessoa das outras e aprendendo a respeitar essas diferenças. A Air Products, Unidade Guaíba, em alinhamento com as recomendações corporativas de sua matriz nos Estados Unidos, passou a dar uma atenção especial à promoção da diversidade e adotou a promoção do voluntariado como um dos pilares para propagar a diversidade entre os seus colaboradores.

2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

As organizações têm sentido dificuldades de lidar e de aprender com as diferenças existentes nas pessoas. Em um ambiente em que a diversidade seja promovida a comunidade é representada na empresa através dos funcionários que procuram atender, da melhor forma, todos os diferentes tipos de clientes internos e externos da organização. Num mercado cada vez mais competitivo, e que muda cada vez mais rápido, uma organização que não se preocupa com a promoção da diversidade poderá não garantir a sua sobrevivência.

O presente trabalho foi desenvolvido na Unidade da Air Products na cidade em Guaíba/RS. Pretende responder a seguinte questão: o estímulo à prática do voluntariado entre colaboradores contribui para a promoção da diversidade entre os colaboradores da Air Products em Guaíba?

3 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA

A importância do tema é de grande relevância para a sociedade porque, de modo geral, as empresas têm atuado, de maneira reduzida, na implementação de práticas de valorização da diversidade. As comunidades que convivem com empresas que propagam e respeitam a diversidade desenvolvem sentimento de admiração e respeito por essas organizações. Para a Air Products a diversidade é um tema tão importante que faz parte da estratégia da empresa para conseguir atingir o propósito de consolidar-se como uma organização global.

Oportunamente, a ideia de que a atuação socialmente responsável é, entre outros fatores, ir além da exigência legal, reforça a relevância do tema diversidade para a sociedade e para a Air Products. A inclusão do voluntariado como uma porta

de acesso à diversidade traz a possibilidade da percepção e constatação, tanto para a sociedade quanto para as empresas, de que é viável investir nas pessoas, que são a base de todas as organizações e da sociedade.

4 OBJETIVO

O Objetivo desse trabalho é delinear um plano de ações estratégicas para a Air Products ampliar a promoção da diversidade não só entre os seus funcionários diretos e terceiros, mas também propagando-a para as comunidades em que atua.

5 O VOLUNTARIADO COMO AGENTE DA DIVERSIDADE NA EMPRESA

As empresas do setor de gases industriais cada vez mais investem em suas estratégias para continuar crescendo e ganhar participação em um mercado cada vez mais competitivo. Na ótica de Drucker,⁽¹⁾ “... as estratégias não são algo que você espera; elas são algo pelo que você trabalha”.

Drucker⁽²⁾ estimula para que as organizações tenham a liderança de alguma coisa que o consumidor ou o mercado considere real valor. Toda liderança é transitória e provavelmente de pouca duração. Nenhuma empresa jamais está segura na sua posição de liderança. A promoção da diversidade é um dos pilares da estratégia da Air Products para continuar adicionando valor ao seu negócio.

5.1 Voluntariado

O termo voluntário vem do latim *voluntariu* que de acordo com os dicionários da língua portuguesa mais conhecidos é a pessoa que se compromete a cumprir determinada tarefa ou função sem ser obrigada a isso e sem obtenção de qualquer benefício material em troca. É ajudar sem receber algo material como recompensa. O voluntário é o cidadão que, motivado pelos valores de participação e solidariedade, doa seu tempo, trabalho e talento, de maneira espontânea e não-remunerada, para causas de interesse social e comunitário. Não há limites com relação as áreas de atuação do voluntário.

Diz-se que neste tipo de trabalho não há remuneração, porém sempre haverá ganhos. As pessoas, em geral, se tornam muito mais pacientes, mais prestativas e solidárias, mais conscientes do seu papel na sociedade, se envolvem e desenvolvem a si mesmo e, acima de tudo, à comunidade em que vivem. O voluntário se sente importante por participar das transformações necessárias para construção de uma sociedade e um mundo melhor. Satisfação pessoal, elevação da auto-estima, desenvolvimento pessoal e profissional, conquistas de novos amigos, melhor emprego do tempo livre, apoio e dedicação a uma causa nobre e conquista de mais estabilidade emocional são apenas alguns dos ganhos mais citados. Conforme explica Drucker,⁽³⁾ a maioria dos voluntários não é composta por pessoas aposentadas; são maridos e mulheres que trabalham, pessoas na faixa dos trinta e quarenta anos, com boa educação, fluentes e ocupadas. Elas gostam dos seus trabalhos, mas sentem a necessidade de alguma coisa onde possam fazer a diferença.

