

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

BRUNO FERREIRA LUZZI

**CULTURA DE DIVERSIDADE EM AMBIENTE ORGANIZACIONAL: IMPACTO DA
IMPLANTAÇÃO DE INICIATIVA DIVERSIDADE EM MULTINACIONAL DE
CURITIBA**

CURITIBA

2019

BRUNO FERREIRA LUZZI

**CULTURA DE DIVERSIDADE EM AMBIENTE ORGANIZACIONAL: IMPACTO DA
IMPLANTAÇÃO DE INICIATIVA DIVERSIDADE EM MULTINACIONAL DE
CURITIBA**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Gestão Estratégica em 2019, do Setor de Administração – Educação Executiva, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Adriana R. W. Takahashi

CURITIBA

2019

Cultura de diversidade em ambiente organizacional: Impacto da implantação de iniciativa diversidade em multinacional de Curitiba

Bruno Ferreira Luzzi

RESUMO

Mudanças na sociedade envolvendo a globalização e os contextos culturalmente diversificados que as organizações estão inseridas podem afetar crescimento e resultados das empresas. Isto torna importante que as organizações tenham um programa robusto e orientado explicitamente à gestão da diversidade de gênero, geração e internacionalidade, para impactar positivamente o trabalho e a vida de seus colaboradores. Dada a problemática, este artigo tem como objetivo descrever como uma organização multinacional, que reconhece a diversidade como facilitador para atingimento de metas de crescimento/lucro, pode impactar o trabalho de seus colaboradores ao implantar uma iniciativa volta à gestão da diversidade. O estudo teve finalidade aplicada, natureza qualitativa e caráter descritivo, e foi realizada através de estudo de caso único em uma fábrica em Curitiba de uma multinacional alemã, por meio de entrevistas com colaboradores e análise documental. Dos resultados, verificou-se aspectos que relacionam a gestão da diversidade com a cultura de trabalho e organizacional, e que os esforços para elaboração de uma estratégia de diversidade eficaz são grandes. Todavia, a promoção de cultura de trabalho voltada à diversidade e execução das práticas de gestão de diversidade, bem como adequação da estratégia, visão, missão e valores causam impacto positivo para empresa e para a os colaboradores, como valorização de diferentes opiniões, aumento do engajamento e motivação, melhora no balanço entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores e uma gama mais ampla de perspectivas para solução de problemas. Isto aponta a importância de investimento em gestão de diversidade por parte das organizações.

Palavras-chave: gestão da diversidade, diversidade em organizações, cultura organizacional.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Hunt, Prince e Dixon-Fyle (2018), faz sentido que organizações tenham uma base diversa e inclusiva de colaboradores, que se diversifica em suas perspectivas e abordagens, para que seja mais competitiva numa economia globalizada. Os autores citam que um pequeno número de companhias reconhece a oportunidade de ir além, ressignificando a inclusão e a diversidade como um facilitador para atingir metas de crescimento e criação de valor dentro das companhias – além de assumirem a responsabilidade social perante a sociedade que estão inseridas.

As organizações ainda lutam para compreender onde a diversidade é mais importante e para criar culturas organizacionais verdadeiramente inclusivas com o objetivo de colher e proporcionar os benefícios da diversidade (HUNT; PRINCE; DIXON-FYLE, 2018), mas o esforço que a alta gestão despense neste tema ainda tem impacto tangível pouco conhecido na eficácia organizacional, no desempenho dos negócios destas organizações globais e na sociedade.

As mudanças na sociedade envolvendo a globalização e questões demográficas, bem como os contextos culturalmente diversificados que as organizações estão inseridas, podem afetar seu crescimento e resultados. Isso significa que para conseguirem operar em mercados diversos e maximizar seus resultados, as companhias multinacionais devem estar preparadas para atender uma ampla gama de requisitos de diferentes clientes.

Diversos estudos (DESVAUX et al., 2017, DEVILLARD et al., 2012, HUNT; LAYTON; PRINCE, 2014, HUNT; PRINCE; DIXON-FYLE, 2018; WOETZEL et al., 2015) mostraram que existe relação entre a performance financeira de companhias e o nível de diversidade em sua base de colaboradores e liderança. Isso demonstra que para que as empresas globais atinjam o sucesso econômico e o mantenham positivo no decorrer dos anos, deve-se considerar empregar grupos de pessoas que se diversifiquem em seus planos pessoais e culturais, nas suas competências e pontos de vista, e em suas experiências profissionais e de vida. Além disso, devem promover uma cultura organizacional de diversidade afim de alavancar diferenciais competitivos, gerando impactos positivos no trabalho e na vida dos seus funcionários para que possa se aproveitar ao máximo potencial de cada grupo e proporcionar o bem estar para as pessoas.

Posto isto, o problema de pesquisa é apresentado a seguir.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Esta pesquisa pretende descrever como uma organização multinacional, que reconhece a diversidade como facilitador para atingimento de metas de crescimento e lucro, pode impactar o trabalho de seus colaboradores ao implantar uma iniciativa voltada à gestão da diversidade, mediante o seguinte problema de pesquisa:

Qual o impacto da implantação da Iniciativa Diversidade, iniciada em 2011, na empresa e nos funcionários de uma multinacional alemã com fábrica na cidade industrial de Curitiba?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar o impacto da implantação da Iniciativa Diversidade em 2011 na empresa e nos funcionários de uma multinacional alemã com fábrica na cidade industrial de Curitiba.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever a Iniciativa Diversidade de 2011 e como foi implantada na multinacional alemã;
- Identificar os treinamentos e ferramentas, e esclarecer os objetivos e a motivação de cada ação da Iniciativa Diversidade;
- Identificar quais os pilares de diversidade que emergiram da nova cultura de diversidade na multinacional alemã;
- Exemplificar casos de sucesso relacionados à cultura da diversidade;
- Avaliar percepções dos funcionários em relação aos ganhos profissionais e pessoais (caso existam) decorrentes da nova cultura de diversidade, em uma perspectiva não-financeira;

- Avaliar, a partir de percepções de gestores, os ganhos empresariais decorrentes da nova cultura de diversidade.

1.3 JUSTIFICATIVA PRÁTICA E TEÓRICA

O campo de estudo sobre o fenômeno “diversidade” estimula discussões, consensos e dissensos sem fim. Esta pesquisa aborda a diversidade no ambiente organizacional.

A justificativa para tal abordagem reside no fato de que a globalização em curso na sociedade acarreta na migração de pessoas e populações em todo o mundo – juntamente com toda a bagagem cultural, opiniões, crenças e experiências de vida e profissional – e estabelece, para as organizações, um ambiente de alta competitividade e complexidade.

Paranhos e Jordão (2017, p.24) entendem que isto apresenta-se como um desafio principalmente à gestão das organizações globais, pois implica na necessidade de “entender o diferente, conciliar os opostos, aceitar o contraditório, compreender o complexo, assumir a dialogicidade nas relações humanas”, sem esquecer que o objetivo da liderança é, dentre outros, garantir a compreensão e aprendizado da missão, visão, valores e cultura organizacional.

