

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.



O Papel da Liderança na Gestão da Diversidade Cultural: Um Estudo de Caso em uma Indústria de Autopeças de Curitiba-PR

The Role of Leadership in Cultural Diversity Management: A Case Study in an Auto Parts Industry in Curitiba-PR

Recebido: 16/12/2022 - Aprovado: 13/12/2023 – Publicado: 01/04/2024

Processo de Avaliação: Double Blind Review

Ricardo Gomes

gomes.ricardosales@gmail.com

Universidade do Contestado

<https://orcid.org/0000-0002-1301-0158>

Christiane Bischof-dos-Santos

christiane.bischof@gmail.com

Universidade do Contestado

<https://orcid.org/0000-0002-6938-9339>

RESUMO

A diversidade nas organizações tem se tornado um tema crescente, não só em discussões e debates, mas de fato presente nas organizações. Pesquisadores afirmam que a maior diversidade alavanca a capacidade de inovação e desempenho. Entretanto, há desafios que a liderança precisa encarar para vencer barreiras e conflitos decorrentes de culturas e experiências individuais diferentes. Para tanto, este trabalho visa apresentar um estudo de caso realizado em uma indústria de autopeças de grande porte, onde a temática da diversidade foi amplamente discutida com colaboradores, por meio de entrevistas em grupos. a fim de discutir, esclarecer e propiciar um ambiente amigável e acolhedor. Como resultados, foi possível constatar que os colaboradores querem discutir e entender as mudanças a fim de tornar o ambiente de trabalho um local em que predomine o respeito e o bom relacionamento. Também, foi possível evidenciar o importante papel do gestor como moderador dos grupos ao quebrar barreiras e preconceitos.

Palavras-chave: diversidade, capacidades gerenciais, coordenação, inovação

ABSTRACT

Diversity in organizations has become a growing theme, not only in discussions and debates, but present in organizations. Researchers claim that greater diversity leverages the ability to innovate and perform. However, there are challenges that leadership needs to face to overcome barriers and conflicts arising from different cultures and individual experiences. Therefore, this work aims to present a case study carried out in a large auto parts industry, where the theme of diversity was widely discussed with employees, through group interviews. to discuss, clarify and provide a friendly and welcoming environment. As a result, it was possible to verify that the employees want to discuss and understand the changes to make the work environment a place where respect and good relationships prevail. It was also possible to highlight the important role of the manager as a moderator of the groups by breaking down barriers and prejudices.

Keywords: *diversity, managerial capabilities, coordination, innovation*

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, com o ambiente de negócios cada vez mais dinâmico, a demanda por diversidade de produtos e serviços é crescente e, da mesma forma, os recursos humanos que trabalham nas organizações também tem se tornado mais diversos. No Brasil, com uma sociedade heterogênea e com muitas desigualdades sociais, o tema da diversidade cultural assume relevância, tal qual aponta Fleury (2000).

Esse fenômeno, se bem entendido e gerenciado, pode constituir uma enorme oportunidade (Miller & Katz, 2002). Entretanto, se negligenciado, pode ter efeitos desastrosos pois pode levar a conflitos e divergências que podem até mesmo provocar queda de produtividade e restringir o desenvolvimento organizacional (Miller & Katz, 2002; Robbins & Judge, 2013; Allison, 1999).

Bakhri et al. (2018) apontam em seu estudo que a diversidade se torna parte da cultura organizacional quando bem gerenciada. Portanto, é importante que a liderança desenvolva a habilidade de gerir a diversidade. Neste estudo, esta habilidade será estudada como resultante da capacidade de coordenação e dos gestores.

A partir desse contexto, definiu-se como objetivo deste artigo analisar como promover o diálogo e o entendimento coletivo sobre a diversidade em um ambiente industrial, suas dificuldades e resistências, seja por conta de divergências entre gerações, experiências de vida ou valores individuais diferentes. Para isso, conduziu-se um estudo de caso único para analisar e dar suporte aos resultados encontrados. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas

semiestruturadas em grupos de funcionários da área industrial. Ao final, foram levantados 15 relatos, pertinentes aos temas de diversidade e aceitação.

