

O papel da cultura organizacional na compreensão da diversidade organizacional: estudo em uma indústria de cosméticos

Michel Barboza Malheiros

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil
malheirosmb@gmail.com

Roger da Silva Wegner

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil
rswegner@gmail.com

Jaine Barcellos

Departamento de Administração - UFSM
Universidade Federal de Santa Maria, Palmeira das Missões, RS, Brasil
jainebarcellos@gmail.com

Aline Anklam

Departamento de Administração - UFSM
Universidade Federal de Santa Maria, Palmeira das Missões, RS, Brasil
alineanklam@gmail.com

Julia Tontini

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil
ju-tontini@hotmail.com

RESUMO

As organizações são construídas por meio de pessoas, onde estas encontram-se cada vez mais dinâmicas e flexíveis. Diante os mais variados estudos da administração e suas recorrentes evoluções, abordamos o campo da cultura e diversidade organizacional, temas poucos explorados num mesmo estudo. A cultura organizacional contribui para a formação de identidade de uma organização, onde esta é fundamentada por elementos que a constituem. Nesse aspecto, a diversidade abrange o que é diferente do considerado "normal" por muitas organizações, como questões de gênero, raciais, sexuais, entre outros. Com isso, o objetivo geral do estudo consiste em analisar o papel da cultura organizacional para o entendimento da diversidade organizacional. Para atender ao objetivo da pesquisa, foi realizado um estudo

de caso em uma indústria de cosméticos localizada no noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Os resultados mostram que a organização possui sua cultura organizacional definida e é direcionada ao alcance dos objetivos propostos. Ainda, os colaboradores entendem sua influência e importância no contexto em que atuam e que os dois construtos abordados são bem trabalhados por todos, uma vez que a cultura da organização oportuniza esse entendimento e contribui para o crescimento profissional e pessoal.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Diversidade organizacional. Organizações. Ambiente de trabalho. Diversidade.

ABSTRACT

Organizations are built through people, where people are increasingly dynamic and flexible. Given the most varied studies of management and its recurrent evolutions, we approach the field of culture and organizational diversity, themes few explored in the same study. Organizational culture contributes to the identity formation of an organization, where it is founded by elements that constitute it. In this respect, diversity encompasses what is different from what is considered "normal" by many organizations, such as gender, race, sex, among others. Thus, the general objective of the study is to analyze the role of organizational culture in understanding organizational diversity. In order to meet the research objective, a case study was carried out in a cosmetics industry located in the northwest of the State of Rio Grande do Sul. The results show that the organization has its defined organizational culture and is directed to reach the proposed objectives. Still, employees understand their influence and importance in the context in which they operate and that the two constructs addressed are well worked out by all, since the culture of the organization allows this understanding and contributes to professional and personal growth.

Keywords: Organizational culture. Organizational diversity. Organizations. Workplace. Diversity.

1. INTRODUÇÃO

Desde o surgimento das primeiras organizações, as pessoas exercem relações profissionais, onde é necessário conviver com a diversidade organizacional. Desse modo, torna-se necessário saber respeitar as limitações impostas pela própria organização e pelos seus colaboradores, pois quando as pessoas se envolvem, assumem também a cultura da empresa, que nesse caso é conhecida como cultura organizacional.

A definição para o termo cultura organizacional é variada. Como forma de se explicitar sua concepção, torna-se pertinente apresentar a definição de Barney (1986), um dos pioneiros sobre o tema, o qual diz que a cultura organizacional é definida por um conjunto de valores, crenças, suposições e símbolos que definem o modo pelo qual uma organização dirige seus negócios. Bakhri *et al.* (2018) explicam que a cultura tem efeitos generalizados, porque além de dar identidade e definir quem são seus clientes e seu quadro de funcionários, irá definir, também, como a organização interage com eles.

Com isso, um aspecto que influencia na estrutura das organizações é o ambiente, que se caracteriza por grandes mudanças e inovações. Neste contexto, sobrevivem e se destacam aquelas organizações capazes de se antecipar e acompanhar essas transformações. De outra parte, as organizações são pressionadas pela sociedade para que sejam ambientalmente corretas e socialmente mais justas e responsáveis, levando em

consideração a diversidade existente no ambiente de trabalho (EBERT; SEVERO; JOHANN, 2017).

A diversidade organizacional, segundo Cox (2001) é entendida como a variação de identidades sociais e culturais entre pessoas que convivem em um mesmo sistema, seja em ambiente social ou organizacional. O autor sustenta que a identidade desses colaboradores é evidenciada por meio do gênero, nacionalidade, raça, idade, orientação sexual, pessoas com deficiência. Nessa dimensão, salienta-se que a diversidade organizacional tem sido vista como um tema emergente em comportamento organizacional e gestão de pessoas, devido ao crescimento acelerado de organizações com a globalização e, indiscutivelmente, a internacionalização das mesmas (BAKHRI, *et al.*, 2018). Assim, vale destacar que, quando uma organização passa por um período de mudanças, essas alterações irão perpassar para o âmbito organizacional como um todo. A diversidade é um fator a se considerar para encarar mudanças, pois grande parte das pessoas ainda é resistente a questões como esta (YANG; BACOUEL-JENTJENS, 2018).

A partir desse contexto, definiu-se como objetivo deste artigo analisar como a cultura organizacional contribui para o entendimento da diversidade organizacional existente na indústria de cosméticos. Para isso, foi realizada uma pesquisa descritiva utilizando o procedimento de estudo de caso para analisar e dar suporte aos resultados encontrados. A análise de dados é realizada pela técnica de análise de conteúdo. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com colaboradores da indústria de cosméticos. Ao final, levantamos 10 relatos, pertinentes aos temas de cultura e diversidade.

Espera-se que o artigo possa contribuir para o meio acadêmico e empresarial, bem como haver alguma sensibilização e capacitação dos colaboradores sem que haja distinção de cor, gênero ou sexualidade. Apesar da importância do tema, não foram encontrados muitos estudos relacionando a cultura organizacional e diversidade organizacional e sobre o papel da cultura na compreensão da diversidade organizacional, tema este muitas vezes visto apenas como fator para regras e normas organizacionais (YANG; BACOUEL-JENTJENS, 2018). A busca pelos construtos ocorreu por meio de bases internacionais e nacionais como *Web of Science*, *Spell* e *Scielo* e pôde-se notar que no material encontrado, é notório os estudos sobre diversidade cultural e seus impactos na organização.