Em relação ao aspecto prático, a relevância deste artigo se dá em revelar como algumas abordagens organizacionais voltadas à diversidade, sob a ótica dos funcionários e a partir da determinação de um modelo e seus pilares, conscientizam, promovem e capacitam os colaboradores de uma companhia global para garantir o sucesso do negócio. O presente artigo poderá ainda elucidar como, na visão da liderança, a diversidade de gênero, geração e internacionalidade, adicionalmente à promoção de uma cultura de trabalho que promova a autenticidade dos colaboradores, podem contribuir para que a empresa atinja seus objetivos.

Sob o aspecto teórico, a relevância deste artigo é observada na proposta de descrever como uma organização multinacional impacta o trabalho de seus colaboradores ao implantar uma iniciativa mundial voltada à gestão da diversidade, possibilitando a contribuição para a pesquisa sobre gestão de diversidade em companhias globais e seus benefícios para a organização e seus colaboradores.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

O conceito de cultura tem origem na Antropologia, e segundo Benedict (1934, citado por SMIRCICH, 1983), é o termo fundamental através do qual a ordem e padronização de grande parte da nossa experiência de vida é explicada. Para ela, a relação entre cultura e organização define-se através de cinco “áreas de conteúdo” que representam separadamente modos viáveis de investigação. Consideradas em conjunto, elas demonstram que o conceito de cultura para estudar organizações é rico e variado. A determinação de tais áreas se deu analisando as intersecções entre teorias acerca de organizações e a própria teoria da cultura, de acordo com o quadro 1.

QUADRO 1 - ÁREAS DE CONTEÚDO, INTERSECÇÃO ENTRE CONCEITOS DE CULTURA E ORGANIZAÇÃO

Conceitos de “Cultura” da Antropologia	Áreas de conteúdo (temas organizacionais)	Conceitos de “Organização” de Teorias de organização
Cultura é um instrumento que atende às necessidades biológicas e psicológicas humanas	Gestão intercultural ou comparativa (a cultura ou pode ser trazida para dentro da organização pelos seus membros ou revelado através de um padrão de seus comportamentos)	Organizações são instrumentos sociais para cumprimento de tarefas
Cultura funciona como um mecanismo adapto-regulador e une indivíduos em estruturas sociais	Cultura corporativa (a cultura organizacional como sendo um produto desenvolvido na própria organização com base no contexto cultural que a organização está inserida)	Organizações são organismos adaptativos existentes através de processos de troca com o meio ambiente
Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera cultura através de um número finito de regras	Cognição organizacional (de acordo com Harris e Cronen (1979, citado por Smircich, 1983), a cultura como um contrato que inclua a imagem da organização e	Organizações são sistemas de conhecimento. “Organização” jaz no fato de que seus membros são formados em graus variados e parecem funcionar de maneira

	regras que regulem ações e crenças conforme critério estabelecido pela imagem da organização)	semelhante à regra
Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. Ações simbólicas precisam ser interpretadas, lidas ou decifradas para serem entendidas	Simbolismo organizacional (a cultura como padrões recorrentes em discursos simbólicos considerando as especificidades entre valores, crenças e ações no cenário que a organização está inserida)	Organizações são padrões de discursos simbólicos. "Organização" é mantida através de modos simbólicos como a linguagem, que facilita significado compartilhado e compartilham realidades
Cultura é uma projeção de infraestrutura inconsciente universal da mente	Processos e organização inconsciente (cultura como interação dinâmica entre processos inconscientes – expressões de processos psicológicos – e manifestações conscientes – práticas organizacionais)	Os formatos e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes.

FONTE: Adaptado e traduzido de Smircich (1983).

Quer a cultura organizacional seja tratada como fator de base do ser humano, como uma variável da organização ou como uma metáfora para concepção da organização, ela terá foco na atenção das qualidades expressivas e não-rationais que a organização experimenta (SMIRCICH, 1983).

Schein (2001, apud DOS SANTOS, 2007, p.17) estabelece relação entre a cultura organizacional como "um modelo de pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna".

Tais pressupostos são determinados como resultado de um processo de aprendizado que certo grupo (ou organização) experimentou e com o objetivo de facilitar a adaptação externa e integração interna. A cultura organizacional se estabelece assim que tais pressupostos são validados, e passam a ser ensinados aos demais membros da organização, para que estes passem (ou sejam designados) a perceber, pensar, sentir e agir de acordo com a suposição criada em relação àqueles problemas (FREITAS, 1991).

Além da definição supracitada, Freitas (1991) ainda cita alguns elementos organizacionais que compõem sua cultura:

- Valores: definido por Freitas (1991) como o que é importante para se atingir o sucesso, e traduz, de acordo com Dos Santos (2007, p. 20), “a essência da filosofia da organização, uma vez que definem um senso comum de direção” aos membros;
- As crenças e pressupostos: aceitação como verdadeira, com ou sem comprovação, de certa proposição (OSBORNE, 2008) ou “aquilo que é dito como Verdade na organização” (FREITAS, 1991). Alves (1997, apud DOS SANTOS, 2007) diferencia pressuposto de crença, sendo este representado como a base para entendimento das coisas, e aquele como um fato antecipado cujas respostas estão previamente determinadas.
- Os ritos, rituais e cerimônias: atividades planejadas que tornam a cultura tangível e coesa (FREITAS, 1991) e que, devido ao fato de apresentarem características capazes de influenciar o modo de agir dos membros da organização, são capazes de “estimular a união” e “reforçar os valores” (DOS SANTOS, 2007);
- As estórias e mitos: relacionados por Freitas (1991) como as narrativas de eventos que preenchem funções simbólicas;
- Os tabus: imposições e proibições de mérito cuja origem e veracidade não são sujeitas à indagação (OSBORNE, 2008);
- Os heróis: figuras que incorporam valores e fortalecem a organização (FREITAS, 1991), além de serem identificáveis e comumente compartilhados pelos membros da organização (DOS SANTOS, 2007);
- As normas e regras: legislam comportamentos (FREITAS, 1991) e são apresentadas como “uma necessidade, a ordem das coisas, acima da sua própria vontade” (DOS SANTOS, 2007);
- A comunicação: processo pelo qual as ideias são transmitidas de uma pessoa a outra, bem como seus sentimentos, que torna viável a interação entre os indivíduos (OSBORNE, 2008), podendo ser de maneira verbal – negociações e integrações sociais – ou não verbal –

padrões de comportamento, forma de se vestir, logotipos e documentos públicos (FREITAS, 1991).

Diante do fato que a cultura organizacional e seus elementos são estabelecidos pelo corpo gestor das organizações com base na visão estratégica e no ambiente que a organização está inserida (GORDON, 1985, apud FREITAS, 1991), torna-se evidente o impacto que a cultura organizacional tem sobre os resultados e o desempenho dos membros e da organização em si.

Sendo a cultura organizacional vivenciada pelos membros da organização, infere-se que a gestão da diversidade também é um fator importante para as organizações e seus resultados.

2.2 GESTÃO DA DIVERSIDADE

A palavra diversidade (do latim *diversitas*) refere-se à divergência, à diferença, à dessemelhança, oposição, contradição (CUNHA, 1982 apud PEREIRA, 2011).