O voluntariado anda de mãos dadas com a diversidade. Lidar com o semelhante sem esperar benefício financeiro como recompensa contribui para olhar o outro de forma diferente. O voluntariado pode despertar, de forma impressionante, a percepção do trabalho em equipe e para as questões da diversidade. Segundo

Meister⁽⁴⁾ o voluntariado é um grande exercício do trabalho em equipe, com a integração total das pessoas, e de aprendizado contínuo. O voluntariado é necessariamente plural e não individualista, é por consequência um amante da diversidade e não da imposição de um sistema cultural dominante e único, que a todos corrompe com a visão de bom ou mau de acordo com a proximidade deste padrão. O voluntariado atua em pequenas ou grandes questões, sempre olhando para o todo e não para cada parte individualmente.

5.2 Diversidade

Diversidade é um termo emprestado da biologia, traduzido do inglês *diversity*. Diversidade de quê? Há a necessidade de estruturar o conceito para se desfazer o sentido incompleto. Eles adicionam que apesar de uma certa confusão do conceito, parece haver no mundo acadêmico de que está se falando de “diversidade de identidade”, ou seja, uma mistura de pessoas com identidades grupais diferentes dentro de um mesmo sistema (que pode ser a organização). A diversidade passou a incorporar novos significados envolvendo o princípio de respeito às diferenças e de não discriminação na sociedade. Algumas empresas, principalmente nos EUA e Europa, levaram mais a sério a nova maneira de pensar e valorizar as diferenças não apenas como uma questão humanitária, mas porque percebeu-se que a diversidade eleva a produtividade.

No Brasil, apenas no final da década de 90, algumas organizações multinacionais passaram a introduzir o tema em suas filiais brasileiras. As empresas nacionais passaram a tratar apenas alguns aspectos da diversidade, notadamente para atender as novas demandas sociais e responder as pressões dos movimentos sociais contra a discriminação da mulher no mercado de trabalho, dos negros e dos deficientes físicos. As pessoas querem ter liberdade para praticar abertamente sua religião, falar sua língua, celebrar a sua herança étnica, viver abertamente o seu estilo de vida, religiosa e artística sem medo do ridículo, de punições, preconceito ou da diminuição de oportunidades em seu local de trabalho. Segundo Brown,⁽⁵⁾ diversidade não significa apenas ter negros, latinos ou muçulmanos numa empresa. O conceito ganhou outras dimensões. Uma empresa em que haja diversidade não respeita apenas as diferenças de raça, sexo ou religião; respeita também as diferenças de estilo de vida das pessoas. Não adianta assegurar vagas para as minorias se elas não se sentem confortáveis na empresa.

Administrar a diversidade não é uma tarefa simples. Pessoas diferentes, com culturas distintas, convivendo sobre o mesmo teto, a organização, tomando decisões em conjunto, é um desafio interessante. Segundo o Instituto Ethos,⁽⁶⁾ incrementar a diversidade é promover a igualdade de chances para que todos possam desenvolver seus potenciais. É possibilitar que a cor, etnia, opção sexual, entre outros, seja um fator de limitação de oportunidades e crescimento. Assim percebemos que a diversidade empresarial no Brasil tem um cunho mais de inclusão do que de simplesmente pregar a valorização das diferenças. Por isso, mulheres, negros, portadores de deficiência, homossexuais e idosos tendem a ser o foco principal dos programas empresariais.

As organizações, na maioria das vezes, têm tratado o mercado como se esse fosse homogêneo. Os clientes apresentam uma diversidade que não têm sido percebidas pelas organizações. Temos de perceber que o mercado está se diversificando e para vender produtos e serviços uma das formas de saber o que esse mercado necessita, o que ele deseja comprar, é ter uma força de trabalho que

reflita essa diversidade do mercado local. As empresas devem se preocupar em difundir a diversidade porque os funcionários têm a oportunidade de trabalhar num ambiente que reproduz melhor a vida fora da empresa. A sociedade é cada vez mais diversificada. E é essencial que pessoas diferentes aprendam a trabalhar umas com as outras, quer seja no ambiente de trabalho, no jardim de infância ou na quitanda. Essa mistura cria um ambiente mais criativo e inovador. Além disso, num ambiente em que as diferenças são respeitadas as pessoas podem ser elas mesmas. Um funcionário homossexual, por exemplo, não terá que gastar energia tentando esconder quem ele é.