Ademais, o artigo está estruturado em 5 seções, contendo a parte introdutória na primeira seção. Na seção 2, encontra-se o referencial teórico, onde é abordado conceitos e fatores relacionados à cultura e diversidade organizacional. Na seção 3, é destacada a metodologia adotada para a realização do trabalho, na seção 4 destacam-se os resultados e suas respectivas análises e o artigo termina com as considerações do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Uma peculiaridade das organizações é a mudança constante onde é preciso adaptar-se e criar condições para que toda modificação tenha o mínimo de resistência e o máximo de aprovação para o bom desempenho organizacional, impedindo que barreiras sejam criadas no ambiente de trabalho (ACAR, 2012). Além disso, Dias (2008) explica que quando

ocorrem mudanças na organização, outros aspectos também mudam, como por exemplo, a maneira como são feitas as coisas, os hábitos, costumes, crenças, entre outros elementos que constituem o que é denominado cultura.

A cultura organizacional possui diferentes definições para distintos autores. Dias (2008) a define como um conjunto de valores e crenças compartilhados entre as pessoas, as estruturas, os processos de tomada de decisões e sistemas de controle de uma organização para gerar normas de comportamento.

Barney (1986) em seu estudo apresenta uma interpretação muito distinta dos demais estudiosos do tema, onde afirma que a cultura organizacional apresenta um conjunto de valores compartilhados fortemente pelos membros da organização e que apresenta uma fonte de sustentação para vantagem competitiva quando rara e valiosa e imperfeitamente imitável, no sentido de que a organização possa realizar trabalho que alavanque suas vendas, tenha baixos custos ou que a cultura agregue valor financeiro para a organização. Pode-se analisar, em outras palavras, que quanto mais se entende a cultura da organização, maior a chance de sobrevivência da mesma no mercado (ACAR, 2012).

Já Schein (2009) propõe uma definição mais ampla que em sua obra nos diz que a cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um determinado grupo cria, para conseguir lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Dado que, se estes pressupostos tenham funcionado de maneira satisfatória para serem considerados válidos, passam a ser ensinados como a maneira correta de se pensar e agir em relação àqueles problemas.

Alguns aspectos da cultura organizacional são percebidos com mais clareza, enquanto outros são menos percebidos e de difícil compreensão. Schein (2001) define os níveis da cultura para melhor compreensão e administração deste construto. O autor explica que estes níveis se referem ao grau em que as práticas culturais tornam-se visíveis aos colaboradores. Estes níveis correspondem aos artefatos, valores adotados e certezas socializadas. Os níveis dos artefatos correspondem aos elementos visíveis da organização, como o modo de se vestir e a estrutura da organização. Os valores adotados correspondem às “coisas” que a organização valoriza, como objetivos e estratégias. Por fim, as certezas compartilhadas, correspondem ao nível mais profundo, na qual os elementos são de difícil identificação, como as crenças, suposições e sentimentos (SCHEIN, 2001).

Por conter diversos elementos visíveis, outros podem ser tabus, o que dificulta o modo de agir e compreender quando uma atitude difere da proposta definida pela organização (FREITAS, 2007; HOGAN; COOTE, 2014). Deste modo, a cultura organizacional abarca padrões de comportamento dos colaboradores e os valores que são compartilhados entre si. Estes aspectos são tratados na seção seguinte.

Como modo de apresentar as principais ideias abordadas no tópico referente às definições de cultura organizacional, o Quadro 1 apresenta um resumo com as ideias-chave e seus respectivos autores:

Quadro 1 - Ideias-chave referente à cultura organizacional

Ideias-chave	Ator(es)
--------------	----------

Cultura organizacional é o conjunto de crenças e valores compartilhado entre as pessoas.	Dias (2008)
A Cultura, além de valores e crenças, é tida como vantagem competitiva quando se constitui de maneira rara, imitável e valiosa.	Barney (1986)
Definição de cultura organizacional, como sendo um conjunto de pressupostos adotados por um grupo de pessoas para resolverem problemas internos e externos e por funcionarem, acaba por ser adotada por estes como o modo “correto” de se fazer as coisas, entre outras palavras, a construção da cultura organizacional.	Schein (2009)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nesta seção, discutiram-se aspectos pertinentes à cultura organizacional que, para fins deste estudo, é conceituada como o conjunto de crenças e valores compartilhado entre sujeitos e entre os grupos de sujeitos. Esta, é composta de elementos, aspectos a serem discutidos na seção que segue.

2.2 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Freitas (2007), a descrição dos elementos que formam a cultura organizacional, o modo como funcionam e as mudanças comportamentais são formas que possibilitam o seu reconhecimento mais facilmente. A definição de cultura vista pelos seus elementos revela-se envolvente e repleta de detalhes que, na maioria das vezes, passa despercebida na vida organizacional cotidiana, podendo causar estranheza, quando reconhecidos alguns traços em um estudo mais formal.

Ainda que maior parte dos estudos realizados sobre estes elementos tenha sido realizada na década de 1980, atualmente, levando em consideração as constantes mudanças, em âmbito econômico e social, esses elementos têm se tornado de extrema importância, já que ajudam na capacidade de interpretação e entendimento por todos os níveis hierárquicos (FREITAS, 2007; HOGAN; COOTE, 2014).

Neste aspecto, a mesma autora apresenta uma visão bastante ampla quanto aos elementos da cultura organizacional, como estratificado no Quadro 2.

Quadro 2 - Elementos da cultura organizacional

Elementos	Descrição
Valores	É visto como o coração da cultura. Definem aquilo considerado importante para o sucesso da organização. Uma vez bem definidos, podem ser facilmente assimilados pelos colaboradores.

Crenças	Expressa tudo que é tido como verdade na organização. São transmitidas através do tempo, eliminam dúvidas dos colaboradores.
Ritos, rituais e cerimônias	Os rituais e ritos são atividades elaboradas que apresentam o lado concreto da cultura organizacional. As cerimônias são ocasiões especiais de caráter mais solene que criam possibilidade para compartilhar entendimentos importantes entre organização e colaborador.
Sagas e heróis	São narrativas históricas que demonstram o caminho perseguido pela organização, compreendendo, obstáculos e como foram vencidos.
Tabus	Os tabus, assim como os valores, têm o papel de orientar o comportamento, mas em sentido inverso, pois enquanto um deve ser mais visível o outro é o mais escondido possível. Este é um dos elementos que provocam mais resistência a mudanças.
Normas	É o discernimento da estrutura normativa da organização é conhecer seu funcionamento. Existem as normas codificadas que compreendem leis, decretos, regulamentos, etc.; e normas ritualizadas que compreende o ato de sentar em cadeiras, respeitar o horário de lanche, etc.