Apesar das diversas definições encontradas nas literaturas, a Diversidade é entendida por Cox (1994, citado por TORRES; NEBRA, 2014) como “a representação de pessoas com diferentes identidades grupais em um sistema social” e complementado por Spitzer (1956, citado por PEREIRA, 2011) como um termo que é parte de uma classe de ideais que exprimem relações abstratas entre indivíduos, no que tange o grau e quantidade de peculiaridades que os diferem.

Para Bodenhausen (2009, citado por KUABARA, 2017), a diversidade de uma pessoa tem como base os diferentes papéis sociais e identidades assumidas pelo indivíduo de determinado grupo. Ainda segundo ele, devido ao crescente interesse em compreender especificidades de grupos socialmente diversos, o conceito de diversidade de grupos poderia ser embasado pela diversidade de habilidades cognitivas e centrais, e a diferença de informações que os membros do citado grupo teriam entre eles. No entanto, a diversidade é comumente relacionada a características dependentes de gênero, etnia, raça (BODENHAUSEN, 2009 apud KUABARA, 2017), geração e internacionalidades.

Na visão de Ferman e Sagiv (2012, citado por TORRES; NEBRA, 2014), o conceito de diversidade está fundamentado nas inúmeras possibilidades de se

pensar as organizações e a maneira como se lida com diferentes situações no escopo do trabalho destas organizações, visto que tais comportamentos são consolidados nas identidades sociais dos indivíduos.

Fato é que a diversidade, apesar da imensidão de conceitos e significados complementares, refere-se basicamente às diferenças e à individualidade do ser humano, e adicionalmente, ao reconhecimento e aceitação da singularidade do indivíduo por outro indivíduo, tratando-a como potencial a ser desenvolvido e utilizado.

No âmbito organizacional, gerenciar tal diversidade implica no desenvolvimento de competências que devem ser relevantes ao contexto da organização, que busquem impacto positivo em termos de eficiência, crescimento e sucesso do negócio (FLEURY, 2000) e que engajem maneiras diferentes de pensar e agir de modo construtivo.

A gestão da diversidade é entendida como a maneira como são desenvolvidas e estabelecidas normas organizacionais para que a diferença entre os diversos grupos seja valorizada e, conseqüentemente, aumente a efetividade da organização (TORRES; NEBRA, 2014). Este entendimento é muito similar ao de Cox (1994, citado por FLEURY, 2000), cuja percepção está voltada ao ato de “planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar as suas desvantagens”.

De acordo com Fleury (2000), além do citado por Cox, a diversidade também significa adicionar valor à organização e seu objetivo principal é “administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho a fim de atrair e reter os melhor talentos dentre os chamados grupos de minoria”.

Bleijenberg, Peters e Poutsma (2010, citado por TAKAHASHI et al., 2015) pontuam que um dos maiores desafios da gestão da diversidade está relacionado à maneira como a gestão da diversidade é abordada na organização, pois invés de ser uma “abordagem integrada ao núcleo de gestão e pessoas” (o que poderia resultar em implantação flexível e proativa do determinado programa), é visto como mais uma “política adicional do sistema de recursos humanos” (que pode resultar em implantações de programas de maneira defensiva e burocráticas aos olhos dos membros da organização).

Adicionalmente, Alves e Galeão-Silva (2004, citado por TAKAHASHI et al., 2015) pontuam três razões principais para a gestão da diversidade poder, por muitas vezes, ser considerada um processo difícil de ser implantado: (1) membros de organizações que são céticos com relação à efetividade de programas e aos programas de gestão de diversidade em si; (2) o preconceito de membros da organização que não são beneficiados por estes programas para com aqueles que são beneficiados; e (3) a dificuldade de adaptação e inclusão de questões relacionadas à diversidade em rotinas de recursos humanos.

Além das razões citadas acima para que a gestão da diversidade seja um processo desafiador e difícil de ser implantado, a cultura também pode ser vista como algo que influencia a gestão da diversidade e sua abordagem.

2.3 GESTÃO DA DIVERSIDADE E SUA RELAÇÃO COM A CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Primeiro, é válido lembrar o conceito de cultura, provindo da Antropologia: de acordo com Tylor (1871, apud VELHO; DE CASTRO, 1978), a cultura é um complexo que inclui crenças, leis, moral, conhecimento, costumes, e outras capacidades e hábitos adquiridos por um membro de uma sociedade.

Para esclarecer a relação entre a gestão da diversidade e a cultura, Dos Santos (2007) cita a abordagem feita por Alves e Galeão-Silva (2004) acerca da legislação norte-americana que “começou a se preocupar com a garantia dos direitos civis relacionados a idade, etnia, gênero e nacionalidade” (DOS SANTOS, 2007, p. 28) e que foi detalhada por eles da seguinte maneira:

A partir do momento em que a contratação de minorias tornou-se inevitável, os administradores procuraram incorporar a novidade ao sistema administrativo por meio de políticas de gestão da diversidade, de forma a se anteciparem ao conflito (ALVES e GALEÃO-SILVA, 2007, p. 27).

Desta forma, de acordo com Dos Santos (2007), os administradores poderiam transformar questões fora de seu controle (de cunho político-social), tornando-as uma variável organizacional a ser controlada através de políticas internas para gestão da diversidade cultural como um recurso da organização.

Dos Santos (2007) ainda cita que, de acordo com Cox Jr. e Balke (1991, apud HANASHIRO; GODOY, 2004), com a gestão efetiva da diversidade na organização, o multiculturalismo será uma vantagem e terá relação direta com o sucesso das organizações, pois tenderá a se adaptar mais facilmente a mudanças no ambiente que está inserida (maior flexibilidade) e atrairá clientes de diferentes perfis ao se mostrarem sensíveis às diferentes culturas que formam o mercado.

Kreitz (2008), cita que o desenvolvimento da diversidade no ambiente organizacional é um desafio para as áreas de recursos humanos e que pode ser atingido com:

O comprometimento da alta gestão, a formação qualificada e amplitude de conhecimento organizacional que a área de recursos humanos possui, e com o entendimento compartilhado de que gerenciar a diversidade não é um problema a ser resolvido, mas um processo contínuo e demorado (KREITZ, 2008, p. 103).

A formação qualificada mencionada por Kreitz, está relacionada com a formação de habilidades em liderança, desenvolvimento organizacional, gerenciamento de mudanças, psicologia, comunicação, medição e avaliação, porém quando se fala gestão da diversidade, a diferença chave está nas pessoas e em aspectos culturais adquiridos por elas.

O conjunto de práticas formalizadas, desenvolvidas e implementadas pelas organizações para gerenciar a diversidade de maneira efetiva, de acordo com Yang e Konrad (2011), é complexa, mas é através delas que se remove barreiras culturais e promove igualdade entre diferentes culturas no âmbito organizacional (YANG; KNORAD, 2011). Posto isto, eles estabelecem a relação entre forças cognitivas, de cunho cultural e étnico, como sendo antecedentes às práticas de gestão da diversidade.

Isso significa que aspectos culturais dos membros de uma organização precedem a gestão da diversidade. E sendo os aspectos culturais a característica adquirida pelo ser humano que molda os hábitos, costumes e comportamentos, conclui-se que o fator cultural do indivíduo pode dificultar as práticas de gestão da diversidade, caso estas não sejam suficientemente efetivas.

