



ISSN: 2230-9926

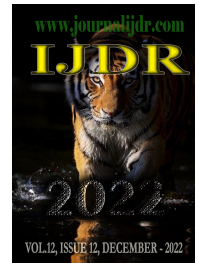
Available online at <http://www.journalijdr.com>

IJDR

International Journal of Development Research

Vol. 12, Issue, 12, pp. 61036-61040, December, 2022

<https://doi.org/10.37118/ijdr.26030.12.2022>



RESEARCH ARTICLE

OPEN ACCESS

O PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO DA DIVERSIDADE CULTURAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE AUTOPEÇAS DE CURITIBA-PR

Ricardo Sales Gomes*¹, Alexandre Luiz Teixeira da Silva¹, Amauri Gelbcke¹, Wanderson Medeiros da Silveira¹ and Christiane Bischof-dos-Santos²

¹PMPA, Universidade do Contestado; ²FAE Business School

ARTICLE INFO

Article History:

Received 11th September, 2022

Received in revised form

26th October, 2022

Accepted 07th November, 2022

Published online 25th December, 2022

KeyWords:

Capacidades Gerenciais,
Coordenação, Diversidade, Inovação.

*Corresponding author:

Ricardo Sales Gomes,

ABSTRACT

A diversidade nas organizações tem se tornando 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.

Copyright©2022, Ricardo Sales Gomes et al. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Citation: Ricardo Sales Gomes, Alexandre Luiz Teixeira da Silva, Amauri Gelbcke, Wanderson Medeiros da Silveira and Christiane Bischof-dos-Santos. 2022. "O papel da liderança na gestão da diversidade cultural: Um estudo de caso em uma indústria de autopeças de Curitiba-PR", *International Journal of Development Research*, 12, (12), 61036-61040.

INTRODUCTION

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.

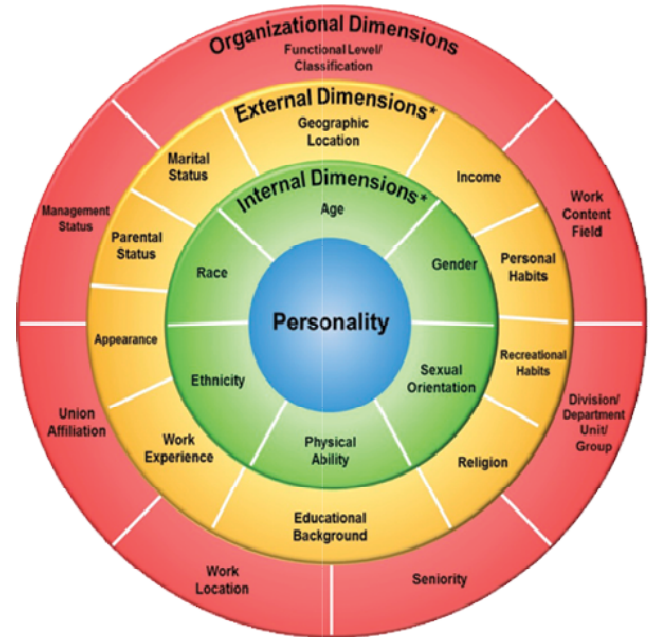
REFERENCIAL TEÓRICO

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&Lobel, 1997; Leonard-Barton & Swapp, 1999). Para Thomas & Ely (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).

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&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 et al (1997) e Eisenhardt& 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 internas. 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 & 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 & 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&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.

As quatro dimensões da Diversidade: Gardenswartz& Rowe (2008) 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 diversidade com os níveis de diversidade, ilustrado na Figura 1.



Fonte: Gardenswartz e Rowe (2003)

Figura 1. Modelo das 4 dimensões da diversidade

As descrições das dimensões encontram-se a seguir (conforme Gardenswartz & Rowe, 2008):

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 7716 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: Trata-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 & Rowe (2008), 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 & Rowe (2008) 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.

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 et al. (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 et al., 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 interajam mais com outros para atingirem o resultado esperado na organização, como também abordado por Canavarro (2019).