Fonte: elaborado pelos autores, com base em Freitas (2007) e Hogan e Coote (2014).

Conforme Freitas (2007) as culturas são criadas, apoiadas, sustentadas, transmitidas e mudadas por meio da interação social e a socialização e informação sobre as normas em seu aspecto formal ou informal, é um aprendizado coletivo (ASSIS; SILVA, 2015). E, diante disso, uma de suas principais funções é fornecer estabilidade aos colaboradores. Srour (1998) explica ainda que este conjunto de elementos se dirige a toda à atividade humana, seja ela cognitiva, afetiva, motora e sensorial. Essa análise vai ao encontro das conclusões de Schein (2009) e Ronchi (2012), afirmando que estes elementos são vistos como parte de um todo compartilhado, que exerce influência nas relações e nos comportamentos dos colaboradores.

Com isso, é fundamental que as organizações tenham sua cultura organizacional bem definida e seus elementos sejam de fácil identificação. Por meio disso acontece o processo de aprendizagem por parte dos colaboradores e é como eles saberão o modo de se portar (FREITAS (2007). Estes elementos facilitam a compreensão das mudanças que vêm ocorrendo no mercado, principalmente, no que tange à diversidade organizacional, aspecto que se reflete nas relações de trabalho e precisam ser trabalhadas de modo inclusivo para o enriquecimento do seu capital humano (RONCHI, 2012). E para dar suporte a esta ideia, na próxima seção é abordada a diversidade organizacional, bem como os níveis que a definem e algumas tipologias.

Como modo de apresentar as principais ideias abordadas no tópico referente aos elementos da cultura organizacional, o quadro 3 apresenta um resumo com as ideias-chave e seus respectivos autores:

Quadro 3 - Ideias-chave referente aos elementos da cultura organizacional

Ideias-chave	Autor(es)
--------------	-----------

A descrição dos elementos da cultura organizacional é uma parte importante para o seu entendimento, pois é como acontece sua formação e que possibilitam facilmente o seu reconhecimento.	Freitas (2007)
Os elementos se dirigem para toda atividade humana em uma organização.	Srour (1998)
Os elementos da cultura organizacional exercem influência no comportamento dos colaboradores.	Rochi (2012) e Schein (2009)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nesta seção, discutiram-se aspectos pertinentes aos elementos da cultura organizacional que, para fins deste estudo, é tida como parte fundamental para o entendimento da cultura de uma organização, uma vez que esta permite acompanhar sua formação e possibilita seu reconhecimento facilmente. Diante este contexto, na próxima seção serão abordados os conceitos e tipologias acerca da diversidade de pessoas no contexto organizacional e de como os níveis da cultura contribuem para o seu entendimento.

2.3 DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL

Conforme Alves e Galeão-Silva (2004) em 1990, nos Estados Unidos da América, surge com maior abrangência a preocupação com a diversidade nas organizações e suas diferenças. A diversidade é uma prática gerencial que deve adicionar valor à organização e sem conteúdo ideológico (FLEURY, 2000). A diversidade e sua gestão buscaram exaltar: meritocracia, vantagem competitiva, inovação por diferentes ideias e ampliação deste conceito, abordando todas as diferentes identidades: etnia, religião, gênero, sexualidade, dentre outras (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Por sua vez, Fleury (2000) explica que a gestão da diversidade foi uma reação das organizações devido à crescente diversificação da força de trabalho e às necessidades de competitividade. Nesse contexto, para a autora, o tema em si possui ligação direta ao respeito à individualidade e ao seu reconhecimento, isto é, a forma pela qual os indivíduos se percebem no que diz respeito a suas identidades visíveis e invisíveis (BARRANTES; EATON, 2018).

Constantemente, as organizações brasileiras e contemporâneas têm buscado desenvolver e programar políticas que tragam resultados positivos para as organizações. Nishii e Özbilgin (2007) explicam que as políticas organizacionais devem ser adaptadas as mais diversas realidades, pois para uma organização pode ser eficiente e para outra não. Para isso, as organizações contemporâneas buscam utilizar e explorar cada vez mais a força de trabalho existente como diferencial, pois além de apresentar uma atitude socialmente responsável, traz vantagem competitiva (BAKHRI, *et al.*, 2018; BARRANTES; EATON, 2018).

No entanto, a diversidade pode sofrer impactos em sua gestão e cabe à organização como um todo transformá-las em vantagens, uma vez que existem certos níveis de diversidade que precisam ser compreendidos. Por outro lado, as políticas de gestão de pessoas devem ser flexíveis, para conseguir lidar com as diferenças (NISHII; ÖZBILGIN, 2007; YANG; BACOUEL-JENTJENS, 2018).

Fleury (2000) enfatiza que a diversidade no âmbito organizacional significa agregar valor para a empresa e se traduz em algo valioso. Porém, aumentar a diversidade das equipes não é obrigatoriamente uma boa estratégia organizacional. É fundamental que a diversidade seja classificada em níveis, pois cada um destes irá relacionar-se de modos diferentes com a organização e as equipes. Esses níveis consistem em: nível superficial e nível profundo (HORWITZ; HORWITZ, 2007).

A diversidade, em nível superficial, é denominada por Horwitz e Horwitz (2007) como diversidade bio demográfica, que se relaciona a todas as características observáveis em um indivíduo, como por exemplo, raça, gênero, etnia, entre outros. Já, a diversidade em nível profundo, para os mesmos autores, aborda características pessoais relacionadas à realização de tarefas, em outras palavras, é estabelecida por elementos subjetivos como educação, cultura e personalidade. Visto que estas possuem peso maior em relação ao nível superficial.

Na compreensão destes níveis, ainda conforme a perspectiva de Horwitz e Horwitz (2007), por mais que na maioria das vezes a realidade é diferente do que descrito anteriormente e, na verdade o nível superficial possui peso maior, cabe à cultura organizacional fomentar o aceite à diversidade, visto que todos os colaboradores são culturalmente diferentes e, para isso, a organização necessita se adaptar e compreender as mudanças no contexto geral.

Para que estratégias organizacionais sejam planejadas e forneçam resultados eficazes, é importante que o cenário cultural seja observado (BARRANTES; EATON, 2018). A diversidade de pessoas nas organizações é grande e muitas vezes não há conhecimento por parte de gestores em maiores níveis hierárquicos e, nesse contexto, os níveis da cultura organizacional proporcionam o gerenciamento da diversidade nas organizações; sendo que estes irão transparecer aos colaboradores o que a organização valoriza, busca e quer em uma pessoa (FREITAS, 2007; HORWITZ; HORWITZ, 2007). Algumas questões, muitas vezes passam “esquecidas”, mas é de extrema importância que haja interesse e entendimento para o bom desempenho da organização, seja em âmbito econômico e social.