A Air Products,⁽⁷⁾ na sua cartilha da diversidade, firma o seu compromisso de construir um ambiente de trabalho no qual a sinceridade, confiança e respeito sejam partes integrantes de nossa cultura corporativa global. Os empregados devem tratar uns aos outros com respeito e valorizar suas diferenças e as perspectivas geradas por tais diferenças. A promoção da diversidade é um poderoso instrumento dentro de um grupo de trabalho nos mais variados aspectos. Com a diversidade, todos se sentem bem e sentem que a empresa se preocupa com eles. Isso aumenta a lealdade, o entusiasmo, a motivação. Os funcionários dão o máximo de si, a produtividade também fica maior. É um mecanismo natural. As taxas de rotatividade e de absenteísmo ficam muito menores. No entanto, valorizar as minorias não significa, necessariamente, desvalorizar as demais pessoas da organização; significa, sim, dar o devido valor a todos, sabendo perceber e valorizar o melhor cada um dos colaboradores consegue dar.

Quanto mais a empresa tiver a habilidade para administrar a diversidade, tanto maior será seu potencial de perspectivas múltiplas junto aos seus clientes, fornecedores, parceiros, assim como será maior o potencial de flexibilidade e da criatividade buscando novas soluções, produtos e serviços. Aproveitar-se efetivamente da diversidade é compreender os diferentes traços culturais, rituais e forma de pensamento. Isso significa que não há mais espaço para a padronização cultural. Cox Jr.⁽⁸⁾ enfatiza que para capitalizar os potenciais custos, os gestores das organizações precisam encaminhar processos de mudanças para tornar as organizações multiculturais. Está muito claro que a diversidade já chegou às organizações que pretendem sobreviver. Quanto mais diferenciadas forem suas equipes, maiores serão as inovações. Isso acontecerá por conta de soluções mais criativas e pela disseminação de novas idéias. A diversidade não acontece da noite para o dia, é importante não desistir e persistir sempre.

6 MÉTODO

Para a realização do trabalho foi utilizado o método qualitativo, com aplicação de entrevistas presenciais com funcionários da organização. A análise de documentos da empresa como o Código de Ética, Relatório de Responsabilidade Social e Corporativa e a Cartilha da Diversidade complementou o material de pesquisa. As entrevistas permitiram esclarecer algumas dúvidas e conferiram confiabilidade às respostas obtidas por meio do formulário, além de fornecerem novos subsídios para o entendimento das questões mais complexas.

6.1 Plano de Análise de Dados

Uma representação esquemática da do plano de análise dos dados está representada na Figura 1.



Figura 1 – Representação Esquemática da Coleta e Análise de Dados

Após a coleta de dados, as respostas das entrevistas foram confrontados com o referencial, principalmente, de Peter Drucker.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O roteiro das entrevistas incluiu nove perguntas, todas elas abertas, nas quais os empregados puderam apresentar a sua opinião sobre o voluntariado, a diversidade e a correlação entre o voluntariado e a diversidade na empresa. Para satisfazer um dos objetivos desse estudo, o resultado das entrevistas foi suportado com o referencial teórico de Peter Drucker. Por limitação de número de páginas, não foram incluídas as perguntas nem as respostas individuais de cada um dos respondentes. Resolveu-se fazer um pequeno, porém substancial, resumo dos dados obtidos. Analisando os questionários, estudando a percepção dos respondentes a respeito do voluntariado, os seguintes pontos merecem ser destacados:

a) A maioria dos entrevistados afirma que o voluntariado é importante, que a empresa tem contribuído para estimular essa prática mais ressaltam que essa participação deveria ser ampliada. Sobre isso Drucker diz que o que atrai as pessoas para a organização são padrões elevados, porque criam auto-respeito e orgulho. A imagem e a reputação da empresa são variáveis que interferem na satisfação do empregado quanto ao real valor da organização a qual ele se encontra inserido, gerando efeitos de produtividade e rentabilidade nos negócios. O orgulho de fazer parte do quadro de pessoal das empresas faz supor que as organizações elevam, assim, o seu prestígio, estimulando maior participação do seu público interno, levando a ganhos de eficiência e uma natural melhoria dos processos operacionais de trabalho, e conseqüentemente, aumento da produtividade.