Apesar disto, de acordo com Cox Jr e Smolinski (1994, citado por DOS SANTOS, 2007), haverá exigência de atenção e esforços para que as respostas aos

desafios inerentes à diversidade sejam efetivas, e tais esforços envolverão, dentre outras esferas, a cultura organizacional e à valorização de diferenças.

Relembrando a definição de Schein (2001, apud DOS SANTOS, 2007, p.17) sobre a cultura organizacional como sendo “um modelo de pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna”, infere-se que a relação entre a gestão da diversidade e a cultura organizacional é fundamentada na capacidade de transformação da cultura organizacional, com o intuito de responder efetivamente à complexidade exigida pela economia globalizada que a organização estará inserida, assim como Cox Jr e Smolinski (1994, citado por DOS SANTOS, 2007) pontuaram.

Este pressuposto também é destacado por Schermerhorn et al. (1999, apud DOS SANTOS, 2007), que demonstra a relação da gestão da diversidade com a cultura organizacional supondo que os grupos mantenham suas características, mas moldem a empresa enquanto a empresa também moldará o grupo, gerando, desta forma, uma série de valores comuns.

Logo, considerando que fenômenos ligados às exigências de mercado e às alterações de cunho demográfico são inevitáveis e, em sua maioria, irreversíveis, torna-se evidente a importância e a necessidade de gerir a diversidade em organizações, tendo consciência da individualidade de cada membro e utilizando as diferenças de cada um em prol da organização e da pessoa em si.

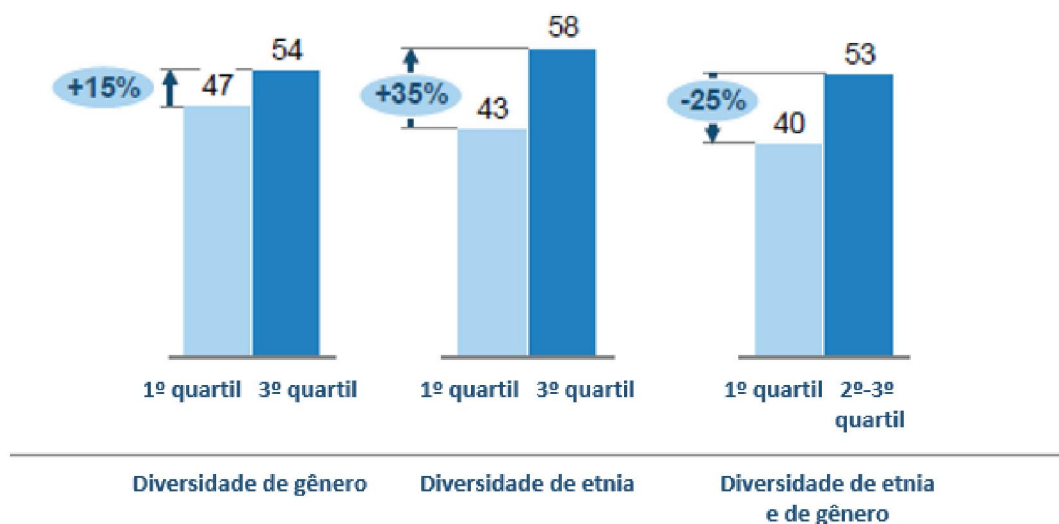
2.4 GESTÃO DA DIVERSIDADE E OS BENEFÍCIOS PARA AS ORGANIZAÇÕES

No âmbito da gestão, alguns autores como Cox e Blake (1991, citado por TRIGUERO-SANCHÉZ; PEÑA-VINCES; GUILLEN, 2018) e Hambrick, Cho e Chen (1996, citado por TRIGUERO-SANCHÉZ; PEÑA-VINCES; GUILLEN, 2018) relacionam a diversidade com o aumento do poder de criatividade, da inovação e da capacidade de resolução de problemas. Neste sentido, Richard, Murthi e Ismail (2007, citado por TRIGUERO-SANCHÉZ; PEÑA-VINCES; GUILLEN, 2018) demonstram que o desempenho pode ser amplificado indiretamente em organizações com força de trabalho diversificada.

Em estudo realizado por Hunt, Layton e Prince (2014) em um grupo de 366 companhias com indústrias situadas na América Latina, Estados Unidos da América,

Canadá e Inglaterra, revelou-se uma relação significativa entre a diversidade e a performance financeira. A Figura 1 mostra como a diversidade está correlacionada com melhores performance financeira.

FIGURA 1 - PROBABILIDADE DE DESEMPENHO FINANCEIRO ACIMA DA MEDIANA DA INDÚSTRIA NACIONAL, POR QUARTIL DE DIVERSIDADE



Fonte: Traduzido de Hunt, Layton e Prince (2014).

A correlação mostrada na Figura 1 comprova que a relação não é casual: quanto maior for a diversidade de gênero e de etnias, se traduzirá automaticamente em melhor desempenho financeira da organização. E os fatores que impulsionam melhor desempenho de organizações com equipes e gestores diversos, de acordo com Hunt, Layton e Prince (2014), estão relacionados às vantagens em:

- Recrutamento e seleção de talentos: diversidade na liderança pode ajudar a companhia a garantir acesso a mais fontes de talento e aumentar sua relevância global;
- Orientação ao cliente: o comprometimento com diversidade com parte da estratégia da organização tende a aumentar a chance de ter uma carteira de clientes mais heterogêneas;
- Tomadas de decisão e inovação: visão e base de informação em grupos diversos permite que as alternativas e, eventualmente, objeções sejam exploradas com maior eficiência, que a tomada de

decisão seja mais rápida e que a solução seja implantada com maior confiança;

- Aumento da satisfação dos membros da organização: diversidade no local de trabalho aumenta a satisfação pessoal e profissional de mulheres e membros de grupos considerados como minoria.

Wooley et al. (2010) evidenciaram, através de estudo com 699 pessoas, a existência de um fator geral de inteligência coletiva que justifica o desempenho de um grupo em uma determinada tarefa.

A inteligência coletiva de um grupo é definida como a habilidade geral para realizar tarefas e é característica intrínseca do grupo e não dos membros individualmente e ela se correlaciona negativamente com um fator de trocas de interlocutor, ou seja, quando poucas pessoas dominam a conversação, e positivamente com fatores de sensibilidade social média, através de teste para “ler a mente através dos olhos”, e de paridade na proporção feminina do grupo (WOOLEY et al., 2010).

Os resultados encontrados por Wooley et al. (2010) estão alinhados àqueles mostrados por Hunt, Layton e Prince (2014) e são outra evidência de que a diversidade (neste caso, de gênero) influencia positivamente para o resultado de um grupo na execução de uma tarefa, ou de uma organização para a melhor eficiência do trabalho e aumento da performance financeira.

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Esta pesquisa foi realizada através de um estudo de caso único em uma fábrica de uma empresa multinacional alemã, em Curitiba, onde foi implantada em 2011 uma iniciativa voltada à gestão da diversidade, chamada Iniciativa Diversidade. De acordo com Godoy (1995, citado por DOS SANTOS, 2007), este é um tipo de pesquisa cujo objeto unitário é analisado profundamente. Dos Santos (2007, p.47) reforça o conceito ao concluir que em um estudo de caso único “dedica-se ao estudo aprofundado de uma única organização, oferecendo uma base para compreensão de suas particularidades”.

