

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
CÂMPUS PATO BRANCO  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ALANA DE OLIVEIRA CAMARGO  
QUEREN CHRISTINE GASPARETTI PEREIRA RUTSATZ

**PRÁTICAS DE LIDERANÇA NO CONTEXTO DAS POLÍTICAS DE  
DIVERSIDADE NAS INDÚSTRIAS DE PATO BRANCO – PR**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PATO BRANCO  
2017

ALANA DE OLIVEIRA CAMARGO  
QUEREN CHRISTINE GASPARETTI PEREIRA RUTSATZ

**AS PRÁTICAS DE LIDERANÇA NO CONTEXTO DAS POLÍTICAS DE  
DIVERSIDADE NAS INDÚSTRIAS DE PATO BRANCO – PR**

Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Administração Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Pato Branco, como requisito parcial para obtenção de aprovação na disciplina de Pesquisa em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Ms. Audrey Hausschildt Merlin

Co-Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Giovanna Pezarico

PATO BRANCO  
2017



Ministério da Educação  
**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**Câmpus Pato Branco**  
Diretoria de Graduação e Educação Profissional  
**Departamento Acadêmico de Administração**  
**Coordenação do Curso de Administração**

## TERMO DE APROVAÇÃO

### “AS PRÁTICAS DE LIDERANÇA NO CONTEXTO DAS POLÍTICAS DE DIVERSIDADE NAS INDÚSTRIAS DE PATO BRANCO-PR”

por

### “Alana de Oliveira Camargo e Queren Christine Gasparetti Pereira Rutsatz”

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi apresentado às 17:30 do dia 25 de outubro de 2017 no Miniauditório como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR - Câmpus Pato Branco. O(a) aluno(a) foi arguido pela Banca de Avaliação abaixo assinados e considerou o trabalho aprovado.

<hr/> <p>Prof. Audrey Merlin (Presidente/Orientador - UTFPR/Pato Branco)</p>	<hr/> <p>Prof. <b>Maria de Lourdes Bernartt</b> (Avaliador 1 - UTFPR/Pato Branco)</p>
<hr/> <p>Prof. Giovanna Pezzarico (Avaliador 2 - UTFPR/Pato Branco)</p>	<hr/> <p>Prof. Luciano Minghini (Coordenador do curso de Administração – UTFPR/Pato Branco)</p>
<hr/> <p>Prof. Giovanna Pezzarico (Co-Orientadora - UTFPR/Curitiba)</p>	

“A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso”

## RESUMO

CAMARGO, Alana de Oliveira. RUTSATZ, Queren Christine G. P. **As práticas de liderança no contexto das políticas de diversidade nas indústrias de Pato Branco – PR.** 2017, 63p. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Pato Branco – como requisito de avaliação parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

O presente estudo objetivou analisar as práticas de liderança no contexto da diversidade em organizações do segmento metal-mecânica, transformação e componentes eletrônicos, localizadas na cidade de Pato Branco, região Sudoeste do Paraná. Sendo assim apresenta como específicos: identificar a existência de diversidade; observar as percepções sobre diversidade na visão de líderes e colaboradores; e identificar as práticas de liderança no contexto de diversidade na percepção de líderes e colaboradores. O trabalho organiza-se em primeiramente explanar as justificativas do estudo. Posteriormente, é apresentada a revisão da literatura que fundamentou o estudo, abordando conceitos de diversidade, e temáticas ligadas à liderança. No momento seguinte, com vistas a atingir os objetivos propostos, em termos metodológicos o estudo orientou-se pela abordagem qualitativa, de caráter descritivo, através da qual foi possível identificar as percepções subjetivas quanto à diversidade, às políticas de diversidade e práticas de liderança. Como técnica de coleta de dados foram realizadas entrevistas semi-estruturadas através de grupos focais e entrevistas. A categoria de análise foram dividiu-se em dois grupos: líderes e colaboradores. Os dados coletados foram transcritos e analisados a partir da análise de conteúdo, a qual se refere ao entendimento entre os dados de pesquisa e o referencial teórico que o sustém. As análises foram pautadas em duas categorias: a primeira referente a diversidade em debate, e a segunda referente à diversidade, políticas e práticas. Para finalizar apresenta-se as considerações finais do estudo, sendo perceptível que os resultados da pesquisa sustentam a importância da diversidade dentro das organizações, bem como das políticas de diversidade e das práticas de liderança, e a relevância do tema em questão para a sociedade e para a academia.

**Palavras-chave:** Diversidade. Políticas de Diversidade. Liderança. Práticas de Liderança.

## ABSTRACT

CAMARGO, Alana de Oliveira. RUTSATZ, Queren Christine G. P. **Leadership practices in the context of diversity policies in the industries of Pato Branco** - PR. 2017. Course Conclusion Paper presented to the Administration Course of the Federal Technological University of Paraná - Câmpus Pato Branco - as a requirement for partial evaluation to obtain the Bachelor's Degree in Administration.

The present study aimed to analyze the leadership practices in the context of diversity in organizations of the metal-mechanics, transformation and electronic components segment, located in the city of Pato Branco, Southwest region of Paraná. Thus it presents as specific: to identify the existence of diversity; observe the perceptions about diversity in the vision of leaders and collaborators; and identify leadership practices in the context of diversity in the perceptions of leaders and employees. The work is organized in first to explain the justifications of the study. Subsequently, the review of the literature that underlies the study is presented, addressing concepts of diversity, and topics related to leadership. In the next moment, in order to reach the proposed objectives, in methodological terms the study was guided by a qualitative, descriptive approach, through which it was possible to identify the subjective perceptions regarding diversity, diversity policies and leadership practices. As data collection technique, semi-structured interviews were conducted through focus groups and interviews. The analysis category was divided into two groups: leaders and collaborators. The collected data were transcribed and analyzed from the content analysis, which refers to the understanding between the research data and the theoretical framework that supports it. The analyzes were based on two categories: the first one referring to diversity under debate, and the second one referring to diversity, policies and practices. Finally, the final considerations of the study are presented, and it is evident that the research results support the importance of diversity within organizations, as well as diversity policies and leadership practices, and the relevance of the theme in question to society and to the gym.

**Keywords:** Diversity. Diversity Policies. Leadership. Leadership Practices.

## **LISTA DE SIGLAS**

RH – RECURSOS HUMANOS

PCD – PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA

PR – PARANÁ

## **LISTA DE ACRÔNIMOS**

EUROFOUND - EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING  
AND WORKING CONDITIONS

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação entre ação afirmativa e gestão da diversidade.....	22
--	----



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1 JUSTIFICATIVA.....	12
1.2 OBJETIVOS .....	13
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2.2 Objetivo Específico</b> .....	<b>13</b>
<b>2 REVISÃO TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DA DIVERSIDADE .....	14
2.1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL E DIVERSIDADE .....	18
2.1.2 CONCEPÇÕES SOBRE DIVERSIDADE NO CONTEXTO DA INTERCULTURALIDADE..	20
2.2 LIDERANÇA NO CONTEXTO DA DIVERSIDADE .....	23
2.2.1 ESTILOS E PERFIS DE LIDERANÇA .....	25
2.2.2 LIDERANÇA E ORGANIZAÇÕES COM FOCO EM DIVERSIDADE .....	26
<b>3 MÉTODO</b> .....	<b>28</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>35</b>
4.1 DIVERSIDADE EM DEBATE .....	37
4.2 DIVERSIDADE, POLÍTICAS E PRÁTICAS .....	44
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>57</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>61</b>
<b>APÊNDICE I</b> .....	<b>68</b>
<b>APÊNDICE II</b> .....	<b>69</b>
<b>APÊNDICE III</b> .....	<b>70</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No atual cenário o acirramento da competitividade e a efetividade dos resultados organizacionais, sempre com o intento de melhorar o desempenho interno e externo, a área de Gestão de Pessoas e Recursos Humanos vem desenvolvendo, ao longo dos anos, metodologias, técnicas e conceitos estratégicos que elevam o conceito de RH, ampliando seu alcance para além de modelo operacional ganhando espaço como diferencial estratégico nas organizações.

Considerando o conceito de Gil (1994), Recursos Humanos é o ramo da ciência da Administração que tem como objetivo a integração do trabalho, ampliando a produtividade nas organizações. Dedicando-se especialmente, ao planejamento, recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, socialização, controle e avaliação de pessoal, bem como, do estabelecimento de políticas de interesse tanto das organizações quanto de seus trabalhadores.

Com o novo olhar que a contemporaneidade trouxe para área de RH, fez atentar não mais com exclusividade as tarefas operacionais e rotineiras. Havendo assim, a necessidade de se vincular à gestão de pessoas às estratégias da organização (FISCHER, 1998).

Dessa forma, neste contexto contemporâneo da sociedade, cada vez mais díspar, uma das novas tendências é compreender a diversidade como elemento organizacional, potencial competitivo e estratégico, além de fator cultural e de integração social nas organizações, fazendo com que o estudo presente tenha maior conhecimento sobre as percepções dos trabalhadores e dos gestores frente a diversidade na cultura em que estão inseridos, se de fato a gestão de pessoas vem trabalhando nessa área de suma importância no clima organizacional das indústrias pesquisadas.

Sendo assim, a área de Administração, ao longo dos anos vem desenvolvendo estudos sobre o quão significativa é a política de diversidade para as organizações. Os estudos são recentes e controversos, todavia, possuem a importância em verificar se a

intenção prévia é cumprir a lei 8213/91, acentuada após o Decreto 3298/99, na qual as empresas com mais de cem empregados estão obrigadas a admitir de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência habilitadas, ou se a mesma interessa-se pelo diferencial competitivo, e pela riqueza que a diversidade pode proporcionar. Logo, é prudente considerar a diversidade como possibilidade de estímulo do desenvolvimento organizacional, entendendo que ela amplia o acesso a novos segmentos no mercado, eleva o moral, incrementa a criatividade e a produtividade dos indivíduos (VAN ERON, 1995; THOMAS & ELY, 1996). Todavia, assume-se para o presente estudo, uma perspectiva de diversidade para além das questões legais, mas sim por caráter estratégico.

Importante salientar que o conceito de diversidade trata das diferenças de identidade de cada ser humano, envolvendo diferentes grupos sociais, culturas, idade, origem, personalidade, formação educacional, não limitando à diversidade em raça e gênero (NKOMO e COX JR, 1999). Sendo assim, a diversidade envolve ainda: etnia, orientação sexual, localização geográfica, e experiência de trabalho (FLEURY, 2000).

Sendo assim, a cultura organizacional é “uma percepção comum compartilhada pelos membros da organização; um sistema de significado compartilhado” (ROBBINS, 1996, p. 681.). Logo, a política de diversidade deve ser gerida de forma que toda a organização esteja articulada e mobilizada por ela.

No entanto, é importante estabelecer no presente estudo uma ancoragem acerca do conceito de cultura. Para tanto, apoia-se em Hall ao evidenciar que “a cultura possui três características: ela não é inata, e sim aprendida; suas distintas facetas estão inter-relacionadas; ela é compartilhada e de fato determina os limites dos distintos grupos. A cultura é o meio de comunicação do homem” (HALL, 1978, p. 80). A partir de tal conceito, Cox, Lobel e McLeod (1991) explicam que a gestão da diversidade envolve o planejamento e a implementação de sistemas, políticas e práticas que possam potencializar efeitos positivos e minimizar as suas desvantagens.

Ou seja, gerenciar a diversidade maximizando as vantagens potências da diversidade e minimizando as barreiras potenciais, como a discriminação e preconceitos (DESSLER, 2003).

Desta maneira, por mais que uma organização tenha sua cultura forte e estabelecida, com práticas eficientes ela é capaz de ser modificada, introduzindo novos elementos sem que haja rupturas culturais, pois a administração é influenciada diante do espaço cultural na qual está inserida.