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 (2015), é possível a compreensão de fenômenos sociais complexos por meio de uma investigação aprofundada que preserva as características dos eventos estudados. A unidade de análise é a planta de uma indústria multinacional do ramo automotivo. Com sede na Alemanha, a planta onde ocorreu a análise está localizada na cidade de Curitiba-PR e conta com mais de 2.000 colaboradores. Assim como em outras plantas, é possível encontrar 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. Desta forma, é essencial que se promova a diversidade e enfatize 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 *focusgroups* 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, 2002). Os encontros com os grupos de foco 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 & Sandfort, 2014). Essa metodologia relativamente nova (Holmann et al., 2007), 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. Primou-se 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.

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 contraste 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, cisgênero, 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 havia 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 têm 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.

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 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.

REFERENCES

- Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17–40. <https://doi.org/10.2307/4134367>
- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011–1025. <https://doi.org/10.1002/smj.331>
- Allison, M. T. (1999). Organizational Barriers to Diversity in the Workplace. *Journal of Leisure Research*, 31(1), 78–101. <https://doi.org/10.1080/00222216.1999.11949852>
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W., & 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. <https://doi.org/10.1002/job.236>
- Bakhri, S., Udin, A., & Suharnomo, S. (2018). Diversity management and organizational culture: Literature review, theoretical perspectives, and future directions. *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)*, 9(1), 172–178. IAEME Publication.

- Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 169–175. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.00337.x>
- Bezrukova, K., Thatcher, S. M. B., & Jehn, K. A. (2006). Consistency matters! The effects of group and organizational culture on the faultline-outcomes link. 1st Annual INGRoup Conference, Pittsburgh, Pennsylvania.
- Brasil. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
- Brasil. (1989). Lei 7716 - Define os crimes resultantes de preconceito de raça ou de cor. 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,de%20ra%C3%A7a%20ou%20de%20cor.
- Brasil. (2002). Lei Federal No 9.985. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19985.htm
- Brasil. (2019). ADO 26/DF Ação Direta de Inconstitucionalidade por Omissão 26. <https://www.conjur.com.br/dl/ado-26-voto-alexandre-moraes.pdf>
- Canavarro, J. M. P. (2019). Indústria 4.0, educação, competências, emprego e trabalho. In *Capital psicológico, estratégia e gestão na diversidade das organizações*. ESEnfC.
- Chanlat, J.-F., Dameron, S., Freitas, M. E. de, Dupuis, J.-P., & Özbilgin, M. (2013). Estudos organizacionais - Desafios da gestão da diversidade nas organizações. *Anuário de Pesquisa GVPesquisa*. <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/apgpesquisa/article/view/58223/56693>
- 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: experiências de empresas Brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 40, 18–25. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000300003>
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (2008). Diverse teams at work : capitalizing on the power of diversity. *Society For Human Resource Management*.
- Gil, A. A. C. (2018). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gondim, S. M. G. (2002). Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 12(24), 149–161. <https://doi.org/10.1590/s0103-863x2002000300004>
- Holman, P., Devane, T., & Cady, S. (2007). *The change handbook : the definitive resource on today's best methods for engaging whole systems*. Berrett-Koehler.
- 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. <https://doi.org/10.1177/0149206307308587>
- Kossek, E. E., & Lobel, S. A. (1997). *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace* (1st ed.). Blackwell Publishers.
- Leonard-Barton, D., & Swap, W. C. (1999). *When sparks fly : igniting creativity in groups*. Harvard Business School 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. *Gestão Joven*, 21(2). http://elcriterio.com/revista/contenidos_21_2/Vol21_num2_4.pdf
- Miller, F. A., & Katz, J. H. (2002). *The inclusion breakthrough : unleashing the real power of diversity*. Read How You Want.
- Nagel, J. L. (2015). *Art of hosting worldview* [Doctoral Dissertation]. In *research.tilburguniversity.edu*. <https://research.tilburguniversity.edu/en/publications/art-of-hosting-worldview>
- Quick, K., & Sandfort, J. (2014). Learning to facilitate deliberation: practicing the art of hosting. *Critical Policy Studies*, 8(3), 300–322. <https://doi.org/10.1080/19460171.2014.912959>
- Rahim, M. Afzalur. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235. <https://doi.org/10.1108/eb022874>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior*. Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schwartz, A. (2016). Evaluating Participatory Facilitated Conversations within the Art of Hosting Framework. *New Directions for Evaluation*, 2016(149), 95–106. <https://doi.org/10.1002/ev.20182>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Thomas, D., & Ely, R. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity>
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Book