Espera-se que o artigo possa contribuir para o meio acadêmico e empresarial, em particular ao que se refere à capacitação e conscientização dos colaboradores quanto à presença, cada vez maior e constante, de pessoas das mais diversas raças, religiões, crenças e com diferentes identidades de gênero.

2. DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL

Segundo Fleury (2000), a diversidade consiste em uma mistura de pessoas com identidades diferentes, advindas de grupos de maioria e minoria, que interagem no mesmo sistema social. O conceito de diversidade inclui uma ampla gama de características tais como, etnias, regionalismos, gênero, habilidades, idiomas, religiões, estilos de vida, além de diferenças culturais e de capital intelectual (Kossek e Lobel, 1997; Leonard-Barton e Swapp, 1999).

Para Thomas (1996), a diversidade não deve somente ser entendida como uma função de inclusão social, mas sim, como uma alternativa que pode ser vantajosa para a organização pois os grupos de diferentes identidades trazem novas perspectivas e abordagens em relação ao trabalho. Bassett-Jones (2005) complementa que este conjunto de diferenças resulta em maior criatividade que leva empresas a um melhor desempenho. Portanto, a cultura organizacional deve estar descrita e divulgada de uma forma muito clara aos seus colaboradores a fim de que estes vejam na diversidade organizacional um fator que contribui para o alcance dessas premissas e atingimento dos objetivos (Malheiros et al., 2020).

2.1. Gestão da diversidade e capacidades dinâmicas gerenciais

A gestão da diversidade refere-se ao compromisso sistemático e planejado da organização em recrutar e reter colaboradores com as mais diversas experiências, trajetórias e características pessoais. Receios em relação aos efeitos da diversidade concentram-se principalmente no fato de que esta pode prejudicar a coesão entre colegas que apresentam características homogêneas. Entretanto, segundo Bassett-Jones (2005) e Horwitz e Horwitz (2007), esta coesão pode também ter efeito contraproducente pois pode limitar o próprio grupo a necessariamente buscar o consenso sem aventar alternativas que podem ser até mais inovadoras. Bassett-Jones (2005) salienta que a maior diversidade entre colegas de trabalho atua como um impedimento a este tipo de fenômeno por justamente gerar conflito. O autor salienta que conflitos devidamente geridos

podem levar a decisões e respostas a problemas mais criativas justamente por causa da diversidade de perspectivas.

Malheiros et al. (2020) em seu estudo sobre cultura e diversidade em uma indústria cosmética, levantam uma importante reflexão: os colaboradores estão dispostos ao diálogo e prezam por manter o bom convívio entre os colegas. Os autores apontam que não se deve haver restrições ao abordar cultura e diversidade pois os colaboradores devem ter discernimento claro destas variáveis a fim de evitar consequências negativas tanto para indivíduos quanto para a organização. Chanlat et al. (2013) afirmam que o desafio dos gestores é justamente alcançar esta integração organizacional, considerando o potencial das diferenças. Já o desafio das organizações é manter a identidade da empresa, ao passo que respeita os diferentes grupos presentes nesta.

Para coordenar esse processo de mudança, vale aqui resgatar o conceito de capacidades dinâmicas gerenciais. Segundo Teece; Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000), a capacidade gerencial advém de diversos fatores tais como a obtenção e absorção de informações em tempo real, o estabelecimento de relacionamentos entre funções e habilidades de comunicação intensas. A capacidade dinâmica gerencial ou de coordenação, portanto, está associada à formação dos demais tipos de relacionamentos.