Esta pesquisa teve finalidade aplicada e se mostrou exequível como abordagem, pois ganhou concretude no determinado objeto de estudo – as equipes da multinacional alemã com fábrica na cidade industrial de Curitiba – e permitiu ampliar conhecimento sobre a relação entre iniciativas voltadas à gestão de diversidade e seus impactos na vida dos colaboradores e da empresa.

Metodologicamente, visto que a presente pesquisa foi utilizada para compreender o fenômeno e na medida em que, sem o objetivo de exploração do problema proposto ou identificação dos fatores que o determinaram, limitou-se a descrever as características do fenômeno e os impactos deste sobre o objeto de estudo, teve natureza qualitativa e caráter de cunho descritivo. Como destacado por Merriam (2009, citado por KUABARA, 2017), as pesquisas desta natureza enfatizam a descoberta e compreensão e perspectivas daqueles que são objeto de estudo, sendo, portanto, uma abordagem interpretativa (GODOY, 2013, apud KUABARA, 2017).

O corte temporal da pesquisa foi com uma aproximação longitudinal, pois em conformidade com o desenho da pesquisa, fez-se uso de dados primários, que foram coletados em um único momento do tempo – no mês de junho de 2018 – e secundários, que estavam disponíveis na intranet da multinacional no momento em que a pesquisa foi realizada.

3.1 DADOS PRIMÁRIOS: ENTREVISTAS

A coleta dos dados primários foi realizada através de entrevistas semiestruturadas realizadas pelo autor do artigo, com o objetivo de explorar como as

práticas de gestão e inclusão da diversidade afetaram os colaboradores e qual a percepção dos mesmos sobre os ganhos aos funcionários e à empresa. Os entrevistados foram abordados nos corredores da empresa ou em suas salas, sem agendamento prévio, e assim que explicada a razão pela qual seriam entrevistados, consentiram com as entrevistas e gravação. Devido à necessidade de congruência com os objetivos geral e específicos desta pesquisa, foram contemplados apenas atributos e efeitos positivos ou negativos da diversidade sobre a vida do colaborador e sobre a empresa, excluindo, portanto, variáveis motivadoras ou mediadoras da diversidade no dia-a-dia dos colaboradores que por ventura tenham sido mencionadas pelos entrevistados.

A população alvo da pesquisa foi escolhida com base na potencialidade em contribuir com informações relevantes ao problema da pesquisa e de forma a abranger diferentes departamentos trajetórias e “tempo de casa”. Ela se constitui de doze funcionários da empresa: um diretor financeiro (D1), um diretor técnico (D2), um chefe de logística (C1), um chefe de marketing (C2), um chefe da área de inovações (C3), um chefe de produção (C4), uma especialista de comunicação (M1), uma consultora de recursos humanos (M2), um planejador de manutenção (M3), um operador de máquinas (H1), uma estagiária de engenharia de manufatura (E1) e uma estagiária de recursos humanos (E2). No total, realizaram-se doze entrevistas no próprio local de trabalho, sendo duas delas com colaboradores que não eram brasileiros.

A partir das gravações, foram realizadas análises das entrevistas buscando pontos comuns em cada uma, ou seja, identificação de atributos e efeitos positivos ou negativos apurados nas entrevistas, a fim de avaliar a percepção dos funcionários em relação aos ganhos profissionais e pessoais (caso fossem pontuados) decorrentes da nova cultura de diversidade.

3.2 DADOS SECUNDÁRIOS: ANÁLISE DOCUMENTAL

A coleta dos dados secundários foi realizada através de análise documental envolvendo investigação de dois documentos internos, nomeados de D1 e D2. Os documentos foram acessados e analisados pelo autor da pesquisa entre março e abril de 2019 acessando a intranet e a mídia social interna da empresa – o acesso é irrestrito a todos os funcionários, podendo, portanto, ser acessado e consultado com

seus dados de acesso à rede corporativa. A análise dos documentos internos visou atingir objetivos específicos para descrição da Iniciativa Diversidade e esclarecer seus objetivos, a motivação, dentre outras nuances. Além disso, a análise documental buscou identificar quais dimensões foco emergiram da nova cultura de diversidade, mapear os treinamentos e exemplificar casos de sucesso que tenham relação com a cultura de diversidade, cobrindo assim todos os objetivos específicos da presente pesquisa.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para que os dados primários sejam explorados de maneira estruturada, primeiramente será apresentado o contexto que a multinacional alemã (e a fábrica subsidiária em Curitiba) está inserida. Em seguida, será feita a análise e interpretação de documentos internos (dados secundários) com o intuito de entender como a multinacional aborda a gestão da diversidade, para, por fim, avaliar as percepções dos funcionários em relação aos ganhos profissionais e pessoais decorrentes da nova cultura de diversidade que estão vivenciando.

4.1 CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO

O caso foi analisado em um multinacional alemã fornecedora de tecnologia e serviços. Ela emprega em torno de quatrocentos e dez mil funcionários ao redor do mundo (dados de 31 de dezembro de 2018) e faturou com suas operações cerca de setenta e oito bilhões de euros no ano 2018. Sua operação está dividida em quatro áreas de negócios: soluções de mobilidade, tecnologia industrial, bens de consumo e tecnologia predial. O objetivo estratégico da companhia é disponibilizar inovações para uma vida conectada e elevar a qualidade de vida das pessoas concebendo produtos e serviços que fascinem seus usuários.

No Brasil, as operações abrangem as quatro áreas de negócios citadas acima e há cerca de oito mil e quinhentos funcionários, sendo mil e novecentos funcionários da fábrica de Curitiba (dados de 31 de dezembro de 2018),

A fábrica localizada em Curitiba – objeto de estudo desta pesquisa – foi fundada em 1978 por um grupo de cento e cinquenta colaboradores e hoje, após 41 anos, foca em produzir e desenvolver soluções de mobilidade. A planta é referência mundial em inovação dentro do grupo e é reconhecida por contribuir para desenvolvimento social das comunidades ao redor da planta através de programas e iniciativas de inclusão social.

4.2 O PROGRAMA DE DIVERSIDADE

De acordo com o documento “*Diversity – Standard Presentation*” (D1), de 01 de janeiro de 2018, 26,1% dos funcionários em todo o mundo eram mulheres

e 15,7% dos executivos eram mulheres. A idade média dos funcionários é 44,4 anos e na Alemanha, 34% dos funcionários tinham mais que 50 anos. A empresa está presente em mais de 150 países em mais de 440 localidades com mais de 3000 funcionários expatriados. Por fim, 9,7% de seus funcionários trabalham em regime de meio-período.

Em D1, encontra-se ainda a conexão entre a diversidade, a missão, visão e os valores da empresa: “Nós apreciamos e encorajamos a diversidade, pelo enriquecimento que ela traz, e a vemos como essencial para o nosso sucesso”.

Com base nisto, em 2011, sob a coordenação de um vice-presidente executivo e membro do conselho da empresa, foi lançada a Iniciativa Diversidade. Como parte do escopo da iniciativa, que teve como principal objetivo ancorar a diversidade na estratégia do grupo, foi criado um modelo de diversidade a ser seguido pela empresa: o “*Diversity Model*”. Ele está descrito no documento “*The Diversity Pyramid*” (D2) e leva em consideração a conscientização, a promoção e capacitação, o uso efetivo e inclusão de todos, para por fim, garantir o sucesso do negócio através dos benefícios que a diversidade pode assegurar.