Nesse contexto, torna-se oportuno destacar o conceito de diversidade adotado para este estudo; que compreende a diversidade organizacional de pessoas cuja expressão é direcionada à variedade, diferenças ou divergências (FERNANDES, 2004). Tal variedade compreende a diversas características, contudo as abordadas correspondem à gênero, raça e orientação sexual. Nesse aspecto, a cultura organizacional tem a função de nortear o entendimento desta questão, que nos tempos atuais, é tida como “algo novo” no contexto organizacional. Uma vez que, que esta cria sistemas flexíveis de normas de conduta para o entendimento do “novo” por meio dos elementos constitutivos da cultura organizacional (KOPYTOVA, 2018).

Percebendo a questão racial nas organizações, onde cor de pele, muitas vezes dificulta as relações de trabalho por preconceito, Guimarães (2005) afirma que não há nada visível na cor da pele ou na espessura dos lábios ou mais fácil de ser discriminado nesses traços do que em outros, como altura ou tamanho do pé. O autor ainda enfatiza que tais traços só possuem significado no interior de uma ideologia preexistente e, por causa disso, servem como critérios classificatórios.

Dentro de uma organização a diversidade racial pode ser vasta, pois o Brasil é um país com mistura de raças, gêneros e culturas. Deve-se encarar a diversidade racial de modo consciente. Focando na questão trabalhista o que faz um ser melhor que o outro dentro de uma organização é o seu desempenho e não a cor da pele, pois “[...] o racismo é uma

desumanização e uma negação da humanidade do outro, uma destruição muito profunda, que a mobilidade social não resolve (MUNANGA, 1996, p. 223)". Nessa dimensão, Freitas (2007) e Schein (2009), explicam que características que são tidas como diferentes ao "padrão" são vistas como barreiras culturais, contudo, o que se deve levar em consideração em um colaborador são suas competências e valores para com a organização e não suas características pessoais ou físicas (HORWITZ; HORWITZ, 2007).

A homofobia é um sentimento a respeito da orientação sexual de um indivíduo, que segundo Serdahely e Ziemba (1984) pode ser entendida como apresentação de sentimentos emocionais de raiva, ansiedade, desconforto e medo que heterossexuais podem vir a vivenciar em contato com pessoas homossexuais. O indivíduo *gay*, em muitos casos, encontra-se em situação fragilizada nas organizações, vivenciando constrangimento, piadas e humilhações ocasionam desigualdade de tratamento perante os demais; e discriminação em fatores associados ao avanço da carreira (SIQUEIRA, *et al.*, 2009). O medo da discriminação é constante para os homossexuais no ambiente de trabalho, e é uma vivência emocional dolorosa e que traz sérias consequências (BARRANTES; EATON, 2018). Dourlen (2005) explica que além desta vivência, o colaborador tende a apresentar baixa estima de si próprio, pois deixa exposta sua vulnerabilidade, ocasionando situações de sofrimento.

Mediante a este contexto, Freitas (2007), explica que a comunicação faz parte dos elementos da cultura organizacional e, como Dias (2008) e Kopytova (2018), concorda que esta é essencial na transmissão de informações aos seus colaboradores para evitar conflitos e constrangimentos. Assim como deixar explícito a eles os valores da organização, que em diversos ambientes abordam, ética e respeito, tanto para com seus *stakeholders* internos e externos e, mais especificamente, seus colaboradores, uma vez que o modo que estes escolhem viver suas vidas não deve pesar mais que suas competências profissionais e pessoais (HORWITZ; HORWITZ, 2007).

Quanto às relações de gênero, estas refletem concepções internalizadas por homens e mulheres, pois cada gênero conhece e pratica atribuições que são observadas pela sociedade; nesse caso, torna-se interessante que cada gênero conheça as responsabilidades do outro gênero (SAFFIOTI, 1992). Atualmente, nota-se que houve um grande aumento de mulheres no ambiente de trabalho, onde elas ocupam áreas administrativas e até cargos de gerência e chefia (GONÇALVES; ESPEJO; ALTOÉ, 2015). Mas, ainda assim, os homens ocupam a maior parte destes cargos nas organizações. Sendo estas minorias em relação a eles nos mesmos cargos em uma relação de comparação (GONÇALVES; ESPEJO; ALTOÉ, 2015).

Neste sentido, Silva *et al.* (2014) destacam a importância do estudo das questões de gênero e a compreensão dessa temática na contemporaneidade, pois esta percorre pela compreensão das demandas históricas às quais homens e mulheres estão sujeitos. Incentivar os colaboradores em relação ao entendimento da diversidade de gênero é um ponto de partida que deve ser considerado desde cedo na sua formação, seja pessoal e profissional, pois as relações de trabalho exigem maturidade e cumplicidade (SILVA *et al.*, 2014). Ainda, torna-se pertinente destacar que as políticas organizacionais contribuem para o entendimento deste viés.

O campo da diversidade abrange diversas questões. Aquelas apresentadas anteriormente servem como entendimento básico do que é a diversidade organizacional. Por mais, que em muitas situações, sejam considerados tabus, atualmente colaboradores e organizações têm quebrado paradigmas seculares, diminuindo desigualdades. Essas questões são assimiladas ao quadro mais diversificado de colaboradores com o propósito de alcançar

metas e objetivos e a compreensão do que é diferente (BARNEY, 1986; HOLVINO; FERDMAN; MERRILL-SANDS, 2004; BAKHRI, *et al*, 2018).

Diante essa análise, a cultura existente em cada colaborador é bastante distinta e sua compreensão passa a melhorar vínculos de trabalho, pois a cultura nos define e a cultura organizacional contribui para o entendimento da diversidade, visto que o diferencial competitivo de uma organização é o potencial de cada colaborador e como ele compreende a cultura organizacional expressa no ambiente de trabalho (DIAS, 2008). Seguindo a mesma ideia dos tópicos anteriores, como modo de apresentar as principais ideias abordadas no tópico referente à diversidade organizacional, o Quadro 4 apresenta um resumo com as ideias-chave e seus respectivos autores:

Quadro 4 – Ideias-chave a respeito da diversidade organizacional.