Ao ser estudada as questões e os conceitos da diversidade nas organizações, é de suma importância discutir as práticas de liderança, pois, segundo Tenório (2003), o líder é aquele que consegue obter a cooperação e o comprometimento de seus colaboradores na execução do que foi planejado, assim como seu papel, perfil, estratégias, para compreender o processo de liderança e gestão de pessoas tão distintas dentro de um espaço em comum.

Portanto, no contexto contemporâneo, investir em pessoas é investir em técnicas e critérios mais refinados para recrutamento e seleção, treinamentos, planos de cargos e salários, planos de benefícios, pois conforme lembra Marrewijk (2010), a satisfação dos colaboradores é categórica para as métricas de desempenho de Recursos Humanos. Da mesma forma, Çakar e Ertürk (2010), asseguram que para a empresa atingir seu objetivo, o primeiro passo é o desenvolvimento da cultura organizacional. Ainda, para Bass e Avolio (2003), é nesse contexto a figura do líder é de notável, visto que, é principalmente ele, quem dissemina os valores, a visão e os preceitos da empresa, direcionando assim, o desempenho dos colaboradores em prol dos objetivos estabelecidos pela organização.

Nesse sentido, Ricardo (2010) revela que é a habilidade da empresa de gerenciar as diversidades que permitirá o fluxo de trabalho positivo, bem como, um clima organizacional favorável. Cabendo ao líder incentivar e estimular sua equipe sobre os benefícios da adversidade, dando às diferenças valores positivos, devendo ainda o líder promover os processos de aprendizagem que podem ocasionar uma liderança difundida para o fenômeno social da aprendizagem (RIVERA & ARTMANN, 2006, p. 416).

Sem dúvida, em um ambiente heterogêneo, o maior desafio do atual líder pode estar em incentivar, estimular e fazer com que os objetivos da organização sejam também os objetivos individuais, ou seja, além do trabalho significar o sustento deve proporcionar prazer (BARBOSA & ESTENDER, 2004). Deste modo, para superar os desafios, os líderes devem adotar estratégias de liderança, práticas para gestão de pessoas, e métodos para influenciar os liderados para que seja criada a identidade de política de diversidade, bem como, adaptar a organização as mudanças acometidas no meio social, percebendo assim sentido comum entre líder e liderado, fazendo entender que o rumo do bem estar de todos envolvem toda a organização.

Desta forma, o estudo apresentado tem como problemática, responder ao seguinte questionamento: quais práticas de liderança se articulam às políticas de diversidade no contexto das indústrias do município de Pato Branco – PR?

O presente estudo está estruturado num primeiro momento na apresentação de sua problemática, justificativa e objetivos. No segundo momento dedica-se na ancoragem teórica a partir dos principais conceitos da diversidade, política de diversidade, e fundamentos que subsidiarão as análises futuras sobre as práticas dos líderes, sujeitos de pesquisa. No terceiro momento, por sua vez, apresenta o percurso metodológico, trazendo a forma de pesquisa, sua descrição sobre o desenvolvimento deste estudo e todos os temas importantes para a conclusão deste estudo. Em seguida, apresenta-se no quarto capítulo, as análises e resultados obtidos através da coleta de dados, separando-os em duas sessões: Diversidade em Debate e Diversidade, Políticas e Práticas. Por fim, as considerações finais sobre o estudo, concluindo o alcance dos objetivos, relacionando a teoria apresentada no presente estudo com os resultados obtidos.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem como objetivo analisar principalmente como práticas de liderança se articulam às políticas de diversidade no âmbito de organizações industriais do município de Pato Branco, localizado na Região Sudoeste do Estado do Paraná. A escolha do tema se deu pois, ao longo do período acadêmico, viu-se a importância e influência que os gestores possuem na determinação da cultura organizacional das empresas, e como administrar em um cenário com um número de diversidade tão grande tem sido um desafio para os gestores, instruindo para que este estudo acontecesse para identificar quais as práticas utilizadas para que a gestão de pessoas seja eficiente e colabore com o desenvolvimento das organizações. Ainda, para complementar a escolha do tema, muito tem-se falado nos dias atuais sobre a inclusão nas organizações e a importância da diversidade como enriquecimento intelectual, cultural e produtivo. Nesse sentido, novos estudos têm abordado a temática sob diferentes perspectivas e estimulado a discussão, como é o caso do presente estudo que buscou compreender de que maneiras a diversidade poderia se inserir nas organizações locais e quais as práticas aplicadas pelos líderes de pessoas para administração da cultura organizacional. Além disso, tornou-se necessário à Gestão de Pessoas, principalmente, num momento histórico no qual as questões da diversidade tem assumido um papel relevante, não apenas do ponto de vista jurídico das relações de trabalho, mas também, relativos às questões mais complexas que tratam do preconceito, da desigualdade e da exclusão.

O assunto abordado é recente, mas segundo Fleury (1999, p. 362) está crescendo o interesse dos estudiosos nesse tema, visto que “o cenário apresenta intensa competição econômica e busca da democratização das relações sociais”. Ainda segundo a autora o tema é pouco explorado no Brasil e há uma vasta agenda de pesquisas para os estudiosos no assunto (FLEURY, 1999, p. 362).

Sendo assim, um assunto de relevante interesse acadêmico, ou seja, analisar a teoria recebida durante o período acadêmico, sobre as práticas de líderes em gestão de pessoas e a administração de diferentes culturas para que atinjam um objetivo comum,

isto é, o objetivo das organizações. Tem relevância no âmbito social, ao compreender a importância das grandes organizações valorizarem a diversidade, oportunizando maiores vínculos empregatícios a todas as pessoas, e principalmente o conhecimento sobre a efetividade da política da diversidade, ou seja, a consciência que a diversidade é positiva para todos. E por fim, para o ramo empresarial, compreendendo melhor a contemporaneidade e suas transformações, possibilitando a análise do desenvolvimento no mercado de trabalho, instigando-as organizações estudadas sobre a implantação das políticas de diversidades e atuar como estratégia para desenvolver vantagens competitivas, frente os demais concorrentes e na qualidade de vida dos colaboradores. Dessa forma, este estudo utiliza embasamento teórico que permite compreender as perspectivas sobre o tema da política de diversidade nas indústrias de Pato Branco – PR, a partir dos seguintes objetivos:

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

- ✓ Analisar as práticas de liderança no contexto da diversidade, nas indústrias de Pato Branco, Estado do PR.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar a existência de diversidade nas organizações investigadas;
- ✓ Observar as percepções sobre diversidade na visão dos colaboradores e gestores;
- ✓ Identificar as práticas de liderança no contexto de diversidade na percepção de colaboradores e gestores.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DA DIVERSIDADE

Dado o aumento das questões sobre diversidade dentro das organizações, a gestão de pessoas possui um papel importantíssimo para a administração de recursos humanos. A gestão de pessoas é historicamente, uma função organizacional que se origina e evolui não do seu próprio desenvolvimento, mas de uma resposta às condições do contexto empresarial e social que a cerca (FLEURY & FISCHER, 1992).

Observa-se que no cenário atual, especialmente a partir das decorrências da globalização, o mercado de trabalho vivencia constantes mudanças, sejam econômicas, sociais, demográficas ou mercadológicas, atribuindo significativa relevância à Gestão de Pessoas efetivamente envolvida na Gestão da Diversidade nas organizações. Diniz (2006) afirma que a chave dessa performance está exatamente nos múltiplos comportamentos individuais e coletivos que regem a atividade global da organização.

Desta maneira, há maior necessidade que a gestão de pessoas assuma papéis e práticas estratégicas nas organizações para atingir os objetivos, levando em consideração o investimento em capital humano, envolvendo os empregados e a própria gestão como vantagens competitivas de longo prazo, considerando os elementos diferenciais, como forma de aproveitar suas capacidades e habilidades em prol das organizações (WRIGHT, MCMAHAN & MCWILLIAMS, 1994; SALAMAN, STOREY & BILLSBERRY, 1998).

Segundo Cox, para que a administração da diversidade cultural aconteça é necessário o planejamento para a executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas, maximizando as vantagens potenciais da diversidade e minimizando as suas desvantagens (COX, 1994). Ainda segundo o autor, o mesmo diz que há seis principais benefícios potenciais da gerência da diversidade em uma organização, os quais são a atração e retenção dos melhores talentos no mercado de trabalho, diminuição dos custos operacionais, desenvolvimento dos esforços de marketing visando atender segmentos de mercados diversificados, promoção da



criatividade e da inovação, facilitação de resolução de problemas e desenvolvimento da flexibilidade organizacional (COX e BLAKE, 1991).

Esses benefícios podem ser conquistados por políticas de recrutamento que incorporem os critérios relacionados à diversidade cultural do mercado de trabalho e ferramentas para que o clima organizacional permaneça em sintonia com as mudanças percebidas e a diversidade seja incluída como uma política das organizações, afim, de desenvolver seus planos estratégicos, como diferencial e não com o intuito de seguir as legislações trabalhistas impostas para uma pequena parte dos trabalhadores brasileiros.

Sendo assim, por mais que o assunto sobre diversidade nas organizações não seja consenso entre os estudiosos, sua funcionalidade deve ser analisada com cautela no que tange o pressuposto de que o Brasil é um país heterogêneo, fruto de inúmeros fluxos imigratórios desde o momento de sua formação; fazendo parte da ideologia nacional, conceber um país sem preconceitos (FLEURY, 2000).

Nesse contexto Cox (1994), contribui ao afirmar que a diversidade cultural significa a representação, em um sistema social, de pessoas associadas a grupos de culturas diferentes. A diversidade é identificada por características visíveis tais como raça, gênero, idade e conformação física (MILLIKEN E MARTINS, 1996) e não visíveis, como nacionalidade, religião, personalidade e formação (MENDES, 2001).

Ante ao exposto, é possível considerar que a diversidade inclui todos, não se delimitando a raça ou gênero, mas estendendo à idade, formação educacional, história pessoal e profissional, incluindo também o estilo de vida do sujeito, preferência sexual, sua origem demográfica, experiências profissionais, *status*, privilégios ou não, e administração ou não administração (THOMAS, *apud* NKOMO e COX JR., 1999).

Do mesmo modo, autores ainda atribuem duas dimensões à diversidade: a primária e a secundária. A primária caracteriza-se pela idade, etnia, gênero, habilidades ou qualidades físicas, raça e orientação sexual, considerando elementos interdependentes fundamentais que configuram a autoimagem básica, os pensamentos, sentimentos e comportamentos dos indivíduos. Já a secundárias levam em consideração a formação educacional, localização geográfica, renda, estado civil,

experiências militares, status de família, crenças religiosas, experiência profissional, nos quais acreditam que afetam a autoimagem e a auto definição, direcionando a dimensão dos indivíduos sobre eles mesmos e sobre os outros (LODEN E ROSENER, 1991).

Além disso, as várias formas de diversidades, há o Decreto nº 3298/1999 o qual prevê a inserção dos portadores de necessidades especiais dentro dos ambiente organizacionais, cabendo aos órgãos de Poder Público e às demais entidades assegurar à pessoa portadora de deficiência o pleno exercício de seus direitos básicos, como educação, saúde, trabalho, lazer, previdência social, transporte, cultura, amparo à infância e à maternidade, e outros decorrentes da Constituição e das leis, propiciando seu bem-estar pessoal, social e econômico (BRASIL, 2017).

O Decreto, a Lei nº 13.146/2015 assegura que todos os portadores de necessidades especiais têm direito ao trabalho de sua livre escolha e aceitação, em ambiente acessível e inclusivo, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas. As empresas, públicas ou privadas, devem garantir ambientes de trabalho acessíveis, bem como oferecer as mesmas oportunidades, igual remuneração, não podendo sobre quaisquer circunstâncias haver discriminação, principalmente nas etapas de recrutamento, seleção, contratação, admissão, exames admissional e periódico, permanência no emprego, ascensão profissional e reabilitação profissional, bem como exigência de aptidão plena.