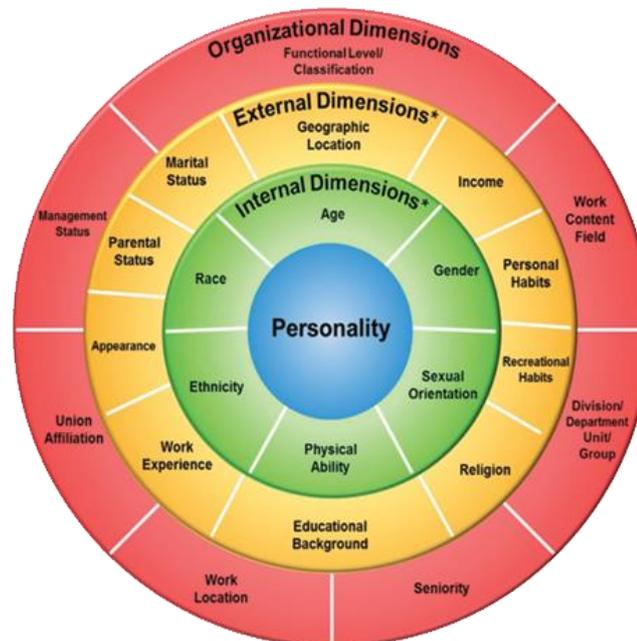
As capacidades dinâmicas gerenciais representam um papel central dos gestores sendo definidas como “as capacidades com as quais os gestores constroem, integram e reconfiguram os recursos e competências organizacionais” (Adner e Helfat, 2003; p.1012). As autoras propõem que a capacidade dinâmica gerencial esteja fundamentada em três fatores principais: capital gerencial humano, capital gerencial social e cognição gerencial. Neste estudo, por se tratar da formação de um entendimento a respeito de transformação no contexto social e cultural, o foco dado às ações da gestão é o capital gerencial social. Conforme definem Adler e Kwon (2002, p.23) o capital social pode ser entendido como “a boa vontade disponível entre indivíduos ou grupos. Sua fonte encontra-se na estrutura e no conteúdo das relações sociais entre os atores. Seus efeitos fluem a partir de informações, influência e solidariedade que se dispõem ao ator”. Estas ligações de boa vontade (simpatia, confiança e benevolência) que surgem entre diferentes grupos sociais transferem-se para outros contextos tais como o de trabalho.

A gestão da diversidade inclui gerir a resistência, intolerância e preconceitos, principalmente nos casos que correspondem à gênero, raça e orientação sexual. Conforme já apontado por Horwitz e Horwitz (2007), o que deve ser relevado e reconhecido pela organização são as competências e valores de cada indivíduo e não suas características pessoais e físicas ou orientações escolhidas.

2.2. As quadro dimensões da Diversidade

Gardenswartz e Rowe (2003) consideram que a espécie humana possui resistência à mudança e busca conforto e confiança em similaridades. Os autores então desenvolveram o modelo denominado *Four Layers of Diversity* em que apresentam o desafio de gestão da que aumenta com os níveis de diversidade, ilustrado na Figura 1.

Figura 1: Modelo das 4 dimensões da diversidade



Fonte: Gardenswartz e Rowe (2003)

As descrições das dimensões encontram-se a seguir (conforme Gardenswartz e Rowe, 2003):

Personalidade: Aspectos e características que são vistas como a maneira que cada pessoa se comporta em dada situação e ao longo do tempo.

Dimensões internas: inclui características como idade, gênero, orientação sexual, necessidades especiais, etnias, raça, e são normalmente consideradas em legislações sobre igualdade de oportunidades. No Brasil, esses direitos estão garantidos na própria Constituição Federal de 1988, art.3º. inciso XLI sobre direitos humanos fundamentais e Regulamentado Lei 7716/89 (Brasil, 1988; 1989). Note-se que nestas legislações não há menção à orientação sexual, mas há entendimento do Supremo Tribunal Federal Brasileiro de que esta lei estende sua aplicabilidade aos crimes de homofobia por meio da ADO – Ação Direta de Inconstitucionalidade por Omissão nr. 26 e Mandado de Injunção MI4733 (Brasil, 2019).

Dimensões externas: Tratam-se de características de escolha pessoal, à exceção de religião bem como crenças nem sempre são de livre escolha, e ninguém deve ser discriminado por conta de sua religião. Segundo Gardenswartz e Rowe (2003), são consideradas nesta classificação: localização geográfica, renda, hábitos pessoais, hábitos recreacionais, religião, base educacional, experiência profissional, aparência, condição parental, situação matrimonial.