Ideias-chave	Autor(es)
A diversidade no âmbito organizacional significa agregar valor para a empresa e se traduz em algo valioso.	Fleury (2000)
A diversidade é dividida em dois níveis: nível superficial e nível profundo.	Horwitz e Horwitz (2007)
Vieses da diversidade discutidas no tópico: diversidade racial, de gênero e orientação sexual, abrangendo a homofobia.	Serdahely e Ziemba (1984); Guimarães (2005); Siqueira <i>et al.</i> (2009); Gonçalves, Espejo e Altoé (2015);

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 4 buscou sintetizar as principais ideias discutidas referente ao construto diversidade organizacional, apresentando o conceito trabalhado, seus níveis e os vieses da diversidade conceituados no estudo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo é classificado, quanto à sua natureza, como qualitativo, pois apresenta características como: o pesquisador é instrumento-chave, o ambiente é a fonte dos dados, não requer o uso de técnicas estatísticas e possui caráter descritivo. Além disso, este tipo de pesquisa consiste em descrever características de determinado fenômeno, procurando explorar os fatos presentes do estudo (COLLIS; HUSSEY, 2005; MARCONI; LAKATOS, 2010).

A pesquisa é classificada como descritiva, por se adentrar em dois construtos pouco explorados de forma conjunta e por descrever características e identificar relações, se houver, entre os construtos. Essa classificação se evidencia pela amarração teórica realizada no estudo.

Para iniciar o presente estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com a finalidade de obter compreensão do tema em estudo e fornecer a base teórica necessária para a realização da pesquisa. Para esta busca, foram utilizados livros e artigos científicos disponibilizados em bases internacionais e nacionais como *Web of Science*, *Spell* e *Scielo*.

Quanto aos requisitos para a escolha da organização para a realização da pesquisa optou-se pelo critério de empresa bem estruturada, que trabalhe de forma inovadora e possua valores organizacionais bem definidos. Nesse sentido, torna-se relevante destacar que o quadro de colaboradores é composto pela maioria mulheres, onde esta possui sua gestão e chefia guiada por mulheres. A indústria de cosméticos está localizada no noroeste do Rio Grande do Sul. Além da indústria, possui uma Loja *Online* e conta com missão, visão e valores organizacionais bem definidos. É pertinente, destacar que a visão da indústria, denominada *Visão 2022*, consiste na busca de trabalhar de modo inovador, competitivo e dinâmico por meio de um portfólio de produtos inspiradores e marcas conceituadas, valorizando seu principal capital: as pessoas.

Como procedimento de estudo, foi realizado um estudo de caso. Segundo Yin (2005) o estudo de caso é uma investigação empírica que estuda um fenômeno dentro de seu contexto de vida real e que oportuniza a possibilidade de analisar e delimitar a pesquisa, com objetivo de analisar como a cultura organizacional contribui para o entendimento da diversidade organizacional.

Como instrumento para a coleta de dados, utilizou-se um roteiro estruturado de entrevista, que se desenvolve por meio de uma relação fixa de perguntas, onde sua ordem permanece invariável para todos os entrevistados (GIL, 2010). As questões foram elaboradas com base no referencial teórico, por contribuir para o roteiro da pesquisa e que teve como propósito de atender ao objetivo do estudo.

Como técnica de análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo, onde esta se propõe a identificar o que está sendo dito a respeito de um determinado tema (VERGARA, 2003). As análises em profundidade buscaram extrair somente o conteúdo pertinente e válido para a pesquisa.

Quanto à amostra, Gil (2010) explica que é um subconjunto de um universo ou uma população, que busca estimar ou estabelecer características desse universo ou dessa população. A amostragem escolhida foi a por conveniência, pois o pesquisador seleciona os elementos, admitindo que estes possam representar o universo (GIL, 2010). O critério de seleção para compor a amostra correspondeu em não possuir cargo de chefia. A pesquisa foi realizada no período de agosto/2018 a novembro/2018 e foram escolhidos 10 colaboradores de diversos setores, conforme descrito no Quadro 5.

Quadro 5 – Identificação dos respondentes

Identificação	Cargo/Função	Tempo de empresa
A	Assistente comercial	02 meses
B	Auxiliar de produção	03 meses
C	Coordenador de produção	07 meses
D	Consultora de vendas	11 meses
E	Farmacêutica	03 anos

F	Departamento de compras	05 anos
G	Vendedora	05 anos
H	Consultora de vendas	06 anos
I	Auxiliar administrativa	05 anos
J	Auxiliar administrativa	11 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No decorrer da coleta de dados, foi aplicado um roteiro de entrevista semiestruturado para 10 colaboradores. O objetivo destes dados consistiu em compreender o tempo de empresa de cada colaborador, para posteriormente traçar um parâmetro das respostas de cada um conforme o tempo em que se trabalha na organização.

Como se pode perceber, a maioria dos entrevistados possui cargos e/ou funções distintas e tempo de atuação na organização variado, possibilitando para os pesquisadores a visão de colaboradores mais novos até aos mais antigos. Visto que, a cultura organizacional proporciona o entendimento compartilhado da organização acerca da questão, onde é possível identificar se a organização deixa seus elementos constitutivos claros para seus colaboradores ou se é preciso trabalhar a questão mais profundamente. Já no caso da diversidade organizacional, torna-se necessário ter uma cultura organizacional definida para que, tanto os gestores como os colaboradores, saibam como trabalhar com este viés.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao se abordar, se existe clara compreensão do colaborador sobre a cultura organizacional, visto que esta incorpora os valores da mesma, os entrevistados apresentaram respostas diretas de “sim”. Destaca-se, que os entrevistados A e H não compreendem claramente e os entrevistados E, F, respectivamente, além de responderem “sim”, deram suporte a resposta acrescentando aspectos pertinentes a esse entendimento. Neste sentido, o entrevistado E compartilha:

“Entendo e partilho dos sentimentos que regem a empresa, da sua visão/missão”.

Tal afirmação vai ao encontro da explicação de Ronchi (2012), que destaca que os valores indicam a oportunidade em conhecer a realidade de uma organização, sua filosofia e as necessidades que orientam um comportamento para alcançar metas e agir de acordo com sua missão, visão e valores. Já, o entrevistado F socializa:

“[...] , porém nem sempre é conseguido seguir de acordo como a empresa quer”.

Essa dificuldade pode ser explicada por Freitas (2007) e Assis e Silva (2015) em seus estudos. Os autores sugerem que as normas e regras da organização e o nível de formalização em que se encontram podem contribuir para tais dificuldades.