Quanto ao quadro de funcionários, a Lei 8.213/1991 afirma que as empresas com cem, ou mais colaboradores, devem obrigatoriamente, preencher de 2% a 5% dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência.

A partir desse cenário, pode-se observar que os fluxos migratórios internacionais se intensificaram e a busca por melhores oportunidades em diferentes pontos do planeta é realidade. Um fenômeno estimulado pelas mais distintas razões e circunstâncias mas que se tornou possível pela flexibilização das fronteiras entre os países, organizações e pessoas, proporcionando expressiva mobilidade para a população global, facilitando o acesso e a comunicação entre diferentes culturas. Além desses fatores, as economias globais fizeram surgir as organizações internacionalizadas, que desenvolvem uma produção globalizada, possuindo cadeias

de valor com complexas divisões e fases de trabalho e gerando amplas redes de trabalho. (EUROFOUND, 2009-2012)

Assim, é imprescindível reconhecer as diferenças dos profissionais e dos mercados ao longo dos diversos países, com diferentes culturas e padrões de comportamento, o que possibilita o encadeamento entre a diversidade e a estratégia organizacional, de modo que a sua efetiva gestão possa contribuir com todas as áreas do negócio. (SHRM, 2007).

Outra maneira de observar a gestão da diversidade nas organizações refere-se à igualdade e oportunidades de emprego entre os diversos grupos sociais, evidenciando a inclusão das mulheres no mercado de trabalho, de portadores de necessidades especiais, a presença de migrantes, de trabalhadores jovens e idosos e das minorias em geral (EUROFOUND, 2008).

Deste modo, considerando que as pessoas são essenciais para as organizações, e nelas está interligado a construção da cultura, é imprescindível repensar a Gestão de Pessoas e em todo o processo que a diversidade integra, gerando os conflitos e mantendo cautela em com possíveis rupturas culturais.

Segundo Hanashiro e Queiroz (2005), muitos gestores têm investido nessas mudanças, pois, percebem que as ações que contém os programas sobre diversidade facilitam e asseguram um gerenciamento melhor apropriado permitindo valorizar e motivar as pessoas nas organizações e gerando eficiência e excelência no trabalho com o objetivo de garantir a competitividade do negócio. Em geral, a implementação de práticas de gestão da diversidade implica mudanças que vão além de meros procedimentos administrativos, abrangendo mudanças culturais (GILBERT, STEAD e IVANCEVICH, 1999) e cognitivas (SCHNEIDER e NORTHCRAFT, 1999).

Ante ao exposto, é premente considerar que, para que seja efetiva no contexto organizacional, a gestão da diversidade deve considerar todas as formas de diversidade, estando aberta às mudanças, e conscientizando as potencialidades que essa política pode agregar no amadurecimento das organizações. Em relação à cultura organizacional, pode-se ampliar os conhecimentos de forma geral e desenvolver

estratégias para as adaptações necessárias, tendo em vista que, na atual conjuntura, criar valor é essencial

### 2.1.1 Cultural Organizacional e Diversidade

Para compreender melhor a proposta do estudo, se faz necessário o entendimento da cultura organizacional, para analisar como cada cultura influencia nas tomadas de decisões nas organizações e o comportamento das pessoas, sem assim a cultura organizacional definida como:

Conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN apud FLEURY; FISCHER, 1996, p. 20).

Ou seja, “são sistemas de ações, valores e crenças compartilhados que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento dos seus membros”, que configuram a cultura como ela é nas organizações, podendo ser modificada e construída conforme os líderes frente a organização (SCHEIN, 1990, p. 10). Por mais que cada organização possua sua cultura organizacional, os indivíduos tendem a considerar seus hábitos, costumes e valores superiores à de outrem, denominando como etnocentrismo, que é a “tendência dos indivíduos de uma sociedade determinada em considerar sua própria cultura como superior às demais” (DIAS, 2010, p. 59).

Para o autor, essas variações de culturas nas organizações são encontradas com maior frequência nas multinacionais por motivo da globalização, e por considerarem positiva a integração de diversas culturas como forma de aprendizagem e vantagem competitiva. Diante destes fatores, os gestores devem saber administrar essas diferenças, não anulando nem uma nem outra cultura, mas aproveitando o que cada uma tem de melhor para ser incorporada (DIAS, 2013).

A partir dessa perspectiva, considerando-se os conceitos fundamentais de cultura organizacional no contexto da diversidade, é possível observar que uma

organização que se adaptou a essa política, usou de recursos para que as alterações não afetem o clima organizacional, utilizando a concepção de que seria possível intervir no processo cultural de uma organização, promovendo processos de aprendizagem que acelerariam as transformações culturais desejadas, manipulando seus padrões culturais específicos, ou a sua cultura organizacional (SCHEIN, 1985).

Deste modo, é premente considerar que tal mudança exige o alinhamento estratégias com a cultura organizacional, para alavancar o desempenho organizacional. Wright, Kroll e Parnell (2000) afirmam que a implementação estratégica eficaz, requer que os administradores considerem o modo como as questões como liderança, poder e cultura devem ser administrados para possibilitar que os empregados da organização trabalhem juntos, a fim de realizar os planos estratégicos.

Nesse sentido, os estudos indicam que para que aconteça qualquer alteração, não basta alterar as metas ou a estrutura. Esse processo deve ser estudado e praticado de forma gradual implicando nas transformações dos valores, atitudes, expectativas, crenças, habilidades e comportamentos dos empregados e também dos gestores.

Em virtude disso, torna-se extremamente necessário para a gestão de diversidade, que os líderes saibam compreender a cultura e como isso possam instruir todos da organização a seguir as políticas estabelecidas nas organizações, integrando os novos integrantes ao clima corporativo, para que sintam desde o início como parte daquela organização. Sendo assim, se os cuidados forem tomados ao integrar os colaboradores das mais diferentes categorias já citadas, e as práticas utilizadas forem pontuais para o desenvolvimento das organizações, haverá um ganho positivo e diferenciação nas vantagens competitivas.

Diante disto, ressalta-se a importância em estudar a cultura organizacional e estabelecer políticas de diversidade planejadas, de forma a compreender sua gestão e estimular tais aspectos de forma a articular os interesses da organização e das pessoas que dela fazem parte.

## 2.1.2 CONCEPÇÕES SOBRE DIVERSIDADE NO CONTEXTO DA INTERCULTURALIDADE

O percurso do estudo até este ponto mostra a importância da Gestão de Pessoas como articulador e mediador das discussões sobre a diversidade, e como ela pode interferir na cultura organizacional. O estudo adiante foca na interculturalidade, ou seja, como tal conceito pode auxiliar as organizações em termos de gestão e diversidade. Nas últimas duas décadas, o conceito de cultura passou a ser associado, no âmbito das organizações, a um conjunto de novas definições como cultura profissional, cultura funcional, cultura nacional, cultura de setor e cultura organizacional (BARBOSA; VELOSO, 2009; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003).

Contudo, buscar uma interação construtiva tornou-se fundamental pois a interculturalidade remetendo à prática do diálogo e ao entendimento para a ação, com vistas a atingir a eficiência nos negócios no mundo globalizado (BARBOSA; VELOSO, 2009). Todavia, pensar para além dos negócios torna-se cada vez mais premente no contexto das organizações, considerando as relações sociais estabelecidas no seu contexto.

Nesse mesmo sentido, Barbosa e Veloso (2007, p.60) abordam que o conceito de “*interculturalidade*”, diferencia-se do conceito de *multiculturalidade*. Para as autoras, o conceito de *multiculturalidade* enfatiza:

A coexistência de vários diferentes no interior de um mesmo espaço e ao mesmo tempo, sem a necessidade de interação, com uma interação limitada ao mínimo necessário para a operação da vida cotidiana ou, ainda, circunscrita à dimensão pública e jurídica (BARBOSA & VELOSO, 2007, p. 61).

Por sua vez, o conceito de interculturalidade “enfatiza o oposto: que a “comunicação” entre os diferentes que habitam um mesmo espaço ao mesmo tempo se dá pela necessidade do estabelecimento de uma base comunicacional comum, a partir de sua mútua compreensão a respeito do que, naquele determinado contexto, deve ser o centro da comunicação” (BARBOSA e VELOSO, 2007, p. 61). Seguindo a ideia das autoras, entende-se que a interculturalidade é o relacionamento interno entre várias culturas, o relacionamento efetivo.

Deste modo, para se entender melhor a interculturalidade, se faz necessário uma visão mais ampla sobre o tema. Assim, analisar uma organização multicultural ajuda a entender o complexo ambiente organizacional, de onde ele origina e quais suas características básicas.

Como destaca Cox (1991) uma organização multicultural se caracteriza por práticas intensas nas seis dimensões básicas, sendo a pluralidade, interação estrutural completa entre minorias e grupos majoritários, integração nas redes de trabalho completas, ausência de preconceitos e discriminação, inexistência de gaps de identidades grupais e baixo nível de conflitos intergrupais.

Para tanto, o mesmo autor, Cox (1991), afirma que a criação de uma organização multicultural, precisa desenvolver algumas ferramentas e ações a partir das dimensões anteriormente citadas, como por exemplo, programas de orientação para novos membros, treinamento de diferentes línguas, tratamento explícito da diversidade na missão estratégica, aconselhamento de grupos por mentores, programas de educação e ação afirmativa, desenvolvimento de programas de carreira e avaliação de performance e recompensas, políticas de RH e mudanças nos benefícios, programas de *Mentoring* (mentorias), onde as pessoas mais experientes ajudam as menos experientes até atingirem um grau de instrução maior, para poder desempenhar suas funções independente, e por fim, desenvolver seminários sobre igualdade de oportunidades e administração de conflitos.

Estas dimensões e ferramentas, podem demonstrar que as organizações que optam pela contratação de multiculturas, devem estar cientes que deverão desenvolver políticas e práticas relacionada a uma gestão intercultural. Segundo Fleury (2000), por mais que no Brasil os grupos majoritários e minoritários sejam menos visíveis, podem ser encontrados em pequenos grupos religiosos, transexuais, indígenas ou imigrantes, por exemplo.

Assim, a gestão intercultural segundo Chevrier (2006) consiste, então, em:

Construir articulações entre portadores de culturas diferentes a fim de minimizar as consequências negativas das diferenças para os indivíduos e para as empresas, beneficiá-las pelos recursos potenciais que cada cultura oferece (CHEVRIER, 2006, p. 4; tradução nossa).

Não bastando tratar apenas com uma oferta de manual, ou procedimentos detalhados e formalizados, mas sim a definição estratégica, conselhos operacionais identificando e valorizando a diversidade cultural dentro das organizações (DRUMMOND- GUITEL, 2008).

Dessa forma e, ao seguir um procedimento ou uma estratégia percebe-se limites e possibilidades para gerir uma organização intercultural, conhecendo práticas para serem adotadas, ponderando as vantagens e as dificuldades, ou ainda, a necessidade que permeiam diante o assunto. Assim, Alves e Silva apresentam um quadro com as variáveis identificadas em seus estudos sobre as ações afirmativas diante a gestão da diversidade, como é possível perceber a seguir:

<b>VARIÁVEIS</b>	<b>AÇÃO AFIRMATIVA</b>	<b>GESTÃO DA DIVERSIDADE</b>
Grupos atingidos	Minorias, grupos discriminados: negros, mulheres e deficientes físicos.	Todas as diferentes identidades presentes nas empresas: etnias, religiões, gênero, orientações sexuais, etc.
Efeitos nas empresas	Pressões coercitivas externas provocam mudanças nos processos de recrutamento, seleção e treinamento; Imposição de cotas	Diversidade passa a ser uma vantagem competitiva: atração de funcionários talentosos; sensibilização para novas culturas/novos mercados; potencial aumento da capacidade de resolução de problemas; aumento de flexibilidade do sistema administrativo

**Quadro 1 – Comparação entre ação afirmativa e gestão da diversidade**  
 Fonte: ALVES, Mario A.; SILVA Luis G. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. São Paulo, 2003

Analisando as ações afirmativas do quadro acima, observa-se que as estratégias de gestão de pessoas diante da diversidade estão distantes de ter uma única solução e resultado, podendo ser construída conforme a cultura organizacional permitir, e como os gestores visualizam essa questão de práticas, podendo ser transformadas em políticas a seguir por todo das organizações. Ainda, Cox (1994)



sugere que empresas capazes de vencer as resistências e as mudanças colocadas pela diversidade cultural estariam mais aptas a lidar com as demandas de um ambiente turbulento, ressaltando novamente, que as organizações que possuem as políticas de diversidade, ganham em vantagens competitivas, por estar sempre buscando adaptação ou visando o futuro e planejando as mudanças. Em razão disso, o tema abordado pede mais estudos para avaliar e desenvolver um método de agir mais apropriado às diversidades, logo, que a sociedade está buscando igualdade, e por esse motivo, o mercado de trabalho permanecerá em constante adaptação, para atender as exigências dos ambientes internos e externos da organização, necessitando o entendimento do processo de interculturalidade.