Dimensões organizacionais: são determinadas pelo tipo de afiliação com uma instituição ou organização. Gardenswartz e Rowe (2003) sugerem: classificação ou nível funcional; situação de gestão; afiliação a sindicatos, locação do trabalho, senioridade, divisão, departamento, unidade, grupo; campo de trabalho. As características associadas a esta dimensão são itens sob controle da organização. As pessoas podem influenciar esta dimensão de forma limitada pois o controle é da organização.

2.3. Diversidade, Inovação e Indústria 4.0

Haja vista o ambiente dinâmico atual, requer-se que as organizações tenham capacidade de resposta rápida e eficaz frente às constantes mudanças. A cultura de uma organização é determinante para seu posicionamento estratégico, dado o atual contexto organizacional de globalização. Esta crescente globalização surge como resposta aos novos desafios, contribuindo para o aumento do impacto da diversidade dentro das organizações, conforme salienta Schein (2010). Esta diversidade gera um aumento do conflito interpessoal segundo Bezrukova, Thatcher e Jehn, (2006). Tais resultados advêm de conflitos interpessoais que se sustentam em diferenças nas percepções individuais. Estes conflitos organizacionais são incrementados pelas constantes mudanças e pela crescente pressão exterior e instabilidade no ambiente organizacional (Anderson, De Dreu, & Nijstad, 2004). Aparentemente negativo, o conflito organizacional apresenta um papel importante na vida das organizações. Quando gerido de forma adequada, traz benefícios para a organização, representando mudança e, até mesmo, crescimento organizacional (Rahim, 2002).

A quarta revolução industrial trouxe a necessidade e adaptação das competências individuais às novas demandas tecnológicas. As novas competências demandam do indivíduo não somente um aprendizado técnico, mas também social. Canavarro (2019) sustenta que, inclusive, as relações trabalhistas também foram alteradas nesse contexto.

A constante necessidade de aprendizado e atualização obriga que os indivíduos sejam mais flexíveis, aprendam mais rápido e também interajam mais com outros para atingirem o resultado esperado na organização, como também abordado por Canavarro (2019).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo consistiu em uma pesquisa de caráter exploratório, por meio de um estudo de caso. Optou-se por estudo de caso pois neste procedimento, segundo Gil (2018) e Yin (2010), o estudo de caso permite a compreensão de fenômenos sociais complexos por meio de uma investigação profunda que preserva as características dos eventos estudados.

A unidade de análise é a planta localizada na cidade de Curitiba-PR, com mais de 2.000 colaboradores, de uma empresa de grande porte que opera globalmente em mais de 350 locais; com mais de 110 nacionalidades representadas em sua força de trabalho na Alemanha, seu país sede. Muitos locais agora têm até cinco gerações trabalhando juntos. Isso significa que a diversidade faz parte dessa empresa e reflete em diversos mercados, onde produtos e serviços são oferecidos.

O tamanho e a complexidade dos produtos ofertados por essa empresa tornam necessário que as equipes sejam de diferentes nacionalidades, culturas, gêneros e gerações, com diferentes modos de vida, competências e perspectivas. Promovendo essa diversidade e enfatizando os pontos fortes dos colaboradores e fazendo pleno uso de seu potencial.

Para essa empresa, a diversidade é a chave para o sucesso no longo prazo. Esse é um fundamento que foi adicionado a cultura, e aos valores, recentemente. A diversidade deve ser respeitada em todos os departamentos corporativos, adotada em todos os níveis de hierarquia e observada conforme a coexistência das diversas culturas.

Também na empresa há um entendimento de que a diversidade se desdobra em quatro dimensões com base no modelo *Four Layers of Diversity*. A primeira dimensão é a personalidade individual de cada colaborador. A segunda dimensão é a interna, sendo considerado nessa dimensão como diversidade as habilidades psicológicas e mentais, nacionalidades, identidade de gênero, filosofia, orientação sexual, etnia, raça, religião, idade e gênero. A terceira dimensão é a externa, sendo composta por experiência profissional, estilo de trabalho, renda, aparência, hábitos de leitura, regime de casamento, linguagem, parentalidade, nível educacional, hábitos pessoais e localização geográfica. A última dimensão observada é organizacional, compreendida por experiência profissional, rede de relacionamentos, cargo, unidades de negócio/departamento/time onde atua, tipo de atividade exercida, local de trabalho e por último seu nível hierárquico ocupado na organização.