Os entrevistados C, E, F, I e J possuem clara compreensão da cultura organizacional do seu local de trabalho. Enquanto os entrevistados A, B, D, G ainda não possuem entendimento claro sobre a questão; visto que isso é um fator normal, levando em consideração o tempo de atuação do entrevistado A. Já o entrevistado H, não tem entendimento claro da cultura, pode ser explicado pelo fato de não ter claro para si a ideia do que seja a cultura

organizacional, pois como enfatiza Freitas (2007) a cultura nada mais é que elementos compartilhados por uma equipe e, que no interior da organização, moldará o modo como os colaboradores se comportam, levando em consideração os valores definidos por esta (HOGAN; COOTE, 2014).

Quanto à influência da cultura para o entendimento dos objetivos da empresa, os entrevistados apresentam explicações concisas acerca da questão, apresentando opiniões que, em sua visão, é expressa no cotidiano profissional. Os entrevistados, por unanimidade, concordam que a influência da cultura organizacional é forte por contribuir na formação dos valores da organização, por a mesma estar aberta a assimilar e partilhar dos objetivos da empresa. Ainda destacaram que a cultura reflete na conduta dos colaboradores. O entrevistado H, ressalta ainda que:

“[...] saber como a empresa pensa e vê as coisas, faz toda diferença na hora de traçar e cumprir com metas e objetivos”.

Nenhum dos entrevistados deixou de ressaltar a importância da cultura organizacional no contexto de alcance dos objetivos, realização das tarefas e processos. Assim como destaca Freitas (2007) e Ferreira e Costa (2014) a cultura organizacional é um procedimento da administração que é usado para alcançar objetivos, levando em consideração que cada uma possui um conjunto de valores a serem seguidos, assimilados e transmitidos aos colaboradores; podendo ressaltar que a cultura da mesma é voltada ao alcance das metas e resultados. Ainda, é notório que a maioria dos entrevistados entende o conceito, importância e implicações da cultura dentro da organização.

No que diz respeito aos elementos que caracterizam a cultura, destaca-se os ritos e rituais, que basicamente descrevem a relação entre organização e colaboradores por meio de atividades elaboradas (FREITAS, 2007; DIAS, 2008). Perguntado aos entrevistados de como é a relação entre patrão e empregado, todos afirmaram que a relação é boa, existe respeito entre as partes e possuem liberdade para opinar em certas ocasiões. A confiança foi abordada por ambos proporcionando uma relação aberta e ampla:

“[...] o que facilita o andamento dos processos e o atingimento dos objetivos” (Entrevistado C).

Torna-se relevante destacar os argumentos do entrevistado F, abordando que:

“A relação entre patrão e empregado deve ser a mais profissional possível, tendo em mente que precisa ter um relacionamento amigável de ambas as partes também, para que sim tenham uma comunicação boa e resultados esperados”.

Em conversa esporádica após as entrevistas, alguns colaboradores comentaram brevemente sobre encontros realizados em datas especiais, *happy hour* e comemoração de aniversários entre chefia e colaboradores, proporcionando momentos agradáveis que refletem positivamente no cotidiano dos colaboradores. Esses momentos abordados pelos entrevistados são explicados por Freitas (2007) como sendo o lado concreto da cultura organizacional.

Após a contextualização sobre cultura organizacional, os entrevistados são questionados a respeito da diversidade organizacional, apresentando uma breve explicação sobre o assunto. Ressaltando que a importância do tema abordado, conforme a visão de Holvino, Ferdman e

Merril-Sands (2004) consiste que a diversidade tem sido vista como vital para que as organizações alcancem seus objetivos em prol de um modelo organizacional multicultural oportunizando a inclusão.

Em seguida foram questionados de como a organização trabalha com a diversidade em sua estrutura organizacional e todos entendem essa questão como positiva; enfatizando que as regras e tratamento para com os colaboradores são iguais em todos os setores, visão esta que vai ao encontro enfático de Assis e Silva (2015) e Kopytova (2018), afirmando que as regras garantem a legitimidade das ações que vierem a ser realizadas. O entrevistado C entende a diversidade como:

“[...] um desafio constante trabalhar com estas diversidades. Porém, vejo isto como oportunidade de aprendizado e evolução pessoal constante”.

Já o entrevistado I foi além e apresentou uma afirmação bastante pertinente e semelhante ao de Fleury (2000) destacando a diversidade como sendo valiosa, onde explica:

“A diversidade é extremamente valiosa, ela não se resume apenas, a raças, culturas diferentes. Mas consiste em todos os fatores que constroem um individuo, sendo assim acredita-se que pessoas com estilos diferentes podem contribuir de forma significativa para o alcance dos resultados”.

Pode-se perceber que os entrevistados enxergam a questão da diversidade como um fator positivo na organização, pois vai além do senso comum e tendem a contribuir ricamente para todos os aspectos organizacionais e pessoais. O entrevistado I ressalta que a questão abordada pode contribuir para o alcance de resultados.

Ao ser abordado a questão da diversidade existente na organização, foi perguntada aos entrevistados como eles avaliam a relação entre os colaboradores. A maioria destacou a boa convivência guiada pelo respeito, cumplicidade, boa convivência entre eles; ainda, foi destacado o fato de “ser humano” e aprender com diferentes realidades e vivências.

O entrevistado E, apresentou uma visão bastante interessante de destacar, onde argumenta:

“Avalio como algo delicado considerando que cada um é e pensa de forma diferente que o outro. Além disso, a diversidade é cada vez mais frequente e evidente, o que torna as relações um exercício diário de compreensão e respeito com o próximo”.

Com isso, pode-se analisar que, levando em consideração o tempo de empresa do entrevistado em relação aos demais, sua visão é mais explicativa acerca da questão; até mesmo por conhecer a mais tempo a organização em que atua e, ocasiões que presenciou a delicadeza em torno da questão no seu dia-a-dia. Em contraponto ao entrevistado E, que explicou a frequente diversidade nas organizações Fleury (2000) explica que a diversidade foi uma reação a crescente diversificação da força de trabalho.

Questionados sobre a presença de discriminação para com os colegas de trabalho os entrevistados nunca presenciaram essa ação; tanto entre colegas como por parte de seus chefes. O entrevistado E, fundamentou sua resposta, explicando que já presenciou situações de afinidades “[...] *entre grupos distintos, que podem gerar 'agrupamentos', que*

por ventura deixam outras pessoas de lado". Com isso, percebe-se que a questão de afinidades em âmbito organizacional, pode ocasionar algum tipo de constrangimento por parte das pessoas que não são incluídas em um determinado grupo de afinidades (BARRANTES; EATON, 2018). Contudo, no geral, a convivência é harmoniosa e mútuo respeito.