Isso posto, nota-se que para que este estudo seja capaz de responder aos objetivos propostos sobre a diversidade, e para que contribua com a sociedade acadêmica e social, os conceitos pertinentes sobre o tema em relação aos líderes, devem ser identificados e apresentados para contextualizar e analisar quais as práticas utilizadas em organizações que decidiram trabalhar com políticas de diversidade, fenômeno cada vez mais emergente por conta da globalização. Ainda, deve trazer teorias e estudos pertinentes para analisar e identificar as práticas destes líderes e o comportamento e percepção dos colaboradores, para uma melhor compreensão da realidade nas organizações e como o comportamento e a forma de administrar dos gestores pode influenciar na cultura organizacional.

## 2.2. LIDERANÇA NO CONTEXTO DA DIVERSIDADE

Com o transcorrer dos anos, as empresas foram aumentando tanto em porte e capacidade quanto em número de novas organizações, adquirindo, assim, maturidade, além de novos modelos de gestão, novas filosofias, e também enfoques diferenciados para as diversas áreas que compõe as instituições, não mais focando a produção somente.

O setor de Recursos Humanos foi, assim, ganhando mais espaço e maior reconhecimento dentro dos ambientes corporativos, deixando de visar somente a

otimização dos recursos legais e das atividades burocráticas das empresas, ampliando o seu papel nas organizações. Segundo Kwasnicka (1991), é a partir da Escola de Relações Humanas, que os estudos sobre liderança ganharam efetivamente força, trouxeram conceitos de motivação, comunicação organizacional, liderança. O foco deixou de ser único e exclusivo às tarefas e passou para os indivíduos que compõe a organização.

Em momentos de crise as empresas precisaram se adaptar a novas realidades para que pudessem acompanhar as mudanças e se manter competitivas e eficientes no mercado. Para isso foi preciso desenvolver novas estratégias, como por exemplo, a valorização do capital intelectual, investindo nas pessoas, como fonte vantagem competitiva, para obter os melhores resultados, pois são elas, as pessoas, as compositoras dos grupos organizacionais e responsáveis pelos objetivos alcançados.

Cabe considerar, a partir dessa nova tendência em Administração, que os estudos voltados à gestão de pessoas, bem como cultura e clima organizacional intensificaram-se, buscando compreender as mais diversas e variadas formas de culturas adotadas pelas empresas e a relação e influências que o líder pode exercer no espaço corporativo, bem como sobre seus liderados. Assim, ao se estudar a liderança é fundamental identificar os objetivos que movem todos os integrantes de determinado grupo. O líder, dentro do seu grupo, exercerá um forte papel de influenciador sobre seus liderados que irão reagir às influências, ou seja, os colaboradores reagirão conforme os estímulos recebidos pelos gestores. Como afirmam Wolff, Cabral e Lourenço (2013), com o passar do tempo, a dinâmica grupal constrói uma cognição individual e partilhada, motivada pela liderança e ambiente de trabalho. Esta relação de troca entre líderes e liderados é quem moldará o grupo e seu comportamento.

Nesse mesmo sentido, Bass (1985) e Avolio (1993), destacam que o capital humano exerce reconhecida influência sobre o desempenho organizacional e é nesse sentido que o conceito de liderança se apresenta com grande importância, visto que é o líder quem transmite a visão, os valores e os princípios organizacionais, direcionando o comportamento das pessoas conforme os objetivos traçados pela organização. Podendo ser alterada e construída conforme as mudanças que as organizações sofrem em forma do passar do tempo, juntamente com a modernização e contemporaneidade.

### 2.2.1 Estilos e Perfis de Liderança

A temática tem estimulado diferentes estudos e investigações sobre os perfis de liderança. Nas primeiras teorias de Administração a liderança era abordada como um dom, uma qualidade que se nasce com ela e aflora com a idade. Porém, com o passar dos anos e com estudos e teorias que foram sendo realizados, certo é que a capacidade de liderar pode ser adquirida, aprendida e aperfeiçoada.

No entanto, ao longo desses estudos de liderança foram traçados diversos estilos e perfis assumidos pelo líder. Para Dias (2013), estes múltiplos estilos e perfis estão inteiramente relacionados com as particularidades individuais e grupais dos indivíduos que compõe a organização na qual estão inseridos. Nesse sentido, o estilo de liderança mais eficaz estaria intrinsecamente relacionado à relação adequada entre a postura do líder na interação com seus liderados, e a influência que as condições situacionais possam lhe oferecer. Dias (2013) assegura que a principal característica do líder é a maneira como ele influencia, sendo esta superior a influência em si. Através da influência gerada pelo líder poderá haver mudanças de prioridades e ideologias, o que significa dizer que a performance do líder moldará a atuação dos colaboradores.

Para tanto, é premente considerar a indicação de estudos que orientam que não se deve estudar os conceitos de liderança sem estudar conceitos de cultura organizacional e acima de tudo, relacioná-los. Morgan (2006) supõe que analisar as ligações entre estilo de liderança e cultura corporativa possibilita explicar os motivos pelos quais certas organizações trabalham de determinada maneira.

Para este mesmo autor, em uma empresa cujos valores e preceitos são igualdade e respeito a todos, e que possua políticas de diversidade sejam elas explícitas ou não, o líder deve ter uma postura análoga à cultura organizacional. Isso significa dizer que o líder deve fomentar a igualdade, o respeito, a valorização dos colaboradores por suas habilidades e competências, e instigar a importância da diversidade dentro do ambiente de trabalho, de forma a se promover um melhor clima organizacional.

O líder, consoante Dias (2013), se molda segundo circunstâncias, estando sujeito às condições a que está submetido e da cultura que se constituiu, assim como a cultura organizacional pode se moldar conforme o perfil do líder, seja na estrutura, na construção de valores, da missão, dos objetivos, dos padrões que se tem a seguir.

Desta maneira, enfatiza-se a relação entre cultura organizacional e liderança no contexto da diversidade, e a relevância de se analisar a cultura organizacional, na qual o líder está inserido, considerar proeminente as relações de poder e o papel das lideranças, como esclarece (DIAS, 2013), bem como, a estrutura organizacional da empresa, pois assim será possível identificar as causas pelo qual aquele estilo de liderança foi adotado e os motivos e elementos que levaram a construção daquela determinada cultura organizacional, principalmente em organizações que asseguram ter políticas de diversidade efetivas e uma estrutura mais dinâmica quanto às adversidades.

### 2.2.2 Liderança e Organizações com Foco em Diversidade

A gestão da diversidade tem sido tema de questões políticas, sociais, em espaços acadêmicos, em escolas e principalmente dentro das organizações.

As empresas para se manterem competitivas no mercado e frente à concorrência ampliam o seu leque de contratação para profissionais distintos e devidamente selecionados, ou seja, nos novos modelos de gestão e organizações modernas, as empresas têm formado quadros heterógenos de colaboradores, inserindo em seu ambiente organizacional profissionais de diferentes nacionalidades, culturas, formações, crenças, opções sexuais, valores, etnias, portadores de necessidades especiais, dentre tantas outras singularidades entre as pessoas. Segundo Barreto (2012) e Kilimnik (2011) configurando, assim, uma nova relação de trabalho, a qual produz temas emergentes relacionados à gestão dos talentos, das gerações, das carreiras multidirecionais, das modalidades de trabalho flexível.

Rico, Alcover de La Hera e Taberner (2010), asseguram que a diversidade do conhecimento dentro das equipes e a integração das diferenças é capaz de possibilitar a contribuição de respostas rápidas e inovadoras aos problemas, aumentando o

rendimento. As políticas de gestão de pessoas, como escrevem Wolf, Cabral e Lourenço (2013), devem enfatizar a importância de encorajar a autonomia dos trabalhadores, pois desta maneira estarão desenvolvendo competências para a inovação e capacidade para as tomadas de decisão.

No entanto, o líder, frente ao seu grupo, deve gerir as adversidades e incentivar sua equipe ao aceite das diferenças. Como opina Lourenço (2002), equipes e grupos são expressões diferentes, todavia com conteúdo semelhante. Além da gestão, é fundamental que o líder proporcione um ambiente favorável à inovação e às relações favoráveis entre os colaboradores.

Se do lado externo líderes e gestores são pressionados por produtos de qualidade, internamente são também pressionados pelos colaboradores que esperam reconhecimento por seu trabalho e um ambiente adequado à realização das tarefas.

Após a revisão teórica, examinando múltiplas vertentes de pensamentos e teorias sobre gestão de pessoas, liderança, cultura e clima organizacional, faz-se necessário retomar os objetivos propostos neste estudo. Para tanto, assume-se como relevantes o estudo da área de Gestão de Pessoas e Recursos Humanos, identificação de elementos da cultura organizacional nas empresas, pesquisa da política de diversidade adotada pelas organizações, análise das estratégias aplicadas pelos gestores de RH frente às políticas de diversidade, descrição do perfil dos gestores e verificação das análises de dados coletados nas organizações, pois relacionam-se intrinsecamente, visto que só será possível atingi-los comparando os estudos e trabalhos realizados nesta área com a realidade observada nas organizações, bem como o perfil dos gestores analisados e a maneira como o grupo se comporta conforme o tipo de liderança.

### 3 MÉTODO

A metodologia em um estudo é de suma importância para que os resultados esperados sejam alcançados. Segundo Prodanov e Freitas (2013): “a Metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade” (PRODANOV E FREITAS, 2013, p. 14).

Para que a metodologia exista, é necessário uma pesquisa que cumpra com o objetivo do trabalho, e que tenham como intuito a busca pela solução de algo, necessitando que os dados sejam captados a contento para agregar os resultados esperados. Porém, para dar-se início a essa pesquisa é imprescindível que exista uma pergunta a ser respondida, algo que instigue os pesquisadores buscar respostas que satisfaçam. Para Gil (1999, p.42), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, para dar respostas ao objetivo proposto do pesquisador, envolvendo desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Para tanto, a decisão sobre o tema escolhido e o objeto de pesquisa segundo Azevedo (1999) leva a crer que o tema deve ser relevante científica e socialmente, situado dentro de um quadro metodológico ao alcance do pesquisador e com áreas novas a explorar. Além disso, é importante que a relevância do tema dirija-se a três benefícios: a sociedade, a ciência e a escola (SANTOS, 1999).

Conforme trazido a relevância desta pesquisa, a mesma tem sua importância científica, pois analisa as práticas dos líderes em relação à crescente presença da diversidade nas organizações, agregando conhecimentos sobre as mudanças que políticas de diversidade geram, e para tanto serão analisadas, também, as percepções dos funcionários em relação aos seus líderes, buscando respostas sobre a efetividade das atuais práticas.