O propósito deste estudo interno foi criar consciência nas pessoas sobre as diferentes dimensões de diversidade existentes e de sua importância para cooperação entre indivíduos, áreas e organizações.

A coleta de dados deu-se por meio de 15 *focus group* ou entrevistas em grupo. Esse método tem por objetivo a análise de temas que levantam opiniões divergentes ou envolvem questões complexas que necessitam de exploração mais detalhada. Esse método utiliza a discussão entre um grupo de pessoas relativamente homogêneas entre uma hora e meia a duas horas (Gondim, 2003). Os encontros para o *focus group* ocorreram de setembro a novembro de 2019 nas instalações da fábrica em Curitiba.

Os dados utilizados para esse trabalho foram coletados através de entrevistas não estruturadas realizadas com um público administrativo. Foram selecionadas pessoas de variados grupos hierárquicos que possuem contato diário com o time operacional de uma fábrica. Foram entrevistadas aproximadamente vinte por cento desse público, na planta analisada.

As entrevistas foram moderadas utilizando a metodologia descrita como “Arte de Anfitriar” (Quick e Sandfort, 2014). Essa metodologia relativamente nova (Holman et al, 2009), tem como objetivo impactar e engajar pessoas. Podem ser utilizadas várias ferramentas de atividades em grupos para atingir esse objetivo. O processo consiste em permitir que as pessoas discutam um determinado tema livremente, promovendo a curiosidade e aumentando a autoconsciência em relação ao tema. Um princípio da metodologia é o não julgamento das opiniões e a interação contínua dos envolvidos. Uma das modalidades é a roda de conversa, onde um pequeno grupo tem um tema para debate e pode explorá-lo sem barreiras ou limites (Nagel, 2015). O entrevistador realiza apenas pequenas contribuições, para retomar a discussão ao seu foco, quando necessário, e para manter o clima acolhedor para todos os participantes.

Os grupos foram compostos de modo a garantir a representatividade de diferentes visões sobre a diversidade. Primando sempre pela presença de homens e mulheres, pessoas com diferente tempo de empresa, diferente tempo de conclusão da formação técnica/superior, diferente experiência profissional e que atuassem em diferentes departamentos, mas com interação profissional constante.

O dimensionamento dos grupos também levou em conta a quantidade de participantes, de modo a garantir que todas as pessoas tivessem espaço para se manifestarem de modo igualitário, franco e sincero. Sendo os grupos dimensionados para nunca ultrapassarem a quantidade de nove participantes, baseado nas sugestões de Schwartz (2016).

As sessões de entrevistas (grupos) foram planejadas para durar uma hora e trinta minutos. Nos primeiros quinze minutos era feita uma introdução ao tema de diversidade. Composto por uma introdução e apresentação do moderador, seguida por uma breve explicação do propósito do encontro. A próxima hora reservada a discussão entre os participantes. E os últimos 15 minutos para eventuais esclarecimentos e palavras finais do moderador e dos participantes.