Perguntado aos entrevistados se a organização possui resistência a mudanças, grande parte destes afirmaram que todo o relacionamento entre os níveis hierárquicos é regido pela ética e o compromisso com a inovação constante dos processos, e para se alcançar tais aspectos quando existe certa resistência por parte dos colaboradores, sempre é conversado e explicado o porquê das coisas para o claro entendimento das possíveis mudanças. Nesse sentido, o entrevistado E explica:

"[...] percebo um olhar cada vez mais atento para o que é novo e que possa gerar crescimento tanto da empresa quanto das pessoas".

Diante ao exposto, a inovação e crescimento da organização e das pessoas é um fator chave para o alcance das questões expostas. A inovação dentro do ambiente organizacional pode servir como um estímulo na busca por estas variáveis.

Quanto à influência da cultura no desempenho da organização, os entrevistados têm conhecimento de que esta é importante e possui forte influência, uma vez que por meio dela os colaboradores sabem o que a organização precisa e como executar suas tarefas, tem os objetivos claros e entendidos por todos. O entrevistado I procurou dar suporte a sua resposta, destacando:

"[...] A cultura existente se expressa pela maneira como ela faz seus negócios e o modo como ela trata seus clientes e funcionários. Para o bom desempenho, funciona entre o passado e presente: missão-valores-visão, [...] ponto de equilíbrio".

Essa interação existente relatada pelo entrevistado I vai ao encontro do que Barney (1986) explica como conhecer a organização, o valor da sua cultura e a identificação da interação entre organização e colaborador. Além disso, levando em consideração o tempo de empresa do entrevistado I, este possui clara visão da influência a ponto de enfatizar elementos da cultura organizacional que considera essencial para o desempenho da organização.

Ao ser levantada a ideia de que a cultura organizacional, quando bem definida, pode contribuir para o entendimento da diversidade, os entrevistados acreditam que contribui, principalmente quando difundida com clareza. Ainda, foi explicado que contribui para o bom relacionamento entre as equipes de trabalho e que as questões abordadas dão norte a eles sobre o que a organização precisa e necessita. Na presente questão, novamente, foi dissertado sobre a importância do alcance dos objetivos, onde os entrevistados C e E expuseram a importância deste entendimento, "*[...] pois desse modo todos trabalham focados nos objetivos, empregando o que tem de melhor em si na busca por resultados*".

Dessa forma, foi possível compreender melhor sobre a cultura organizacional e a diversidade organizacional de uma empresa. Assim, pode-se fazer algumas conclusões acerca desses construtos e a realidade estudada, descrito na seção seguinte.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo procurou explorar o papel da cultura organizacional para o entendimento da diversidade organizacional da organização alvo de estudo. Por meio das ponderações encontradas, foi possível perceber que os colaboradores possuem entendimento do que vem a ser a cultura e diversidade organizacional. Frequentemente, pôde-se notar que todo o conhecimento retido acerca das questões abordadas contribui para a formação pessoal e profissional dos colaboradores. Essa consideração se mostra ainda mais evidente, quando questionados sobre como lidam com esta questão.

Conforme o tempo que o colaborador possui dentro da organização, percebe-se que há mais entendimento da cultura organizacional. Uma pequena parte dos colaboradores não entende a cultura, contudo deve-se destacar que seu tempo de trabalho na organização é expresso em meses, ou seja, é menor comparado aos colaboradores com maior tempo de trabalho na empresa. Uma primeira reflexão em torno desta falta de entendimento pode ser resolvida em um momento inicial de integração ao colaborador, para que desde o início de suas atividades perante a organização ele já soubesse onde está inserido e o que a organização espera dele como colaborador. Essa reflexão consiste nos rituais da organização, como ela deixa claro o que é e o que precisa. Para mensurar seu entendimento em relação a uma diversidade organizacional, deve-se partir do entendimento da cultura organizacional e desde sua inserção o colaborador já vivencia todo e qualquer tipo de diversidade organizacional que a organização possui.

O entendimento da cultura organizacional é extremamente importante, pois é a raiz de toda organização, pois com isso é possível atingir os objetivos almejados de forma que todos os colaboradores possam estar em sintonia. Ao pensar que cada pessoa possui um tipo de pensamento e cultura particular, e ela a carrega para qualquer lugar, é muito importante que as organizações estejam com a sua cultura organizacional expressa de uma forma muito clara para seus colaboradores, para que assim possam agir da melhor forma, atingir os objetivos propostos e compreender melhor a grande diversidade existente na organização.

Com este estudo, pôde-se perceber que cada entrevistado compreende a importância dos temas abordados e de como influenciam no seu cotidiano, principalmente, pelo que a organização espera de cada um. Ainda, a cultura organizacional da indústria cosmética é voltada para o alcance de objetivos e busca por inovação. Nesse sentido, os colaboradores veem a diversidade organizacional como um fator que possa contribuir para o alcance dessa premissa. Esta afirmativa só é possível pela cultura organizacional da organização ser definida e difundida para toda a sua estrutura organizacional.

Como observou-se, quando se explana acerca da variável cultura, conclui-se que esta resulta nos aspectos aprendidos pelas pessoas, que cada uma possui sua própria cultura, porém não existe melhor ou pior, superior ou o inferior, mas sim culturas diferentes, que devem ser respeitadas em um ambiente organizacional. Dessa forma, acarreta-se em uma melhor sinergia na organização e melhor compreensão sobre diversidade organizacional, gerando bons resultados.

Outra reflexão evidente, é que os colaboradores estão abertos ao diálogo e que as relações entre si importam para o bom convívio no seu local de trabalho. Ainda, é notório que toda a visão da cultura e diversidade da organização consistem no desempenho de suas tarefas afim de atingir os objetivos estipulados. Nesse aspecto, afirmamos, entretanto, que não deve haver limitações na hora de abordar assuntos como cultura e diversidade organizacional, visto que quando os colaboradores não possuem discernimento destas

variáveis, pode-se desencadear aspectos negativos, tanto para a organização como para o próprio colaborador.

O estudo passou por algumas limitações na realização da pesquisa. Essas limitações estão relacionadas a realização da entrevista, principalmente no que se refere ao recolhimento de algumas informações pertinentes à organização que não foram explanadas.

Finalizando nossas considerações e destacando sugestões, apontamos para a necessidade das organizações e universidades abordarem com mais frequências temas como cultura e diversidade organizacional. Aliado a isto, tem-se que as pessoas possuem dificuldade em expressar seu conhecimento sobre estas questões, muito devido a ênfase exagerada por parte das organizações no lucro, esquecendo que, para se obter sucesso, a cultura organizacional contribui para a resolução de problemas levando em consideração os valores da organização.