Procura-se então que este presente trabalho beneficie a sociedade a visualizar e compreender um importante fenômeno na sociedade atual que é o aumento diversidade nas organizações, buscando o aperfeiçoamento das práticas e implantação das políticas nas organizações, visto diminuir as barreiras e dificuldades para se inserirem no mercado de trabalho por conta de paradigmas e preconceitos relacionados a diversidade. Este trabalho também beneficia a escola pois apresenta a relação entre a teoria e a prática aplicada pelas indústrias estudadas, além de propiciar que novas pesquisas sejam feitas na área de gestão de pessoas com foco em diversidade. Além de agregação para os estudos sobre o tema, pensa-se muito sobre o crescimento profissional das pesquisadoras, onde será possível comparar a teoria e a prática, conhecendo melhor a área de Gestão de Pessoas, crescendo em caráter de capacidade de visualizações de todas as facetas na administração de empresas.

Desta forma, considerando os elementos comentados, a abordagem mais indicada para se analisar percepções, neste caso, é a qualitativa que “não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, (...)” (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

Do mesmo modo, Minayo (2001, p. 21) esclarece que “a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, aspirações, crenças, valores e atitudes”. Desta forma, a abordagem qualitativa é capaz de suprir o que o estudo busca, logo que os sujeitos analisados possuem forte influência referente ao seu entendimento subjetivo sobre as características de diversidade, pois suas percepções, visões, experiências, valores, crenças, são diferentes variando conforme as cognições pessoais.

Considerando o tema abordado e os objetivos propostos, os sujeitos desta pesquisa são fundamentais para que se obtenha os resultados, pois são quem compartilham suas percepções sobre a temática, fornecendo os dados necessários para a compreensão do fenômeno. Assim, considera-se que os líderes possuem grande responsabilidade diante dos resultados de uma organização, sendo primordial que os mesmos tenham conhecimentos sobre diversidade no ambiente de trabalho, tendo capacidade para administrar as diferenças e elevar as competências de cada indivíduo. Todavia, para que um líder conquiste resultados positivos ele depende de sua equipe,

necessitando que as mesmas estejam alinhadas com as metas das organizações, pois cada indivíduo possui um conjunto de competências e habilidades e pontos fortes a serem explorados e potencializados na organização.

Com o intuito de atingir os objetivos propostos, a presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, modelo que, segundo Gil (2008, p.28) “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno”, posto que, o estudo compreende a descrição de um fato, sendo este a crescente diversidade em indústrias patobranquenses.

Além desses fatores, no método descritivo “o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles” (PRODANOV E FREITAS, 2013, p. 52). Assim, a maneira encontrada para que o estudo não seja impreciso ao considerar a subjetividade dos pesquisadores será desfocar dos sentimentos, valores e visão dos pesquisadores e focar o que a teoria traz sobre o tema, unindo a pesquisa realizada com os fatos já fomentados pela literatura (TRIVIÑOS, 1987).

Neste sentido, Triviños (1987, p.110, apud OLIVEIRA, 2011) esclarece que “o estudo descritivo pretende descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade”. Tal modelo de estudo, para Oliveira (2011) é utilizado quando o pesquisador tem por objetivo analisar “determinada comunidade, suas características, valores e problemas relacionados à cultura (OLIVEIRA, 2011, p.22). No estudo em questão, serão analisadas as organizações e suas políticas, considerando suas características e a cultura organizacional, bem como, as práticas dos líderes e a percepção dos colaboradores quanto à diversidade no ambiente de trabalho.

No entanto, no momento da busca pelos dados, a pesquisa de campo torna-se o melhor instrumento utilizado, pois caracteriza-se segundo Fonseca (2002) pelas investigações nas quais, além da pesquisa bibliográfica e análise de documentos, se realiza a coleta de dados junto às pessoas.



### 3.1.UNIVERSO E AMOSTRA

De modo geral, estudos sociais são abrangentes, tornando-se impossível a consideração da totalidade, por conta disso, para o presente estudo, foram considerados seus objetivos, concentrando-se em três organizações do setor industrial do município de Pato Branco – PR, referidos na análise e resultados como A, B, e C. Quanto ao município de, Pato Branco localiza-se na Região Sudoeste do Paraná, cuja população estimada, segundo dados do IBGE (2016), é de 79.869 habitantes e seu território possui 539,087 km<sup>2</sup>. O município destaca-se como polo no setor industrial e grande parte de suas empresas utilizam de políticas de diversidade cultural, empregando centenas de trabalhadores com culturas, pensamentos e padrões diferenciados de comportamento.

Considera-se assim, o universo de pesquisa como recorte representativo do número de indivíduos que compartilham das mesmas características estabelecidas para um determinado estudo (RODRIGUES, 2007), o que justifica o espaço determinado.

No que se refere a amostra, ela “é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo” (LAKATOS; MARCONI, 2007, p. 225). O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que seja capaz de produzir novas informações (DESLAURIERS, 1991). Em virtude do estudo se caracterizar como uma pesquisa social, a amostra selecionou uma população representativa de dois sujeitos de pesquisa, quatro líderes representados pelas empresas A, B e C, e quinze liderados, representados como Colaboradores das organizações A, B e C, estabelecendo-as como recorte amostral integrantes do segmento industrial que evidenciam aspectos maduros acerca da Gestão de Pessoas no contexto da diversidade. Essas organizações foram escolhidas por apresentarem as principais características da política de diversidade, ou seja, possuem um número considerável de colaboradores, e gestores de pessoas com habilidades para desempenhar sua função eficientemente, possuindo assim um elevado número de colaboradores contratados e identificados

como diversos, aumentando a estatística de diversidade, possibilitando que se tenha maior número de sujeitos entrevistados, contribuindo com a análise dos resultados.

### 3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Considerando os objetivos propostos para o estudo, as técnicas para a coleta de dados devem orientar no sentido de se obter os dados apropriados com relação aos aspectos de diversidade e liderança, bem como, a relação entre esses nas organizações estudadas, de modo a, justamente, atingir os objetivos traçados neste estudo.

Inicialmente, para que fosse possível definir as técnicas mais adequadas foi importante apresentar os sujeitos de pesquisa integrantes do estudo. Neste sentido, destaca-se como principais sujeitos de pesquisas líderes e colaboradores, vinculados às organizações investigadas.

Para tanto, tornou-se necessário a construção de espaços profícuos para que as percepções possam ser expostas com possibilidades de interpretação qualificada. Assim, sugere-se como técnicas de coleta de dados, entrevistas semi-estruturadas com as lideranças das organizações e com os colaboradores grupo focal e entrevistas semi-estruturadas.

A entrevista semi-estruturada, segundo as autoras Boni e Quaresma (2005), possibilita ao informante discorrer sobre o tema proposto, visto que esta combina perguntas abertas e fechadas. Esse tipo de entrevista possibilita que os pesquisadores acrescentem novas perguntas durante o decorrer da pesquisa, ou seja, como Boni & Quaresma (2005) afirmam, é essencial que o entrevistador se mantenha atento para conduzir, conforme o andamento da entrevista, a discussão para o assunto que o interessa, ou seja, fazendo perguntas adicionais que venham a contribuir para a obtenção de melhores resultados.

O grupo focal segundo os autores Backes, Colomé, Erdmann e Lunardi (2011), é uma importante técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. Sua essência, segundo Lervolino & Pelicione (2001), consiste na interação entre o pesquisador e os entrevistados. O grupo focal, para o entendimento de Lervolino & Pelicione (2001) muitas vezes, pode ser utilizado para se compreender as distinções entre as percepções e posturas sobre determinados fatos, determinadas práticas, serviços ou produtos. Assim, o reconhecimento dos grupos focais como ambientes privilegiados para se obter concepções grupais a respeito uma determinada temática tem maximizado seu uso em diferentes áreas de estudo (BACKER, COLOMÉ, ERDMANN & LUNARDI, 2011). Conforme Lervolino & Pelicione (2001), a coleta de dados através do grupo focal tem como uma de suas maiores riquezas basear-se na tendência humana de formar opiniões e atitudes na interação com outros indivíduos”.

Ante ao exposto, a técnica de grupo focal utilizada neste estudo, convidou-se cerca de quarenta pessoas para a participação dos grupos focais, onde apenas vinte e cinco colaboradores aceitaram participar dos encontros. A seleção teve como intuir unir o maior número de pessoas tentando mesclar a maior multiculturalidade das organizações estudadas incluindo, mulheres, homens, adolescentes, PCD, imigrantes e migrantes. O grupos aconteceram em dois momentos, o primeiro com nove participantes e o segundo com seis.

Deste modo, por meio deste modelo de coleta de dados pode-se identificar, como a interação entre os membros da organização pode influenciar aspectos de liderança dentro da cultura organizacional, visto que, o ambiente de coleta de dados torna-se mais dinâmico e interativo, incentivando, assim, a participação de alguns dos participantes, de tal forma que estes possam se sentir engajados nas discussões, e compreenderem a importância do estudo para o bem estar de todos.

Nesse sentido, salienta-se que os roteiros para a entrevista semi-estruturada, bem como para o grupo focal foram fundamentados no estudo realizado por Justo (2012) sobre “A Gestão da Diversidade nas Companhias Aéreas que atuam no Brasil”, o qual já foi previamente validado. As informações coletadas no grupo focal foram gravadas e posteriormente transcritas.

Além disso, é importante mencionar que a realização da coleta de dados obedeceu aos critérios éticos de pesquisa, com destaque para a utilização de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, no qual os entrevistados autorizaram a publicação de suas falas, e garante o sigilo absoluto da identidade dos participantes. O processo de coleta de dados estendeu-se entre os meses de agosto e setembro de 2017.

Em termos de análise de dados, optou-se pela Análise de Conteúdo. Como aponta Bardin (1979), tal proposta representa um conjunto de técnicas de análise dos diálogos que se propõem a obter, através de procedimentos objetivos e métodos de descrição do fundamento das mensagens. Do ponto de vista das autoras Gerhardt e Silveira (2009), a análise de conteúdo, operacionalmente, inicia-se pela leitura das falas, através das transcrições de entrevistas, depoimentos e documentos.

Considerando tal abordagem analítica, é importante ressaltar que as categorias orientadoras da análise foram construídas *a posteriori*, visando estabelecer um núcleo de sentido através das falas e percepções, visando atingir os objetivos propostos pelo presente estudo, possuindo dados que enriqueçam as análises de conteúdo com a teoria discutida no referencial teórico apresentado.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Essa sessão tem como intuito mostrar toda a metodologia usada para atingir os objetivos desse estudo. Dessa forma, Com base nos objetivos propostos para este estudo, bem como os procedimentos metodológicos que o norteiam, os dados coletados a partir de grupos focais que permitiram identificar diferentes percepções sobre a diversidade nas organizações. Foram realizados dois grupos focais no dia 25 de agosto de 2017. Os participantes foram ouvidos em momentos distintos, em virtude do número de pessoas envolvidas e a difícil logística de aloca-los em um ambiente comum para que todos pudessem participar, sendo assim, no primeiro grupo participaram dez colaboradores das indústria metal mecânica (A) e indústria de transformação (B), e em outro momento quinze colaboradores da indústria de componentes eletrônicos (C). Nos dois momentos, os participantes foram orientados sobre a confidencialidade das informações prestadas, bem como, sobre os objetivos do estudo. Para garantir o anonimato dos participantes, os mesmos leram e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, e a importância das declarações deles, para a sociedade acadêmica.

O grupos de trabalhadores totalizaram 25 participantes, sendo 9 homens (De 18 a 45 anos), ou seja 36% e 16 mulheres (De 16 a 45 anos), ou seja 64%. Todos desempenham funções em organizações locais, especialmente nas áreas operacionais e administrativas. Dentre os participantes, foi identificado 1 africano, 24 brasileiros, 2 menores de idade e 4 migrantes (região Santa Catarina e Paraná), os demais não declararam nenhuma particularidade, ou não foi possível identificar a diversidade visivelmente. No intuito de identificar diferentes percepções sobre o tema, foram convidados, trabalhadores portadores de necessidades especiais e de origem indígena. No entanto, não houve representantes desses grupos nos dois momentos de coleta de dados.