Sobre a importância que as empresas dão para as questões sociais Drucker⁽⁹⁾ afirma que os problemas sociais constituem disfunções da sociedade. Mas para a direção das organizações e, sobretudo para a direção das empresas, elas representam desafios. São importantes fontes de oportunidades.

b) Os respondentes têm uma boa percepção e entendimento da diversidade. Compreendem os ganhos para a empresa, para os funcionários e para a comunidade. Eles têm uma clara noção dos ganhos obtidos com o voluntariado. Pelas afirmações dos colaboradores, fica claro que a maioria deles compreende que a empresa depende da sociedade (bom relacionamento com a comunidade) para manter-se competitiva e respeitada.

Nas empresas pouco sensíveis a questão social, os empregados não têm a mesma percepção, pois tende a visualizar a empresa como um ser isolado do mundo. Sobre isso Drucker⁽⁹⁾ comenta que a dimensão social diz respeito à própria sobrevivência da empresa. A empresa vive na sociedade e na economia. Quem se encontra no interior das organizações tem a tendência de supor que elas vivam por si mesmas, em espécie de vácuo. E inevitavelmente seus dirigentes as vêm por dentro. A empresa, porém, é criatura da sociedade e da economia, que podem fazê-la morrer da noite para o dia. A empresa só vive enquanto a sociedade e a economia acharem que ela desempenha uma atividade necessária, útil e produtiva.

c) Os respondentes acreditam que o voluntariado contribui muito para a promoção da diversidade, mas ressaltam que a empresa poderia melhorar a integração entre os seus diversos departamentos, pois a falta desta impacta negativamente tanto nas ações de estímulo ao voluntariado quanto na promoção da diversidade. Eles também cobram que os líderes participem mais das ações voluntárias e de promoção da diversidade.

Sobre a importância do envolvimento da liderança nas organizações, Drucker⁽¹⁰⁾ chama a atenção que a liderança também é exemplo. O líder é visível; ele representa a organização. Ele pode ser totalmente anônimo quando sai do escritório e vai para casa. Mas dentro da organização ele é muito visível e isso vale para líderes locais, nacionais ou mundiais. Os líderes estabelecem exemplos. Eles precisam viver de acordo com as expectativas ao seu relacionamento. Não importa se o restante da organização não o faz; o líder representa não só aquilo que somos, mas, acima de tudo, aquilo que sabemos que deveríamos ser.

d) Uma quantidade significativa de funcionários acreditam que a empresa não criou um sistema de amplo reconhecimento de seus voluntários. A empresa precisa mostrar que o trabalho dessas pessoas contribui de maneira diferenciada tanto para a empresa quanto para a sociedade. Segundo Drucker⁽¹⁰⁾, “as pessoas precisam saber como estão se saindo, principalmente as voluntárias, porque se não há pagamento a realização é a única recompensa”.

8 PLANO DE AÇÕES E MELHORIAS: MATRIZ GUT E 5W2H

É necessário priorizar os problemas encontrados, hierarquizando aqueles que deverão ter uma intervenção imediata, em médio, curto e longo prazo. A técnica utilizada para esse fim foi a tabela GUT que tem se mostrado como método bastante eficiente, além de apresentar facilidade de realização e simplicidade. As respostas para estas perguntas, analisadas individualmente, e o resultado final para cada um dos problemas recebem valores previamente definidos e seguem uma aplicação da fórmula apresentada pelo Quadro 1.

Quadro 1 - Matriz GUT.⁽¹¹⁾

VALOR	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDENCIA	G X U x T
5	PREJUÍZOS E DIFICULDADES EXTREMAMENTE GRAVES	É NECESSÁRIA ALGUMA AÇÃO IMEDIARA	SE NADA FOR FEITO A SITUAÇÃO VAI PIORAR RAPIDAMENTE	125
4	MUITO GRAVE	ALGUMA URGÊNCIA	VAI PIORAR EM POUCO TEMPO	64
3	GRAVE	O MAIS CEDO POSSÍVEL	VAI PIORAR EM MÉDIO PRAZO	27
2	POUCO GRAVE	PODE ESPERAR UM POUCO	VAI PIORAR, MAS EM LONGO PRAZO	8
0	SEM GRAVIDADE	NÃO TEM PRESSA	NÃO VAI PIORAR E PODE ATÉ MELHORAR	1