No total foram realizadas quinze sessões de entrevistas. Sendo as duas primeiras utilizadas como piloto para validação da metodologia. Como experiência das primeiras sessões, verificou-se a necessidade da realização de uma sessão exclusiva para mulheres que desempenham o papel responsável pela educação de filhos em suas residências. As três últimas sessões foram reservadas à liderança operacional e estratégica, e nestas ocasiões, além da discussão, também foram apresentados os resultados das reuniões anteriores. As sessões com a liderança foram conduzidas de modo idêntico às outras, sendo acrescentado ao final trinta minutos para apresentação dos principais pontos observados nas sessões com o time.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em todas as sessões de discussão o primeiro tipo de diversidade a ser discutido foi a orientação sexual e a identidade de gênero. Esses dois itens da dimensão interna de diversidade eram inicialmente verbalizados como entendidos e aceitos pelos participantes. Um contrataste observado nesse tipo de diversidade foi que os mais jovens (abaixo de 30 anos) não se sentiam motivados a participar da discussão e os mais velhos (acima de 40 anos) demonstraram um conhecimento mínimo, algumas vezes até insuficiente para discussão. Na maioria das sessões, esse segundo grupo, demonstrou desconhecimento de termos comumente utilizados (exemplo: pansexual, cis-gênero, não binário, etc.), sendo necessário o moderador interferir na discussão para esclarecer e ajudar no entendimento. Em duas sessões não foi possível discutir as outras dimensões de diversidade, devido ao aprofundamento da discussão nesses temas.

Na dimensão externa o tipo de diversidade que mais apareceu foi a religiosa. A diversidade religiosa não é vista inicialmente como uma questão importante pelos participantes. A maioria dos participantes se declarou ligado a religiões de tradição cristã, ou pelo menos simpático aos princípios cristãos. Porém, sempre que algum dos participantes se declarava praticante de uma religião não ligada a tradição cristã, especialmente de uma religião de matriz africana, os demais participantes mostravam uma certa resistência ou até mesmo intolerância (observada em um grupo). Em quatro grupos houve observações sobre religiões que permitem

diferentes formas de relacionamentos conjugais, nesses casos os participantes mostraram total desconhecimento e resistência a outros modelos de relação matrimonial.

Duas sessões foram compostas exclusivamente por mulheres. Nessas sessões a discussão foi inicialmente focada na dupla jornada das participantes, trabalho e cuidado da casa/família. As participantes relataram que a maior dificuldade é definir a prioridade entre trabalho e cuidado familiar, especialmente quando os filhos e/ou dependentes estão doentes ou tem necessidades especiais, momentâneas ou duradouras. Outro tema que apareceu nesses grupos, com mais persistência que nos grupos onde haviam representantes do sexo masculino, foi como elas internalizam determinadas atitudes dos homens no ambiente de trabalho. Um exemplo, bastante discutido, foi a reação dos homens quando elas utilizam roupas que marcam o contorno dos corpos. Algumas mulheres se sentiam ofendidas, e até assediadas, pelos olhares; enquanto outras relataram que se sentiam admiradas e valorizadas. Essa diferença de opiniões ficou claramente marcada pela diferença de tempo de trabalho entre elas, as com menos tempo de experiência em ambiente fabril se sentiram mais afetadas que as mulheres com mais tempo de trabalho (dimensão organizacional). As mulheres com mais tempo de trabalho relataram que em décadas anteriores era comum o assédio sexual, e moral, por parte de colegas e superiores. Esse último subgrupo entende que o comportamento dos homens é aceitável, enquanto o primeiro entende que os assédios se reduziram devido a política de intolerância da empresa.

Alguns conflitos referentes à diversidade de raça, renda familiar, nível hierárquico e características físicas (exemplo: calvície) foram relatados em pelo menos uma das sessões. Porém os participantes entenderam que esses conflitos foram pontuais e rapidamente tratados.

As sessões destinadas ao time de liderança foram conduzidas ao final do processo. Nessas sessões a discussão foi realizada de modo similar as demais e os pontos de conflito discussão foram similares. Após a discussão foram apresentados os principais pontos de discussão dos times e analisados. Esse subgrupo demonstrou surpresa com a maioria dos pontos, em especial pela tensão entre relações de assédio entre homens e mulheres. Durante a discussão foi relatado pelos líderes que as pessoas que participaram das discussões anteriores passaram a apresentar uma maior atenção as necessidades dos demais membros do time e uma postura de intolerância a possíveis atitudes de discriminação e/ou assédio.