Na realização do grupo focal, as questões eram abertas, afim dos participantes possuírem liberdade para responder conforme sua percepção e permitir um debate com

os demais do grupo, tentou-se desde o início deixá-los a vontade para que fosse possível o enriquecimento da coleta de dados, porém, apesar dos esforços, e do anseio pela integração entre o grupo, ao transcorrer da coleta de dados percebeu-se que o grupo focal não estava permitindo a troca de informações e experiências. Não houve discussões sobre os temas abordados entre os participantes, e identificou-se certa resistência para exporem suas opiniões. As discussões foram encaminhadas a partir de questões semi estruturadas, estimulando a participação sobre a existência de diversidade dentro destas organizações e o relacionamento entre os indivíduos. Inicialmente, a participação foi tímida, mas houve o estímulo constante, com abordagens dirigidas aqueles que demonstravam maior tranquilidade e segurança com o processo.

Observou-se então, que a entrevista individual, permitiu maior abertura ao colaborador, ao qual respondeu as questões com uma visão diferenciada dos demais trabalhadores do grupo focal.

Para caracterizar as informações dos trabalhados, foi utilizado o “C” para representar Colaborador, respectivamente em ordem alfabética de A a Z, para caracterizar o colaborador de cada fala.

Sendo assim, inicialmente a coleta de dados foi realizada com os colaboradores, para analisar a percepção geral sobre o tema da diversidade e principalmente, sobre a percepção das práticas utilizadas pelos líderes, para a gestão das organizações.

Posteriormente, foram realizadas as entrevistas individuais e semi-estruturadas com os gestores das empresas A, B e C, nas próprias organizações em que atuam, foi utilizado um roteiro pré formulado, com as perguntas que as pesquisadoras juntamente com as orientadoras, julgaram ser importantes e que alcançariam o resultado esperado. Como a forma é semi-estruturada, pode-se durante as entrevistas questioná-los mais sobre os temas abordados, aumento a chance de obter as respostas esperados. Porém, sentiu-se resistência dos gestores das empresas B e C, as respostas foram vagas, não sendo dados não fornecendo dados relevantes para o presente estudo.

A apresentação dos resultados, será organizada ou apresentada a partir de duas categorias estabelecidas para garantir a adequada apresentação dos resultados e sua análise, tendo em vista os objetivos propostos neste estudo. Sendo no primeiro momento a “Diversidade em Debate”, com vistas ao objetivo de identificar a existência de diversidade nas organizações, trazendo a teoria e as falas dos colaboradores e líderes, afim de identificar as percepções de ambos os sujeitos de pesquisa, e posteriormente, a “Diversidade, Políticas e Práticas”, visando atingir os objetivos de observar as percepções sobre diversidade na visão de líderes e colaboradores e identificar as práticas de liderança no contexto de diversidade na percepção de líderes e liderados.

#### 4.1 DIVERSIDADE EM DEBATE

Considerando a relevância sobre a gestão de pessoas e as práticas abordadas por líderes em organizações com multiculturalidade, à temática da diversidade dentro organizações, buscou a compreensão de fenômenos comportamentais e de gestão, assim como das práticas de liderança, para este presente estudo, compreenda a realidade da administração de uma organização que identifica a existência de quadros heterogêneos de colaboradores, analisando as contribuições de organizacionais multiculturais, envolvendo valiosas adversidades para dentro das estratégias das empresas, agregando conhecimento em diversas áreas que envolvem o ser humano e aprendendo as práticas para gerir a multiculturalidade, como trouxe Cox (1991), a criação de uma organização multicultural, precisa desenvolver algumas ferramentas e ações a partir das dimensões anteriormente citadas, como por exemplo, programas de orientação para novos membros, treinamento de diferentes línguas, tratamento explícito da diversidade na missão estratégica, aconselhamento de grupos por mentores, programas de educação e ação afirmativa, desenvolvimento de programas de carreira e avaliação de performance e recompensas, políticas de RH e mudanças nos benefícios, programas de *Mentoring*, onde as pessoas mais experientes ajudam as menos

experientes até atingirem um grau de instrução maior, para poder desempenhar suas funções independente, e por fim, desenvolver seminários sobre igualdade de oportunidades e administração de conflitos, sendo assim a multiculturalidade é valiosa para as organizações visto que:

Equipes diferentes culturalmente frequentemente criam uma cultura interna, resultado de interações e negociações entre os membros do time. Trata-se de uma cultura híbrida e exclusiva ao time, que guia os esforços e aumenta a coesão, facilitando a comunicação e o bom desempenho do time. (RODRIGUES, 2010)

Nesse sentido, este estudo busca identificar as múltiplas possibilidades provenientes de ambientes compostos por multiculturas, e os subsídios que promovem às organizações ao alcance de uma política efetiva para a diversidade.

As discussões e contribuições dos participantes revelam unanimidade quanto à percepção da diversidade nos ambiente organizacionais em estudo. Retomando os conceitos propostos por Milliken e Martins (1996) a diversidade pode ser percebidas nas organizações multiculturais por características visíveis como raça, gênero, idade e conformação física, como pelas não visíveis, que diz respeito a nacionalidade, religião, personalidade e formação (Mendes, 2001). Nesse sentido, as percepções dos participantes revelam como elementos da diversidade, a presença de colegas migrantes, imigrantes de diferentes países, indígenas, portadores de necessidades especiais (PNEs). Além disso, houve referência aos colegas apenados, bem como ao fato dos grupos de trabalho serem formados por pessoas de diferentes idades, sexos e confissão religiosa.

Hoje temos várias diversidades, como os haitianos, os portadores, os índios, apenados, temos um público bem variado aqui (GA, 26 anos, M, setor tático).

No administrativo, apenas os portadores de necessidades especiais. Mas na fábrica, tem os haitianos, presidiários, migrantes. Tem pessoas que são homossexuais (CA,31 anos, H, setor administrativo)

Assim, existe dentro da nossa população aqui dentro da empresa diversas classes de diversos tipos de colaboradores. Entre eles uma diversidade que podemos citar são os haitianos. Grande parte do quadro é haitiano. Em torno de 8 a 10% do quadro. (GA, 31 anos, H, setor tático)

A empresa já é uma empresa antiga, não tem como não ter uma diversidade (GA, 31 anos, H, setor tático)



Este compartilhamento de conhecimentos e troca de experiências entre os colaboradores permite a aprendizagem organizacional. Visto que ao desenvolver procedimentos formalizados, definindo estratégias, conselhos operacionais, identificando e valorizando a diversidade cultural dentro das organizações, faz do ambiente diverso um ambiente produtivo e propício ao desenvolvimento (DRUMMOND-GUITEL, 2008).

Do mesmo modo, a discussão em torno das questões de gênero, foram orientadas a partir da percepção dos participantes sobre eventuais distinções entre os colaboradores de gêneros distintos. Assim, apurou-se que 60% dos entrevistados informaram que não há distinção de gênero nos níveis hierárquicos das organizações, ou seja, revelam que mulheres não enfrentam resistência quando ocupam cargos de gestão. Ainda afirmaram que o treinamento é igual tanto para homens quanto para mulheres, bem como, as relações de trabalho e o trabalho propriamente dito são iguais para ambos os sexos. Um colaborador acrescentou que na empresa em que trabalha há diferenciação entre homens e mulheres apenas em determinadas tarefas que exigem maior força física.

As mulheres trabalham tanto quanto os homens. Não é porque é mulher ou homem que trabalha menos (CB, 42 anos, H, setor operacional).

Ocupo cargo de gestão e não há nenhuma resistência [...]a igualdade de gênero é uma das políticas da empresa (GB, 35 anos, M setor tático)

Homens e mulheres são tratados igualmente (CA, 31 anos, H, setor administrativo).

Não. A lei na verdade é igualdade. As mulheres trabalham tanto quanto os homens. Não é porque é mulher ou homem que trabalha menos. É cobrado igual, é julgado igual. É dado o mesmo treinamento que é dado para os homens é dado para as mulheres. (CB, 35 anos, M, setor tático)

Depende o setor, tem alguns que é específico, tipo, para carregamento dos caminhões, a vaga é para homem, porque é carregado os fogões e são pesados né (CA,31 anos, H, setor administrativo)

Quanto ao salário, um colaborador afirmou que não há distinção salarial entre homens e mulheres, inclusive nos cargos de gestão, e que a empresa está implantando o plano de cargos e salários.

O salário de gestor é padrão. A empresa A está fazendo o plano de cargos e salários, para padronizar tudo (CA, 31 anos, H, setor administrativo)

Essa percepção do colaborador frente a empresa onde trabalha, fornece uma visão positiva tanto para eles quanto para a organização, pois minimiza-se a possibilidade de desigualdade, visualizando um ambiente de trabalho mais agradável e com menor índice de conflitos.

No entanto, cabe destacar que houve manifestações contundentes quanto à resistências envolvendo mulheres em cargos de chefia, bem como, diferenças salariais para o desempenho de funções similares, e distinção entre as atividade realizadas, como se observa nos excertos abaixo:

Ah, que não há o quê. Existe diferença entre homens e mulheres sim. A mulher ganha menos. Quando elas ocupam cargos de liderança ou gestão tem resistência da parte dos homens sim (CB, 37 anos, M, setor operacional)

Eu trabalho no setor de corte e solda e neste setor tem mais mulheres do que homens. A maioria dos homens que trabalha, em torno de 10 homens todos trabalham na máquina de corte que são matérias mais pesados. Os materiais mais leves ficam as mulheres. Um dia eu comentei com a minha líder sobre isso e ela disse que preferem as mulheres porque elas são mais ligadas aos detalhes. Achei um certo feminismo. (CB, 22 anos, H, setor operacional)

As controvérsias sobre a remuneração foram geradas pelas diferentes subjetividades existentes entre o grupo de colaboradores. Em um contexto de valorização das equipes, os líderes devem alocar os colaboradores conforme suas habilidades e competências para cada tarefa, e oferecer remuneração justa e igualitária entre os funcionários sem que haja diferenciação por gênero.

Ainda na questão de gênero, colaboradores e líderes mencionaram a homossexualidade como fator de diversidade. A questão, a princípio, não buscava ser explorada, todavia ao ser referida, conduziu-se a entrevista de modo que fosse possível captar informações pertinentes aos objetivos deste estudo, com relação a percepção sobre a diversidade na visão dos colaboradores e líderes. Tanto colaboradores quando líderes afirmaram a presença de colegas homossexuais nas diferentes organizações. No entanto, revelam não perceber qualquer tipo de preconceito ou distinção. O líder da

empresa A afirmou que o setor de televendas dá preferência aos colaboradores homens, homossexuais, pois constatou-se que os mesmos executam as tarefas distinção e qualidade, obtendo, *feedback* (avaliação) positivo dos clientes.

Ao serem questionados sobre os migrantes e imigrantes, todos os participantes informaram que as organizações possuem migrantes e imigrantes, identificando-os nas seguintes nacionalidades: África, Bolívia, Chile, Haiti, Paraguai e Togo. No que diz respeito ao relacionamento entre os colaboradores brasileiros e imigrantes não há nenhuma distinção, assim como, revelam a inexistência de conflitos gerados pelas diferenças culturais. Porém, uma colaboradora se manifestou dizendo que no primeiro contato, costuma haver certo preconceito:

Eu acredito que um pouco de preconceito quando a pessoa é diferente e a pessoa não dialoga com ela, acho que tem um pouquinho de preconceito sim. No começo” (CB, 23 anos, M setor operacional).

Neste sentido, um participante de origem estrangeira, confirma uma certa resistência no primeiro contato. No entanto, comenta que após as primeiras semanas de trabalho e o contato frequente, não percebeu a ocorrência de nenhuma forma de preconceito ou discriminação.