O resultado é obtido através da aplicação da seguinte fórmula: $P = G \times U \times T$, onde, P= Prioridade; G=Gravidade; U=Urgência; T= Tendência. Tendo como referências os pontos negativos, identificados nas respostas dos respondentes, às perguntas das entrevistas, foi elaborado um quadro, conforme a Figura 03, em que o método GUT foi aplicado. Como resultado, obteve-se o índice GUT. Apenas duas das três matrizes GUT foi publicado nesse trabalho, devido às limitações de páginas, para que possa dar ao leitor a oportunidade de entender como os dados foram tratados. As percepção dos respondentes com o voluntariado apresentou valores GUT inferiores a 60. Nesse trabalho adotou-se que a partir de valor GUT acima de 63 deveria ser elaborado um plano de ação para eliminar a causa do problema identificado. Como nenhum valor GUT elevado foi identificado até esse ponto, a falta de exibição dessa matriz não representa perda de informações relevantes. Quanto maior o GUT, maior é a prioridade de um item a ser considerado no plano de ações. A rivalidade entre os departamentos, com GUT de 125, é o item prioritário a ser combatido. No Quadro 1, as percepção dos respondentes com a diversidade apresentou valores GUT inferiores a 60. Pela metodologia adotada, indica que a satisfação dos empregados com a diversidade é boa e que o caminho adotado pela empresa tem sido aprovado pelos colaboradores.

No Quadro 2, em que avalia-se a contribuição do voluntariado à diversidade, percebe-se valores GUT elevados. Isso significa que os resultados alcançados refletem problemas, insatisfações e levantam pontos de melhorias e ajustes necessários. Após identificados os pontos em que há oportunidade de melhorias, todos os itens do Quadro 2, é preciso utilizar outra ferramenta que ajude na elaboração de um plano de ações. Para desenvolver um plano de ações foi utilizada a ferramenta 5W2H que é uma técnica que consiste em realizar, sete perguntas acerca do tema em estudo, conforme pode ser visualizado no Quadro 3.

Quadro 2.: Percepções da Diversidade

GRAVIDADE					URGÊNCIA					TENDÊNCIA					Σ	Percepções sobre a Diversidade
O dano é...					Tenho que tomar uma ação...					Se não fizer nada, a situação vai...						
Extremamente Importante	Muito Importante	Importante	Relativamente Importante	Pouco Importante	Bastante Urgente	Urgente	Relativamente Urgente	Posso Aguardar	Não Há Pressa	Piorar (crescer) Muito	Piorar (crescer)	Permanecer	Melhorar (desaparecer)	Melhorar (desaparecer) completamente		Identificar a percepção dos respondentes referente a diversidade utilizando-se a ferramenta “GUT”, marcando com um x , os fatores de GRAVIDADE, URGÊNCIA e TENDÊNCIA.
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	(X)	
x							x					x			45	04 - Promoção e respeito a diversidade é importante.
x							x					x			45	05- Ganho do funcionário com a promoção da diversidade
x							x					x			45	06- Ganho da Air Products com a promoção da diversidade
	x						x					x			36	07- Ganho da comunidade com a promoção da diversidade

Em complemento ao plano de ações, utilizando os resultados dos questionários, entrevistas, GUT, 5W2H e análise do referencial teórico de Peter Drucker, seguem as seguintes sugestões para aperfeiçoamento e melhorias do programa de voluntariado e promoção da diversidade:

- a) As diversas possibilidades e experiências acumuladas por um programa de voluntariado empresarial e a promoção da diversidade não podem ficar restritas a organização que as vivencia. É importante que a empresa participe de fóruns de discussão com outras organizações que realizam atividades
- b) Os funcionários não percebem que a empresa recompensa os voluntários adequadamente. Parte do sucesso da valorização e reconhecimento é homenagear os voluntários, sem diminuir o trabalho dos outros e evitar a competição.
- c) A pequena integração entre os departamentos da empresa é um ponto negativo. Uma comissão ou comitê da diversidade precisa ser criado localmente, com pessoas dos diversos departamentos, trabalhando de forma integrada, para tratar de toda e qualquer situação relevante para a promoção da diversidade e conflitos.
- e) As lideranças da empresa precisam participar das atividades voluntárias e de promoção da diversidade.