Além disso, a diversidade contribui para a identificação de diferentes pensamentos e modos de agir, que em situações de emergência podem contribuir com ideias eficazes. Ademais, salientamos a necessidade da realização de novos estudos na área da cultura, diversidade organizacional e os níveis que as fundamentam, visando gerar debates saudáveis e conhecimento, garantindo a constante melhora nas relações de trabalho e nas relações sociais.

REFERÊNCIAS

Acar, A. Z. (2012) Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, v. 58, pp. 217-226, out.

Alves, C., Galeão-Silva, L. G. (2004) A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 3, pp. 20-29.

Aktouf, O. (2004) *Pós-globalização, administração e realidade econômica: a síndrome do avestruz* (ed. rev.). (M. H. C. V. Trylinski, Trad.). São Paulo: Atlas.

Assis, L., Silva, C. L da. (2015) *Elementos da cultura organizacional e seus impactos no planejamento estratégico em um Hospital Universitário Federal*. In: Congresso Internacional de Administração, 2015, Ponta Grossa. *Anais...* Ponta Grossa: ADMpg.

Bakhri, S. *et al.* (2018) Diversity Management and Organizational Culture: Literature Review, Theoretical Perspectives, and Future Directions. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, v. 9, n. 1, pp. 172-178, jan.

Barney, B. J. (1986) Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, v. 11, n. 3, pp. 656-665.

Barrantes, R. J., Eaton, A. A. (2018) Sexual Orientation and Leadership Suitability: How Being a Gay Man Affects Perceptions of Fit in Gender-Stereotyped Positions. *Sex Roles*, [s.l.], v. 79, n. 9-10, pp. 549-564, jan.

Collis, J., Hussey, R. (2005) *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos da graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

Cox, T., Jr. (2001) *Creating the multicultural organization: a strategy for capturing the power of diversity*. San Francisco: Jossey-Bass.

Dias, R. (2008) Cultura Organizacional. In: _____. *Sociologia das Organizações*. 2.ed. São Paulo: Atlas.

Dourlen, M. (2005) Sentimento de humilhação e modos de defesa do eu. Narcisismo, masoquismo, fanatismo. In: Marson, I.; Naxara, M. (Org.). *Sobre a humilhação: sentimentos, gestos, palavras*. Uberlândia: EDUFU.

Ebert, P. N. P., Severo, E. A., Johann, D. (2017) Relações de Trabalho Saudáveis e não Saudáveis no Contexto Organizacional. *Gestão e Sociedade*, v. 11, n. 30, p. 1882-1907.

Esteves, S. (2016) O futuro das relações de trabalho. *GV-executivo*, v. 15, n. 2, julho-dezembro.

Ferreira, K. B., Costa, V. H. B. (2014) *Cultura organizacional e sua influência no comportamento dos colaboradores*. Goiânia: Faculdade Padrão Goiânia.

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

Freitas, E. M. (2007) *Cultura Organizacional: Evolução e Crítica*. (coordenador assistente) André Ofenhejm Mascarenhas, São Paulo: Thomson Learning.

Gil, A. C. (2010) *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo: Atlas.

Gonçalves, E. B. P., Espejo, M. M. S. B., Altoé, S. M. L. (2015) *Gestão da diversidade nas organizações brasileiras: um estudo de gênero e raça*. XVIII SEMEAD Seminários em Administração, nov.

Godoy, A. S. (1995) Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr.

Guimarães, A. S. A. (2005) *Racismo e Anti-Racismo no Brasil*. 2. ed. São Paulo: Fundação de Apoio a Universidade de São Paulo.

Hogan, S. J., Coote, L. V. (2014) Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal Of Business Research*, [s.l.], v. 67, n. 8, p.1609-1621.

Holvino, E., Ferdman, B. M, Merrill-Sands, D. (2004) Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: Strategies and approaches. In: STOCKDALE, M. S.; CROSBY, F. J. (Eds), *The psychology and management of workplace diversity*. Malden: Blackwell, pp. 245-276.

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*, Houston, v. 33, n. 6, p.987-1015, dez.

Kopytova, I. (2018) Management potential of organizational culture in resolving business conflicts. *Agricultural And Resource Economics: International Scientific E-Journal*, [s.i.], v. 4, n. 1, p.77-90.

Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. (2010) *Fundamentos de Metodologia Científica*. 7. ed. São Paulo, Atlas.

Munanga, K. (1996) As facetas de um racismo silenciado. In: Schwarcz, L. M., Queiroz, R. S. (Org.) *Raça e Diversidade*. São Paulo: EDUSP, Estação Ciência.

Nishii, L. H., Özbilgin, M. F. (2007) Global diversity management: towards a conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 18, n. 11, pp. 1.883-1.894, nov.

Ronchi, C. C. (2012) *Cultura e as organizações: as inter – relações em um ambiente transformacional*. 2. ed. Curitiba: Juruá.

Saffioti, H. I. B. (1992) Rearticulando gênero e classe social. In: COSTA, A. O.; BRUSCHINI, C. (Orgs.) *Uma questão de gênero*. São Paulo; Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos.

Schein, E. H. (2001) *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio.

_____. (2009) *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.

Serdahely, W. J., Ziemba, G. J. (1984) Changing Homophobic Attitudes Through College Sexuality Education. *Journal Of Homosexuality*, [s.l.], v. 10, n. 1-2, p.109-116, 19 dez. Informa UK Limited. http://dx.doi.org/10.1300/j082v10n01_08.

Silva, J. S. F. *et al.* (2014) Relações de Gênero no Mundo do Trabalho: um estudo com mulheres feirantes no interior da Bahia. In: XXXVIII ENCONTRO DA ANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro. *XXXVIII EnANPAD*. Rio de Janeiro: Anpad, pp. 1 - 16.

Siqueira, M. V. S. *et al.* (2009) Homofobia e violência no trabalho no Distrito Federal. *Revista Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 16, n. 50, pp. 447-461, jul/set.

Srour, R. H. (1998) *Poder, Cultura e Ética nas Organizações*. São Paulo: Campus.

Vergara, S. C. (2003) *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

Yang, I., Bacouel-Jentjens, S. (2018) Identity construction in the workplace: Different reactions of ethnic minority groups to an organizational diversity policy in a French manufacturing company. *Organization*, v. 26, n. 3, pp. 410-431, nov.

Yin, R. K. (2005) *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.