Não há preconceito. Eu morava no São Paulo. Lá as pessoas não ligam para o imigrante. Aqui, as pessoas [...]dizem que sou haitiano, me chamam de haitiano. Eu não sou, mas eu digo que sou quando me chamam. Depois que perguntam e me conhecem fica tudo bem. (CB, imigrante, 30 anos, H, setor operacional)

Desta forma, é possível verificar que a interação entre colaboradores é valiosa e dispõe de conhecimento de diversas culturas, possuindo cadeias de valor, gerando amplas redes de trabalho e disseminação de conhecimento (EUROFOUND, 2009-2012).

As discussões que se seguiram, trataram de questões que envolvem os PCDs, cuja a Lei 8.213/1991 prevê obrigatoriamente para organizações com mais de cem colaboradores, a contratação de 2% a 5% do contingente de funcionários, de

profissionais portadores de necessidades especiais (PNEs). Sobre essa temática, os entrevistados indicaram que há colegas com deficiência nas organizações, e esclarecem que esses atuam no setor da produção, administrativo e também na recepção.

Tem, bastante. Vários deles são auxiliares, mas tem sempre vaga. Independente do cargo (CB, 22 anos, H, setor operacional)

Normalmente em todos os setores tem portadores (CC, 42 anos, M, setor operacional)

Contrataram neste mesmo processo de recrutamento uma menina surda e muda (CC, 18 anos, M, setor administrativo, recém contratada)

No administrativo tem cinco pessoas mais ou menos. [...]Duas não possuem uma mão, uma pessoa é cega e as outras duas eu não me lembro (CA,31 anos, H, setor administrativo)

É possível perceber através dos excertos que todas as organizações possuem colaboradores portadores de necessidades especiais (PNEs), isso permite retomar que uma forma de observar a gestão da diversidade nas organizações refere-se à igualdade e oportunidades de emprego entre os diversos grupos sociais, dentre eles evidenciando a inclusão de portadores de necessidades especiais (EUROFOUND, 2008).

As discussões se encaminharam para a análise das oportunidades e desafios da atuação profissional em ambientes multiculturais. Assim, tanto os líderes quanto os colaboradores entendem a diversidade como elemento positivo nas organizações e que agrega valor não só a organização, mas às pessoas, estimulando a aprendizagem e fazendo com que os colaboradores possam crescer tanto como profissionais quanto como pessoas. Para os entrevistados a diversidade tem contribuído para o desenvolvimento das organizações construindo conhecimentos, trocas de experiências, de idiomas, respeito e igualdade.

Com certeza agrega valor. Existe uma troca de conhecimento de cultura, de língua (CB, 42 anos, H, setor operacional)

Eu acho bom. É bom ter uma equipe com pessoas diversas, a gente aprende bastante (CB, 23 anos, M, setor operacional)

Sim, eu acredito que sim, que agrega muito valor (CC, 18 anos, M setor administrativo, recém contratada)

Acredito que sim, porque são pessoas que você não tem o convívio diariamente, você não vai conhecer pessoas nessas condições normalmente, mas a Empresa A faz você ver que elas são iguais a todos, aprende a respeitar e faz a gente agradecer pelo que tem, sei lá, faz a gente ser mais humano (CA, 31 anos, H, setor administrativo)

Vejo que se tornam pessoas melhores. Todos os funcionários podem crescer dentro da empresa (GA, 26 anos, M, setor tático)

Sim. A diversidade agrega valor (GB, 35 anos, M, setor tático)

Com a diversidade conseguimos aprimorar o nosso quadro de colaboradores (GA, 26 anos, M, setor tático)

Nossa percepção é que inclusive na integração, quando os colaboradores estão entrando, nós colocamos isso como um ponto favorável para todo mundo, onde a gente pode estar aprendendo com isso (GA, 26 anos, M, setor tático)

Nós conseguimos estar em contato com essas pessoas e conseguimos ter histórias diferentes na nossa empresa, culturas diferentes, pessoas que trazem algo diferente e que fazem nós crescermos como pessoas, como profissionais e também estar se qualificando nesta área (GA, 26 anos, M, setor tático)

Nesse sentido, Hanashiro e Carvalho (2005), esclarecem que as organizações que trabalham com a diversidade, geram na sociedade uma imagem de força efetiva, eleva a moral e ganha reputação de ser o melhor lugar pra se trabalhar.

Do mesmo modo, quando estimulados a comentar sobre a gestão da diversidade nas organizações, os líderes revelam em consenso que, um grupo diverso pode ser muito positivo, capaz de agregar valor e ser até mesmo uma vantagem competitiva, isso gera para as organizações uma integração positiva entre as culturas, dando aos gestores uma ação de estratégia diante à diversidade, como revelam os excertos abaixo:

Não ter os portadores é fácil, não ter os apenados é fácil, mas nós termos essa diversidade é o que nos instiga e nos faz procurar algo diferente (GA, 26 anos, M, setor tático)

Eu vejo que hoje as pessoas que hoje estão aqui, que realmente ficam são aquelas que aprendem a lidar/conviver com a diversidade. Vejo que se tornam pessoas melhores (GA, 26 anos, M, setor tático)

Essas percepções encontram apoio nos estudos de Wright, Kroll e Parnell (2000) que afirmam que a implementação estratégica eficaz, requer que os administradores

considerem o modo como as questões como liderança, poder e cultura devem ser administrados para possibilitar que os empregados da organização trabalhem juntos, a fim de realizar os planos estratégicos.

Amanhã podem entrar pessoas para trabalhar aqui que talvez nunca trabalharam com esta diversidade; chegam aqui cheios de paradigmas e preconceitos, [...]mas com o passar do tempo essa pessoa vai aprendendo a lidar com todas essas pessoas. A pessoa que trabalha ao lado dela tem um conhecimento e ela precisa aprender com ela. Com aprender se é preconceito? Então ou a pessoa sai ou aprende a lidar. Eu vejo que hoje as pessoas que hoje estão aqui, que realmente ficam, são aquelas que aprendem a lidar/conviver com a diversidade. Vejo que se tornam pessoas melhores. Todos os funcionários podem crescer dentro da empresa (GA, 26 anos, M, setor tático)

Ante ao exposto, conforme esclarecem os estudos de Fleury (2000), em uma sociedade com graves problemas de justiça, como a brasileira, a gestão da diversidade pode ser altamente positiva por representar iniciativas promissoras de inclusão social. Além disso, os conhecimentos oportunizados em ambientes que promovam as relações interculturais, ou seja, criar uma relação intrínseca à prática do diálogo e ao entendimento para a ação com intuito de obter sucesso nos negócios (BARBOSA; VELOSO, 2009).

Na próxima sessão, busca-se analisar diferentes contribuições e limitações decorrentes da inserção de políticas e as práticas de liderança em ambientes que respeitam e valorizam a diversidade em seus quadros funcionais.

## 4.2 DIVERSIDADE, POLÍTICAS E PRÁTICAS

As discussões teóricas que orientam este estudo indicam que líderes possuem grande responsabilidade ao gerir pessoas no ambiente de trabalho, e devem desenvolver competências que lhes permitam administrar as diferenças a fim de promover benefícios a partir da interação dos colaboradores da sua equipe. No que diz respeito à interculturalidade, multiculturalidade e cultura organizacional, Cox, Lobel e McLeod (1991) explicam que a gestão da diversidade envolve o planejamento e a

implementação de sistemas, políticas e práticas que possam potencializar efeitos positivos e minimizar as suas desvantagens. Assim, caberia aos líderes atuar de forma a promover o compartilhamento de conhecimentos e experiências, o estreitamento do processo de comunicação, além de valores como o respeito mútuo, a empatia e a cooperação na resolução de problemas. Como esclarecem os estudo de COX (1994), é preciso haver planejamento para a execução das práticas organizacionais de gestão de pessoas, maximizando as vantagens potenciais da diversidade e minimizando as suas desvantagens.

Nesse contexto, os dados apurados nas discussões estabelecidas a partir do grupo focal, permitem indicar que, no que se refere às políticas de diversidade, 73% dos participantes consideram que existem políticas de diversidade em suas organizações. No entanto houve discordância entre os colaboradores quanto à formalidade das políticas de diversidade, sendo alguns colaboradores afirmam que há diversidade, mas não políticas formalizadas.

Eu acredito que sim, que as políticas são explícitas sim. Mas não é formalizado”  
(CB, 22 anos, H, setor operacional)

Dentro da empresa tem sim a política de diversidade. No meu setor específico não há imigrantes, mas a gente convive com diversos outros colaboradores, com diferentes culturas, formação, idade. (GB, 35 anos, M, setor tático)

Não há políticas formais de diversidade, eu desconheço (CA, 31 anos, H, setor administrativo)

Quando os colaboradores foram questionados sobre as características das políticas de diversidade, houve certa insegurança para responder, o que demonstrou ser motivado pela falta de conhecimento sobre o que são e quais são as características das políticas e o funcionamento das mesmas. Assim, buscando identificar as políticas de diversidade utilizadas pelas empresas, afim de atingir os objetivos propostos pelo presente estudo, foi conceituando de forma geral, as práticas e políticas de diversidade, mas não com o intuito de definir de fato o tema, e sim, para que os participantes identificassem conforme suas próprias percepções quais as políticas e práticas eram abordadas nas organizações que trabalhavam.

Deste modo, no intuito de explorar ao máximo das informações subjetivas contidas nos discursos dos colaboradores quanto à compreensão sobre políticas de diversidade, foi possível conceber, que as políticas de diversidade, na concepção dos colaboradores, referem-se, principalmente, à contratação dos colaboradores no que diz respeito a buscar fazer novas contratações e manter os colaboradores selecionados de forma a aumentar as peculiaridades entre os funcionários, à inclusão dos PCD pois ressaltaram que as empresas buscam adaptar-se para atender suas necessidades e a maioria dos setores possui colaboradores PCD, e ao respeito e igualdade que são enfatizados dentro das organizações em análise posto que não há tolerância alguma quanto preconceito e discriminação. Alguns colaboradores ressaltaram também o treinamento que recebem na primeira semana em que são contratados, no qual aprendem sobre as políticas das organizações, incluindo o respeito e tratamento justo a todos os colaboradores das empresas.

Olha, nós somos tratados iguais. E desde o início a gente aprende a se respeitar. Seja quem for. (CC, 23 anos, M, setor operacional)

Se caso houver discriminação leva até justa causa. Porque não pode acontecer uma coisa dessa. Lá na empresa eles não aceitam preconceito. Somos tratados iguais. E desde o início a gente aprende a se respeitar. Seja quem for. (CC, 40 anos, M, setor operacional)

Sim, as políticas são explícitas. Quando eu entrei a gente fica uma semana no recrutamento, para conhecer a empresa, conhecer o processo, conhecer todos os procedimentos da empresa. Fazem um treinamento também (CC, 42 anos, M, setor administrativo)

Sim, são sim. Quando nós somos contatados nós ficamos alguns dias para conhecer a empresa, os processos, as pessoas. É dado um treinamento (CB, 42 anos, H, setor operacional)

Dos líderes entrevistados, 100% admitiram que há política de diversidade nas organizações, onde prezam pela homogeneidade dos trabalhadores e expõem as políticas de diversidade aos liderados logo no início da contratação, fornecendo treinamento e adaptação ao ambiente, antes da exposição direta ao trabalho. Com os líderes das empresas B e C, o questionamento não foi explorado pelas respondentes, pois os mesmos focaram na igualdade e respeito por todos que há dentro da organização e na contratação heterogênea de colaboradores. Em contrapartida, com os



líderes da empresa A o questionamento sobre políticas de diversidade obteve maior rendimento.

Percebeu-se que as políticas não são de fato formalizadas nas três organizações analisadas, sendo que apenas a empresa A demonstrou estar mais próxima da formalidade e efetividade em suas políticas. Todavia, notou-se que há grande motivação nas três empresas para formalizarem as políticas, por mais que os líderes das empresas B e C não tenham explorado fortemente o tema notou-se que buscam formalizar as políticas. Há ainda muitos projetos de políticas que estão em fases de planejamento e outros em fases de testes para que possam ser seguramente implementados nas organizações.