A conclusão do subgrupo de liderança é que há uma necessidade de se discutir melhor a política de diversidade da organização. Eles reconhecem que receberam mais informação sobre a política de diversidade e que os colaboradores apenas uma informação resumida. Para os líderes a discussão e o entendimento da política de diversidade contribui para uma melhor integração

das atividades dos times e um resultado potencializado. Também foi observado por esse subgrupo que há uma carência de entendimento e reflexão sobre a política de diversidade por todos, incluindo-os.

Ao final de todas as sessões, os participantes eram questionados sobre a validade e a relevância da discussão para o desempenho de suas atividades. A resposta mais frequente foi que o tema diversidade precisa ser melhor entendido e discutido por todos. Em todas as sessões foi relatado que um melhor entendimento da diversidade contribuiria para um melhor relacionamento entre as pessoas, e como consequência um ganho de produtividade. Na maioria das sessões foi sugerido a repetição da sessão para que outras diversidades fossem discutidas.

Pode se notar que a grande maioria dos colaboradores da empresa tem sua experiência de vida fundamentada em valores de tradição religiosa cristã e que apresentam uma visão sobre diversidade muito similar, especialmente quanto a sexualidade e relacionamento familiar. Poucas pessoas demonstraram uma opinião diversa e raras vezes uma dessas se intitulou militante de causas ligadas as minorias desse tipo de diversidade. Esse é um indicativo da relevância da discussão sobre diversidade no contexto de empresas onde os colaboradores tem uma certa estabilidade empregatícia e uma filosofia de vida similar. Em outras palavras, a empresa se dispõe a ter um ambiente diverso e acolhedor, mas o perfil de seus colaboradores é relativamente homogêneo. Não favorecendo a diversidade de comportamentos, pensamentos e opiniões.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tinha como objetivo analisar como promover o diálogo e o entendimento coletivo sobre a diversidade em um ambiente industrial, suas dificuldades e resistências, seja por conta de divergências entre gerações, experiências de vida ou valores individuais diferentes.

Para este fim, foram conduzidas 15 entrevistas em grupo, também chamadas de sessões para discussão sobre diversidade, sempre moderadas por um gestor. Os grupos participaram ativamente e considera-se que o objetivo foi atingido. Entretanto não talvez na sua plenitude, pois nem todas as dimensões foram abordadas. Apesar do modelo de diversidade da organização abranger quatro dimensões e ser bastante amplo, o resultado da das sessões (entrevistas em grupo) indica que o entendimento das pessoas sobre diversidade é focado e limitado à diversidade sexual e de gênero. E mesmo nesse tipo de diversidade, o entendimento das pessoas sobre o tema ainda é permeado por vieses inconscientes. Por conta disso, os outros tipos de diversidade

considerados pela organização ainda precisam ser melhor explorados, discutidos e entendidos. Como no exemplo da diversidade religiosa, essas outras diversidades podem esconder possíveis pontos de conflito organizacional que impedem uma melhoria do ambiente organizacional.

Por meio das ponderações encontradas, foi possível perceber que os colaboradores estão dispostos a discutir e a entender melhor sobre as diferenças. Também houve um consenso geral de que um melhor entendimento sobre a diversidade contribuiria para um melhor relacionamento entre as pessoas, e como consequência um ganho de produtividade.

Sugere-se que outros estudos sejam conduzidos para quantificar os possíveis conflitos existentes nos pontos avaliados nesse estudo. E também para discutir e explorar melhor as outras dimensões de diversidade existentes na organização.

O estudo passou por algumas limitações durante a condução das entrevistas. Essas limitações estão relacionadas ao início das conversas, à resistência de algumas pessoas em falar o que pensam e sentem, o medo de serem julgadas ou criticadas. Segundo o moderador, a utilização da “arte de anfitriar” ajudou muito na condução e na criação de um ambiente seguro para os participantes.

Finalizando as considerações e destacando sugestões, levanta-se a necessidade das organizações e universidades abordarem com mais frequências temas como cultura e diversidade organizacional, tal qual foi sugerido por Malheiros et al. (2020). Também vale ressaltar a importância da capilarização dos conceitos, das discussões, para que não haja nenhuma forma de descontentamento ou falta de acolhimento a pessoas que sofrem com frequência por conta de suas características ou escolhas pessoais.