4.2.1 Treinamentos e ferramentas, e objetivos e motivações das ações da Iniciativa Diversidade

A abordagem do modelo de diversidade está ligada a ações que estão sendo tomadas na empresa desde o ano 2011 e que incluem treinamentos específicos e disponibilização de ferramentas, conforme exemplificado no quadro 2.

QUADRO 2 - Ações no escopo da Iniciativa Diversidade

Ação	Descrição
Comunicação contínua, impulsos e diálogos	<p>Motivação: impulsos são resultados principalmente de participação e diálogo.</p> <p>Com objetivo de conscientizar, foram criados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunidade sobre diversidade na intranet da empresa como ponto central para toda a comunicação acerca do tema; 2. Plataforma na intranet para compartilhar histórias de sucesso das divisões de

	<p>negócio ou localidades;</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Página na intranet com exposição de todos os prêmios que a empresa ganhou devido ao complexo programa de Gestão de Diversidade 4. Boletim de notícias interno e outras iniciativas de comunicação como posters, brochuras e podcasts; 5. Dia internacional da Diversidade com atividades ministradas em localidades de todo o mundo.
<p>Sensibilização e conquista dos executivos para a diversidade</p>	<p>Motivação: fortalecer a diversidade nos times e colher os benefícios dela através dos líderes.</p> <p>Com o objetivo providenciar um guia claro orientado ao tema com dicas e ferramentas, foi criado um <i>Diversity Toolbox</i> (do inglês, caixa de ferramentas da diversidade) para executivos.</p>
<p>Viés inconsciente</p>	<p>Motivação: impressões iniciais, estereótipos e pré-julgamentos são parte do dia-a-dia de trabalho. Em alguns momentos, especialmente em situações complexas, este processo inconsciente guiará e suportará algumas tomadas de decisão. Então, é importante que eles sejam identificados, entendidos e corrigidos.</p> <p>Com o objetivo de identificar e reduzir tais pré-julgamentos, foram criados treinamentos dois internos para os funcionários da empresa: “Lidando com o viés inconsciente” e “Cuidado: Viés inconsciente! Como descobrir talentos em processos de recrutamento”</p>
<p>Colaboração apreciativa</p>	<p>Motivação: A empresa aprecia e alega fazer uso da diversidade de mentalidades, experiências, perspectivas e planos de vida de seus funcionários, ou seja, aprecia a união na rotina diária de trabalho e inclusão ativa de diferenças para encontrar soluções. A companhia fomenta uma cultura de trabalho na qual seus funcionários podem ser autênticos e tragam</p>

	<p>plenamente seu potencial. Além disso, apoia cada vez mais colaboração apreciativa.</p> <p>Com o objetivo de fortalecer a conscientização e usar os pontos fortes individuais de cada funcionário, a empresa disponibiliza um guia de ferramentas que é claro e orientado para a finalidade com dicas para situações específicas.</p>
<p>Compatibilidade do trabalho e vida pessoal</p>	<p>Motivação: este é um módulo importante dentro do pilar de cultura do trabalho e é considerado um fator chave para a empresa ser considerada uma boa empregadora.</p> <p>Com o objetivo de promover uma cultura de trabalho flexível e familiar, a empresa encoraja os funcionários a fazer uso de home-offices, contratos de meio-período (inclusive na liderança) e suporte à família de funcionários expatriados.</p> <p>Para tanto, foram criados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diretrizes para trabalho flexível com o comprometimento do board da empresa em garantir compatibilidade entre família e trabalho; 2. Ferramenta para encontrar pessoas ao redor do mundo que tenham perfis parecidos e estejam dispostas a trabalho em regime de meio-período de trabalho; 3. Programa para encorajar executivos a aderirem a regime de meio-período de trabalho para trabalharem somente 125 dias por ano; 4. Ofertas de escolas (jardim de infância) dentro das empresas para filhos de funcionários em algumas localidades (incluindo Curitiba).

<p>Design comportamental</p>	<p>Motivação: de acordo com a empresa, mudar o comportamento de um adulto é um processo muito difícil. A maneira mais sustentável de se fazer isto, é através da compreensão cognitiva e emocional, e do aprendizado por tentativa e erro no campo de segurança psicológica em grupo. Enquanto que a mais efetiva no curto-prazo é “desenhar” o comportamento em processos/estruturas para impor adaptação a um novo mindset.</p> <p>Com isto, busca-se preparar a estrutura organizacional para neutralizar o comportamento (tendencioso) em processos de decisão.</p>
<p>Programas de mentoria para mulheres</p>	<p>Motivação: meta de aumentar a proporção de mulheres em posição de liderança para 20% até 2020, e programas de mentoria suportam substancialmente a carreira da mulher.</p> <p>Com os objetivos de desenvolver a mulher em aspectos pessoais e profissionais, aconselhá-la sobre possíveis planos de carreiras, trocar experiência entre os níveis hierárquicos e aumentar as redes de contato, a empresa estabeleceu programas de mentorias estruturados para mulheres de acordo com o seus níveis hierárquicos.</p>

FONTE: Adaptado de D1 e D2.

4.2.2 Pilares de diversidade que emergiram da cultura de diversidade

Em D2 foi identificado os pilares da diversidade que são consideradas na empresa: gênero, geração e internacionalidade. Ainda, um quarto pilar de cultura de trabalho foi incluído com intuito de mostrar que não só “ter” a diversidade que importa, mas também é vital definir a cultura organizacional apropriada para que todos possam ser autênticos.

O quadro 3 mostra qual a visão da empresa para cada pilar de diversidade.

QUADRO 3 - Pilares da diversidade

Pilar da diversidade	Visão da empresa
Gênero	Times com gêneros mistos tem mais sucesso, pois pode-se utilizar de todo potencial oferecido por diferentes perspectivas e estratégias de soluções. Por isso, promove-se a existência de diversidade de gênero em times e em todos os níveis.
Geração	Cada geração, desde a Geração Z à dos <i>Baby Boomers</i> , tem necessidades e anseios diferentes. Sabendo disto e para que o trabalho através das diversas gerações seja possível, as ferramentas de gestão são adaptadas de acordo.
Internacionalidade	Pessoas de diferentes culturas trabalham juntas na empresa em mais de 440 localidades espalhadas em mais de 150 países. A empresa faz uso desta diversidade que haja sucesso na cooperação com clientes internacionais, parceiros de negócios e fornecedores.
Cultura de trabalho	A empresa promove uma cultura de trabalho para que seus funcionários possam ser autênticos e busca ser atraente a pessoas chamadas <i>Lateral Thinkers</i> (com desbloqueio criativo). Isso é conseguido através de uma cultura de gestão ousada e aberta, que promova as forças do seus colaboradores, permitindo-os atingir seu maior potencial.

FONTE: Adaptado de D2.

Da análise documental, percebe-se o esforço da organização em conscientizar e capacitar os funcionários, líderes e executivos. Através de um modelo a ser seguido de gestão diversidade, e suportado por iniciativas e programas específicos, a companhia está ajustando sua cultura organizacional para que as diferentes perspectivas e a diversidade (de gênero, geração e internacionalidade) em suas equipes assegurem o sucesso do negócio.