Quadro 3. Percepções do voluntariado na diversidade

GRAVIDADE					URGÊNCIA					TENDÊNCIA					Σ	Contribuição do Voluntariado à Diversidade
O dano é...					Tenho que tomar uma ação...					Se não fizer nada, a situação vai...						
Extremamente Importante	Muito Importante	Importante	Relativamente Importante	Pouco Importante	Bastante Urgente	Urgente	Relativamente Urgente	Posso Aguardar	Não Há Pressa	Piorar (crescer) Muito	Piorar (crescer)	Permanecer	Melhorar (desaparecer)	Melhorar (desaparecer) completamente		
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	(X)	
x					x						x				100	08- O voluntariado ajuda na promoção da diversidade.
x					x							x			75	09- A comunidade precisa ser envolvida.
x					x					x					125	10- A diversidade melhora com a integração entre os departamentos.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse trabalho foi traçado um diagnóstico do voluntariado e da diversidade na Air Products, de como os funcionários percebem o tratamento dado pela empresa para esses temas, assim como um estudo de como o voluntariado contribui para a promoção da diversidade. A Política de Diversidade da empresa, é clara ao afirmar que “diversidade significa estabelecer e cultivar uma cultura organizacional que reconheça e valorize as diferenças. A valorização da diversidade na Air Products é ação imperativa. Nós criaremos um ambiente livre de qualquer forma injusta ou ilegal de discriminação ou de comportamentos e comentários depreciativos baseados em quaisquer características pessoais. Nosso objetivo é assegurar que nossa organização apóie todos os empregados, promovendo a inclusão e o sentimento de fazer parte da equipe da Air Products”.

Conclui-se que após a análise exaustiva dos dados coletados nas entrevistas, pesquisa documental, e após o tratamento dos mesmos utilizando as ferramentas GUT, 5W2H e o referencial teórico, principalmente de Peter Drucker, que o voluntariado contribui para a promoção da diversidade na Air Products.

Quadro 4 – Plano de ações: 5W2H

Quê	Quem	Onde	Por Quê	Quando	Como	Quanto?
Ação 1 Eliminar tensão e rivalidade entre os departamentos da Filial de Guaíba	Alta Direção da Matriz (SP) e gestores da Filial de Guaíba	Guaíba	A rivalidade entre os departamentos tem sido um obstáculo para o voluntariado e para a diversidade	Fev/08	- Treinamento dos gestores em gestão de conflitos	Estimado em R\$ 5000,00
Ação 2 Incentivar o voluntariado para os gestores	Gestores da Filial de Guaíba	Guaíba	- O voluntariado ajuda na promoção da diversidade e fortalece uma imagem de boa reputação da empresa para os funcionários e comunidade. - O líder dá o exemplo	Imediato	- Focar nos departamentos que não tem voluntários - Incentivar os gestores que dêem o exemplo sendo voluntários	N/A
Trabalhar o envolvimento com a comunidade	Gestores da Filial de Guaíba	Guaíba	- A comunidade precisa “sentir” que é importante para a empresa -	Imediato	- Participação nos eventos promovidos pela comunidade	N/A
Participação de Fóruns para a Diversidade e Voluntariado	Gestores da Filial de Guaíba	Guaíba	- A empresa precisa aprender com outras empresas e compartilhar seus erros e acertos.	Imediato	- Associar-se com empresas e entidades que busquem a promoção da diversidade	N/A

REFERÊNCIAS

- 1 DRUCKER, Peter. **Administração de Organizações sem Fins Lucrativos**. São Paulo: Pioneira, 1990.
- 2 DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker Sobre Administração: Fator Humano e Desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1977.
- 3 DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- 4 MEISTER, J.A.F. **Voluntariado – Uma Ação Com Sentido**. Porto Alegre: EDIPUCRS. 2003.
- 5 BROWN, Michele. Combinação Produtiva. **Revista Você S/A**, São Paulo, ano 2, n. 17. Novembro. 1999. Disponível em <http://vocesa.abril.com.br/edi17/entrevista.shl>. Acesso em 14 de março de 2008.
- 6 INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL – ETHOS. **O Que as Empresas Podem Fazer pela Inclusão das Pessoas com Deficiência**. São Paulo: Instituto Ethos, 2003.
- 7 AIR PRODUCTS - **Cartilha da Diversidade**. 2004.
- 8 COX, Jr. Taylor. **A Commente of the Language of Diversity**. Organizations, v.1(1), p.10-14, 2000.
- 9 DRUCKER, Peter. **Administrando para o Futuro**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- 10 DRUCKER, Peter. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- 11 MORAES, A. e MONT'ALVÃO, C. **Ergonomia – Conceitos e Aplicações**. Rio de Janeiro: iUSER, 2003.
- 12 AIR PRODUCTS – **Código de Conduta da Air Products e de Suas Empresas**. 2005.
- 13 AIR PRODUCTS - **Relatório de Responsabilidade Social e Corporativa**. 2006.
- 14 DRUCKER, Peter. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1998.