REFERÊNCIAS

- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 1011-1025.
- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40.
- Allison, M. T. (1999). Organizational barriers to diversity in the workplace. *Journal of Leisure Research*, 31(1), 78-101.

Anderson, N., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (2), 147-173.

Bakhri, S.; Udin, Daryono, Suharnomo, (2018). Diversity Management and Organizational Culture: Literature Review, Theoretical Perspectives, and Future Directions. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9(1), pp. 172-178.

Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 169-175.

Bezrukova, K., Thatcher, S. M., & Jehn, K. A. (2006). Consistency matters! The effects of group and organizational culture on the faultline-outcomes link.

Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: junho de 2021.

Brasil. (1989). Lei Federal N°. 7716 de 5 de janeiro de 1989. Define os crimes resultantes de preconceito de raça ou de cor. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17716.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%207.716%2C%20DE%205%20DE%20JANEIRO%20DE%201989.&text=Define%20os%20crimes%20resultantes%20de,eu%20sanciono%20a%20seguinte%20Lei%3A&text=1%C2%BA%20Ser%3A%3o%20punidos%2C%20na%20forma,de%20ra%C3%A7a%20ou%20de%20cor. Acesso em: junho de 2021.

Brasil. (2019). ADO 26/DF Ação Direta de Inconstitucionalidade por Omissão 26 DISTRITO FEDERAL, julgado pelo STF em 2019. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaNoticiaStf/anexo/ADO26votoMAM.pdf>. Acesso em junho/2021.

Canavarro, J. M. P. (2019) Indústria 4.0, educação, competências, emprego e trabalho. *Capital psicológico, estratégia e gestão na diversidade das organizações*, 215.

Chanlat, J. F. et al. (2013). Management et diversité: approches théoriques, approches comparées. Desafios da Gestão da Diversidade nas organizações. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/apgvpesquisa/article/view/58223/56693> Acesso em: 03 de junho de 2021.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.

Fleury, M. T. L. (2000) Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, p. 18-25.

Gardenswartz, L., & Rowe, A. (2003). *Diverse teams at work: Capitalizing on the power of diversity*. Society for Human Resource.

Gil, Carlos, A. (2018) *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*, 6ª edição, São Paulo: Atlas, 2018

- Gondim, S. M. G. (2003) Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. *Paidéia*, Salvador, v. 12, n. 24, p. 149-161.
- Holman, P.; Devane, T; Cady, S. (2007). *The change handbook: The definitive resource on today's best methods for engaging whole systems*. ReadHowYouWant. com. Berrett-Koehler Publishers, 2007.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of management*, 33(6), 987-1015.
- Leonard-Barton, D., & Swap, W. C. (1999). *When sparks fly: Igniting creativity in groups*. Harvard Business Press.
- Malheiros, M. B.; Wegner, R. S.; Barcellos, J.; Anklam, A.; Tontini, J. (2020). .O papel da cultura organizacional na compreensão da diversidade organizacional: estudo em uma indústria de cosméticos. *Gestión Joven*, v. 21, n. 2, p. 47-65. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7461390>. Acesso em: 03 de junho de 2021.
- Miller, F., & Katz, J. (2002). *Inclusion breakthrough: Unleashing the real power of diversity*. Berrett-Koehler Publishers.
- Nagel, J. L. (2015). *Art of hosting worldview* (Doctoral dissertation, Doctoral dissertation, Tilburg University).
- Quick, K., & Sandfort, J. (2014). Learning to facilitate deliberation: practicing the art of hosting. *Critical Policy Studies*, 8(3), 300-322.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International journal of conflict management*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (Vol. 4). New Jersey: Pearson Education.
- Schein, E. H. (2010) *Organizational culture and Leadership* (4 rd ed). San Francisco, CA: Willey.
- Schwartz, A. (2016). Evaluating participatory facilitated conversations within the art of hosting framework. *New Directions for Evaluation*, (149), 95-106.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Thomas, D. (1996) Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 5, Sept./ Oct.
- Yin, R. (2010) *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.