4.3 O IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DA INICIATIVA DIVERSIDADE

Conforme analisado nos documentos internos da empresa, a organização busca ancorar a diversidade em sua estratégia e conscientizar os funcionários, através de ações voltadas à gestão da diversidade, sobre a importância para o negócio em se ter times diversos. Além disso, entende que uma cultura de trabalho que promova a combinação entre responsabilidades, compromissos e interesses

dentro e fora da organização permitirá um balanço saudável entre a vida profissional e pessoal.

As mudanças na organização estudada que foram proporcionadas pela iniciativa, de acordo com o relato de colaboradores entrevistados, estão descritas a seguir.

4.3.1 Casos de sucesso relacionados à cultura da diversidade

O chefe de marketing (C1) também trouxe a experiência vivida em seu departamento com relação a um modelo de trabalho flexível. Ele cita um de seus funcionários que, por problemas de saúde, migrou de um contrato de trabalho convencional para o modelo de meio-período. Neste caso, a empresa se preocupou que ele tivesse o melhor balanço entre vida pessoal e trabalho para que intensificasse sua reabilitação. O entrevistado (C1) ainda menciona que o impacto positivo foi principalmente sobre a vida do funcionário, mas que também aumentou a motivação dos demais funcionários do departamento e da própria gestão, já que diariamente ele está na fábrica.

A especialista de comunicação (M1), o chefe de produção (C4), a consultora de recursos humanos (M2), o planejador de manutenção (M3), o operador de máquinas (H1) e as estagiárias de engenharia de manufatura (E1) e de recursos humanos (E2) iniciaram suas entrevistas afirmando que vivem a diversidade dentro da empresa. Ainda, foi destacado aspectos pessoais que são vivenciados dentro do ambiente de trabalho, como a liberdade de expressão diante de diferentes públicos, a energia, o engajamento e a motivação das pessoas em trabalhar em ambientes que propiciam vivenciar culturas diferentes e valorizam diferentes opiniões.

O planejador de manutenção (M3) e a estagiária de engenharia de manufatura (E1), ambos estrangeiros, destacaram a simplicidade e naturalidade pela qual a multinacional faz a gestão da diversidade entre seus times, e ainda citaram estar motivados, pois estão integrados e tem suas opiniões valorizadas dentro da subsidiária de Curitiba.

4.3.2 Percepções dos funcionários sobre o impacto da Iniciativa Diversidade

O diretor financeiro (D1) menciona as mudanças culturais notadas nos departamentos sob sua responsabilidade. De acordo com o entrevistado (D1), para que o modelo de trabalho de *home-office* (o empregado trabalha remotamente para flexibilizar a jornada de trabalho) e de jornadas flexíveis (com início e fim da jornada em horários núcleos fora do padrão) sejam praticáveis deve-se promover uma cultura de confiança entre o gestor (no papel de empregador) e o colaborador (no papel de empregado). Para o entrevistado (D1), é sensível e perceptível que o engajamento e a motivação (para executarem suas funções) aumentaram com esta mudança cultural, e que há também ganhos pessoais, visto que desta forma há um equilíbrio com a vida pessoal do colaborador.

Alguns entrevistados (M1, C4, M2, M3, H1, E1 e E2) ressaltaram principalmente a importância de ser ter times diversos para ter maior equilíbrio entre os integrantes de um time de trabalho e para buscar novas alternativas e soluções no dia-a-dia, já que a diversidade entre as pessoas resulta em diferentes perspectivas e crenças.

4.3.3 Percepções dos gestores sobre os ganhos empresariais com o programa da diversidade

O diretor técnico (D2), em sua entrevista, comenta que já passa dos 32 anos trabalhando na empresa e dos 50 anos de idade e diz ser muito favorável à diversidade de gerações em níveis operacionais e de liderança. De acordo com ele (D2), as pessoas com mais experiências podem guiar os mais novos com base nas experiências já vividas, enquanto que os jovens líderes e os mais novos que compõem as equipes operacionais terão comportamentos isentos de paradigmas e crenças que foram construídas a partir de muitos anos de trabalho. Ele acredita e cita alguns grandes projetos que resultaram em ganho de competitividade para a fábrica e para determinados produtos devido ao trabalho em conjunto de engenheiros e técnicos de diferentes gerações e com diferentes pontos de vistas.

O chefe de logística entrevistado (C2) menciona ter 26 anos e relata que o segredo para potencializar os resultados e engajar os times com diversidade de

gerações, é calibrar as expectativas e ajudar cada um a oferecer, de acordo com as suas experiências, o que tem de melhor.

O relato do diretor técnico (D2) tem semelhança com o que relata a literatura: Cox e Blake (1991, citado por TRIGUERO-SANCHÉZ; PEÑA-VINCES; GUILLEN, 2018) e Hambrick, Cho e Chen (1996, citado por TRIGUERO-SANCHÉZ; PEÑA-VINCES; GUILLEN, 2018) mencionaram a relação entre a diversidade com o aumento do poder de criatividade, da inovação e principalmente da capacidade de resolução de problemas. Além destes, o relato do entrevistado (D2), alinhado ao que o entrevistado (C2) pontuou, comprova a conclusão de Richard, Murthi e Ismail (2007, citado por TRIGUERO-SANCHÉZ; PEÑA-VINCES; GUILLEN, 2018), que o desempenho poderá ser amplificado indiretamente se a força de trabalho for diversificada.

O chefe da área de inovações (C3) relatou durante a sua entrevista que sempre busca compor os times de trabalho de maneira diversa. Ele entende que a diversidade de gênero e gerações trazem benefícios para a empresa e para o funcionário. Durante a entrevista, ele (C3) citou alguns modelos de trabalho que são utilizados para acelerar ideias e também exemplificou a diversidade que compõe o departamento de inovações. Para ele, a diversidade de gêneros e gerações beneficia o trabalho em grupo, pois cada um traz uma bagagem de experiências de vida e profissional diferente que resulta em pontos de vistas diferentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo avaliar o impacto da implantação de uma iniciativa relacionada à gestão da diversidade em uma multinacional alemã e quais foram as consequências para vida pessoal e profissional de seus colaboradores.

Para alcançar o objetivo geral deste trabalho, alguns objetivos específicos foram delineados, sendo o primeiro voltado a descrever a Iniciativa Diversidade e como foi implantada em 2011. A análise documental contribuiu para o entendimento da relação entre a diversidade e a missão, a visão e os valores e para elucidar a maneira como ela foi implantada. A iniciativa está ativa desde sua implantação e é regida por um modelo que considera conscientização, promoção e capacitação acerca do assunto, que é entendido como essencial para o sucesso da empresa.

O segundo objetivo específico buscou identificar os treinamentos e ferramentas, e esclarecer os objetivos e motivações de cada ação da iniciativa. Para tanto, também se fez uso de análise documental. As ações e suas motivações, bem como os treinamentos e ferramentas disponíveis, trazem à tona mais uma vez a preocupação da companhia em ancorar a diversidade em sua cultura e de executar de maneira eficiente a gestão da diversidade nos times de trabalho.

O terceiro objetivo específico estava voltado à identificação dos pilares de diversidade que emergiram na multinacional alemã após implantação da nova cultura de diversidade. Os documentos analisados elucidaram três grandes pilares (gênero, geração e internacionalidade) e um quarto pilar que tem relação exclusivamente com a cultura de trabalho, que na visão da companhia, é essencial para que os indivíduos sejam autênticos, permitindo-os atingir seu maior potencial.

A análise documental ainda mostrou aspectos que relacionam a gestão da diversidade com a cultura de trabalho e cultura organizacional. A percepção da empresa com relação a isto é clara: sem um ambiente e cultura organizacional que acolham e propiciem a diversidade, não serão desfrutadas as vantagens que os times diversos podem proporcionar para a organização, e por isso é facilmente identificável a crença e notados os esforços da companhia para incluir diferentes experiências e perspectivas nas rotinas de trabalho.

Os demais objetivos específicos propostos neste estudo foram atingidos por meio de entrevistas realizadas com colaboradores da empresa.

O quarto objetivo específico buscou identificar casos de sucesso que tivessem relação com a cultura de diversidade implantada na empresa e que proporcionaram efeitos positivos na vida pessoal ou profissional dos colaboradores. Das entrevistas, concluiu-se que devido aos diferentes modelos de trabalho e à promoção de uma cultura de trabalho flexível, foi possível balancear a vida pessoal e profissional dos colaboradores.

Como quinto objetivo específico, foi possível extrair de cada entrevista a percepção dos diversos colaboradores entrevistados. Suas percepções confirmaram a importância da gestão da diversidade e a promoção da diversidade dentro do ambiente corporativo, tanto para a vida pessoal quanto para a profissional do trabalhador, já que destacaram a valorização de diferentes opiniões, a vivência com culturas diversas, o incremento de engajamento e motivação e o balanço entre a vida fora e dentro da empresa.

Por fim, o sexto objetivo específico tinha intenção de avaliar, a partir de percepções de gestores, quais foram os ganhos para a empresa decorrentes da nova cultura de diversidade. Diferentes experiências, crenças e histórias de vida no mesmo grupo de trabalho, devido à diversidade de gerações e gêneros, proporcionam pontos de vistas complementares que se mostraram benéficos para a resolução de problemas e aos negócios.

Apesar de não ter havido menção da iniciativa por nenhum dos entrevistados – ou das ações relacionadas à iniciativa – é importante levar em conta os relatos sobre aumento de engajamento, motivação, e melhora no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, além de ganhos de competitividade para a empresa.

O estudo mostrou que os esforços são grandes para elaboração de uma estratégia de diversidade eficaz e que isto requer comprometimento da liderança com as práticas de gestão da diversidade. Quando impulsionadas entre os níveis de gestão e operacional, e se promovidas da matriz para as suas subsidiárias e fábricas através de adequação da estratégia, da visão, da missão e dos valores, foi evidenciado que causarão impacto positivo tanto para a organização, quanto pessoalmente aos seus colaboradores. Por estes motivos, destaca-se a importância de investimentos em programas voltados à gestão da diversidade nos ambientes organizacionais.

Embora o objetivo geral do artigo não estivesse relacionado às dificuldades ligadas à gestão da diversidade, mas sim em avaliar impactos positivos de

implantação de um iniciativa relacionada à diversidade, ampliar o escopo da pesquisa pode trazer maiores nuances sobre temas não abordados aqui, e por isso sugere-se as seguintes categorias para futuras pesquisas: a inclusão de pessoas com deficiência física ou limitação intelectual no mercado de trabalho; aspectos legais, políticos e sociais relacionados à diversidade dos “novos” gêneros como bi-gênero, transexual e os denominados sem gêneros; e no âmbito organizacional, quais são os desafios e como se dá o processo de mudança organizacional devido às novas gerações que estão entrando ou entrarão no mercado de trabalho.

6 REFERÊNCIAS

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A Crítica Da Gestão Da Diversidade Nas Organizações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, p. 20-29, 2004.

DESVaux, G. et al. **Women Matter: Time to accelerate - Ten years of insight into gender diversity**. Londres: McKinsey&Company, 2017. Relatório.

DEVILLARD, S. et al. **Women Matter: Making the Breakthrough**. Londres: McKinsey&Company, 2012. Relatório.

DOS SANTOS, S. R. **Cultura Organizacional e a Gestão Da Diversidade Cultural: Um Estudo De Caso Em Uma Empresa De Automação Comercial**. Trabalho de Graduação (Bacharelado em Administração) – Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

FLEURY, M. T. Gerenciando a Diversidade Cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, p. 18-25, 2000.

FREITAS, M. E. Cultura Organizacional: Grandes Temas em Debate. **Revista de Administração de Empresas**, p. 73-82, 1991.

HUNT, V.; LAYTON, D.; PRINCE, S. **Diversity Matters**. Londres: McKinsey&Company, 2014. Relatório.

HUNT, V.; PRINCE, S.; DIXON-FYLE, S. **Delivering through Diversity**. Londres: McKinsey&Company, 2018. Relatório.

KREITZ, P. A. Best Practices for Managing Organizational Diversity. **The Journal of Academic Librarianship**, p. 101-120, 2008.

KUABARA, P. S. **Aprendizagem Organizacional, Práticas de Diversidade Para Pessoas com Deficiência e Cerimonialismo em Empresas Multinacionais**. Dissertação (Pós-graduação em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Brasil, 2017.

OSBORNE, R. **Dicionário de Sociologia**, 2008. Ebook. Disponível em SCRIBD: <<https://www.scribd.com/document/7771703/Richard-Osborne-Dicionario-de-Sociologia-PDF>>. Acesso em: 09 fev. 2019.

PARANHOS, R., JORDÃO, J. D. Diversidade humana em organizações: a perspectiva de líderes em uma instituição de ensino superior. **Intervozes: trabalho, saúde, cultura**, 23-42, 2017.

PEREIRA, J. B. Gestão das diferenças humanas nos espaços organizacionais. **Revista de Carreiras e Pessoas**, p. 81-100, 2011.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**, p. 339-358, 1983.

TAKAHASHI, A. R. et al. As práticas de Recursos Humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma Federação Pública do Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, p. 157-187, 2015.

TORRES, C. V.; NEBRA, A. R. Diversidade Cultural no Contexto Organizacional. In: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E., BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. Ed. Londrina: Artmed, 2014, p. 477-498.

TRIGUERO-SANCHÉZ, R.; PEÑA-VINCES, J.; GUILLEN, J. Como melhorar o desempenho da empresa por meio da diversidade de colaboradores e da cultura organizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, p. 378-400, 2018.

VELHO, G., & DE CASTRO, E. V. **O conceito de Cultura e o estudo das sociedades complexas**: uma perspectiva antropológica, 1978. Ebook. Disponível em: <https://www.academia.edu/12924466/O_estudo_se_sociedades_complexas>. Acesso em: 09 fev. 2019.

WOETZEL, J. et al. **The power of parity: How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth**. Londres: McKinsey&Company, 2015. Relatório.

WOOLEY, A. W. et al. Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups. **Science Magazine**, p. 686-688, 2010.

YANG, Y.; KONRAD, A. M. Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory. **Group & Organization Management**, p. 6-38, 2011.