Constata-se que a diversidade dentro das organizações investigadas na cidade de Pato Branco, é um fenômeno um tanto quanto recente, e tais empresas possuem esforços significativos na busca pelos meios mais adequados para realizar a gestão da diversidade de modo que promova o bem-estar dos colaboradores e um melhor clima organizacional. Retomando a abordagem de Cox (1991) quanto às organizações multiculturais, já abordado no referencial teórico deste trabalho, é possível perceber que as organizações buscam atingir, através de suas práticas e políticas (embora muitas delas informais), as seis dimensões exemplificadas por Cox (1991) sendo a pluralidade, interação estrutural completa entre minorias e grupos majoritários, integração nas redes de trabalho completas, ausência de preconceitos e discriminação, inexistência de *gaps* (fendas) de identidades grupais e baixo nível de conflitos intergrupais.

Um dos nossos valores é o respeito. E nós precisamos trabalhar essas diferenças das pessoas mas sempre tratando de forma igual. Não tem distinção aqui dentro (GA, 31 anos, H, setor tático)

Pato Branco é uma cidade pequena, então se concentram haitianos, bolivianos, paraguaios, os apenados, nós temos uma parceria com o presídio de Beltrão, os portadores de necessidades, e também o nível de classe que a gente tem aqui dentro, desde pessoas com alto grau de formação até as semianalfabetas, isso gera uma diferenciação, mas são todos tratados iguais. Os mesmos princípios, os mesmos valores, que é a igualdade e o respeito. Isso está bem claro para todo mundo aqui dentro (GA, 31 anos, H, setor tático)

Na entrevista seja um haitiano, um brasileiro, um portador, um indígena, todos são tratados com os mesmos padrões de perguntas, com o mesmo respeito (GA, 26 anos, M, setor tático)

[...] Um projeto é a qualificação dos gestores para que possam entender mais o público diverso, principalmente a questão da língua. Nós tínhamos aqui haitianos com terceiro grau completo, mas eles são vistos na região como trabalhadores braçais. As empresas não visualizam um haitiano ocupando um cargo de gestor ou cargos no administrativo. Isso seria um projeto para o desenvolvimento de líderes para que possam extrair o máximo dessa mão de obra, pois eles possuem muito potencial. Poderiam assumir cargos no administrativo.

A empresa possui projetos e todo um amparo de atendimento seja psicológico e/ou físico para atender essa demanda (GA, 31 anos, H, setor tático)

Temos um projeto social com as grávidas da empresa porque as vezes precisamos tirá-las daquele determinado trabalho por oferecerem algum tipo de risco, todo o mês fazemos um encontro com elas, acolhemos, escutamos. Nós fazemos integração e temos respeito por todos (GA, 26 anos, M, setor tático)

Uma das medidas que estamos propondo aqui é profissionalizar e colocar pessoas no grupo deles, que eles andam dentro da empresa, que sejam contatos nossos, que essas pessoas entendam como é a rotina do RH e que, independente se forem brasileiras ou haitianos, estejam inseridas no contexto deles e possam nos auxiliar (GA, 31 anos, H, setor tático)

Ao serem questionados sobre o recrutamento dos portadores de necessidades especiais, referente a Lei nº 13.146/2015 os líderes da organização A informaram que sempre possuem vagas abertas para PCDs e procuram contratar além da cota legal, inclusive buscam parcerias com as prefeituras da região para que indiquem portadores de necessidades especiais que estejam à procura de emprego. Já os líderes B e C informaram que cumprem com a legislação, mas que o processo de seleção oferece oportunidades iguais a todos que atendam aos requisitos do cargo.

Desde o ano passado a gente tenta buscar, não esperar a questão da cota e ter que ficar apenas cumprindo [...] Então a gente está no mercado, está com várias vagas. Tem uma dificuldade no seguinte sentido: a demanda de portadores está alta, quase não encontra no mercado PCD. Mas nós trabalhamos sempre com a busca. Estamos tentando fazer parcerias com algumas prefeituras aqui da região para tentar trazer essas pessoas também, para indicarem essas pessoas; Sempre que tem vaga, tanto operacional quando administrativo, se o posto de trabalho permitir, que não vá gerar um desconforto para a pessoas, a gente busca contratar (GA, 31 anos, H, setor tático)

Quanto ao processo de inclusão das pessoas com deficiência, os líderes da empresa A responderam que a empresa busca adequar e adaptar tanto o ambiente quanto os equipamentos para que estes colaboradores possam trabalhar de maneira

segura e confortável. Ainda afirmou que a inclusão acontece a partir da contratação e que o RH possui projetos específicos dentro da organização, no qual frequentemente reúne os colaboradores que possuem alguma deficiência para que possam ouvi-los e mostrar o valor que possuem para a empresa. Os líderes das empresas B e C responderam que as respectivas empresas são adequadas para estes colaboradores e que há o processo de inclusão desde o momento da contratação. Por meio da análise das respostas obtidas, identificou-se que as empresas B e C contratam PCD por conta da legislação, enquanto a empresa A possui projetos específicos voltados aos PCD e alta contratação dos mesmos.

A empresa tenta colocar acessibilidade para eles não se sentirem discriminados [...] Nós tínhamos uma deficiente visual que foi comprado um computador específico para o tipo de necessidade dela. A estrutura da fábrica em si é preparada para receber pessoas com necessidades, corrimões adequados, com piso antiderrapante, acesso para cadeirantes. [...] a gente tenta fazer com que eles se sintam acolhidos pela empresa como os demais colaboradores (GA, 31 anos, H, setor tático)

A empresa A possui projetos e todo um amparo de atendimento seja psicológico e/ou físico para atender essa demanda. Nós tínhamos [...] um projeto bem legal com essa parte de PCDS que era chamado “Somos todos iguais na diferença”. Trazíamos os PCDS para uma reunião informal e falávamos para eles o valor que eles tinham para a organização e tentávamos escutá-los e instiga-los (GA, 26 anos, M, setor tático)

Os colaboradores participantes quando interrogados quanto à contratação de PCD, responderam que há um grande número de pessoas com deficiência que compõe o quadro de colaboradores das organizações, e que estes trabalham em praticamente todos os setores. Alguns colaboradores afirmaram que o principal motivo da contratação é pela exigibilidade da lei. Afirmaram ainda que o ambiente de trabalho é adaptado aos PCD permitindo que consigam trabalhar de modo eficiente, e que recebem auxílio sempre que necessário.

Tem, bastante. Vários deles são auxiliares, mas tem sempre vaga. Independente do cargo (CB, 22 anos, H, setor operacional)

Só portadores. Normalmente em todos os setores tem (CC, 42 anos, M, setor operacional)

Sim. Geralmente quando abrem vagas para funcionários eles já têm que pegar mais um certo número de PCD. Sempre abrem vagas (CC, 40 anos, M, setor operacional)

Eles esperam que nós tratemos todos normalmente. Os portadores de necessidades especiais são tratados igualmente (CC, 24 anos, M, setor operacional)

Eles deixaram claro que contratam todos aqueles que sejam aptos ao cargo. Inclusive contrataram neste mesmo processo de recrutamento uma menina surda e muda (CC, 18 anos, M, setor administrativo, recém contratada)

Por conta da lei, porque tem que ter um mínimo de pessoas trabalhando (CA, 31 anos, H, setor administrativo)

A colaboradora cega trabalha na assistência técnica, toda vez que ela vai bater o ponto, tem uma pessoa que acompanha ela o local para bater o ponto e ir para casa (CA, 31 anos, H, setor administrativo)

Tem banheiro adaptado para cadeirante, mas já tinha na construção, não por parte da empresa, mas ela anda de bengala e usa o banheiro comum. Única coisa, é que acompanham ela para bater o ponto (CA, 31 anos, H, setor administrativo)

Não, há tratamento igual a qualquer outro. Porque as pessoas que trabalham lá, a deficiência delas não reduz a capacidade delas de realizar o trabalho igual as demais. Não tem nenhuma pessoa, com deficiência total, ou mental (CA, 31 anos, H, setor administrativo)

Bem sincero, eu acho que eles só fazem porque tem a lei, se não tivesse eles não iriam contratar pessoas com necessidades especiais, porque as vezes tem que contratar 2 pessoas, para o trabalho de uma (CA, 31 anos, H, setor administrativo)

Voltando-se para o objetivo desta pesquisa, sobre as práticas de liderança no contexto da diversidade, 60% dos colaboradores entrevistados consideraram que o líder deve avaliar os pontos forte e fracos das pessoas valorizando as qualidades, deve integrar os grupos heterogêneos na organização minimizando qualquer situação de preconceito ou conflitos, e disseminar o respeito a todos, indiferente das particularidades de cada indivíduo. Nesse contexto da importância do líder na valorização dos funcionários, retoma-se as abordagens de Wright, McMahan & McWilliams (1994) e Salaman, Storey & Billsberry (1998), no que se refere a necessidade que a gestão de pessoas possui de assumir práticas estratégicas nas organizações considerando o investimento em capital humano, sempre envolvendo os empregados e a própria gestão como vantagens competitivas de longo prazo, apreciando os elementos diferenciais como forma de aproveitar suas capacidades e habilidades buscando agregar valor à organização e a valorização dos colaboradores.

Houve divergência entre as visões dos colaboradores quanto as práticas de liderança. Para alguns colaboradores o líder é quem deve fazer a inclusão entre os funcionários e conduzir para o melhor relacionamento e o mesmo influencia totalmente no clima organizacional, além de solucionar possíveis conflitos. Para outro colaborador, o líder não é agente influenciador no ambiente e cultura organizacional.

Na verdade, o líder tem que ver os pontos fortes e fracos de cada pessoa. Todo mundo tem um ponto forte para ser valorizado. (CA, H, 22 anos, setor operacional)

Eles procuram misturar as pessoas. Inserir as pessoas. O líder tem um pouco a ver com a questão da introdução dos colaboradores (CB, setor operacional)

Ele está ali para indicar as direções e tem um papel importante dentro da empresa, principalmente nessa questão da diversidade (CC, setor operacional)

Quando eu entrei a gente fica uma semana no recrutamento, para conhecer a empresa, conhecer o processo, conhecer todos os procedimentos da empresa. Fazem um treinamento também. (CC, 40 anos, M, setor administrativo)

O meu próprio gestor, é bem preconceituoso. Ele desvaloriza quem se formou em determinadas instituições, e prefere quem estuda na UTF. Mas isso não é base, porque muitos que passaram por lá, não eram bons funcionários e tudo mais sabe... E só ele que se importa com isso lá dentro, porque cada um tem sua opinião formada, ninguém é mané por causa de uma pessoa. As pessoas sabem diferenciar essas coisas (CA, 31 anos, H, setor administrativo)

Conversar com a pessoa individualmente, porque tem pessoas que são preconceituosas, tentar resolver a questão, para que não volte a ocorrer, e caso volte ocorrer, ou mudar essa pessoa de setor, não a pessoa que sofreu o preconceito, e sim a pessoa que fez o preconceito. Caso não seja possível, dar a conta por justa causa. (CA, 31 anos, H, setor administrativo)

Ah, o líder ajuda né. Se vê que alguém não está bem vai procurar ajudar também (CB, 42 anos, H, setor operacional)

Por sua vez, os líderes quando questionados sobre as práticas de liderança mais efetivas na gestão da diversidade, afirmaram em concordância, que a principal prática é a igualdade e o respeito em todas as tratativas. Para além, mencionaram ainda a integração entre os colaboradores, a valorização dos colaboradores independente das adversidades, o auxílio e assistências às necessidades dos colaboradores, a mediação e solução de conflitos (quando ocorrem) o mais rápido possível, buscando identificar as causas e culpados e tomar as providências necessárias, e principalmente o diálogo com os colaboradores. Percebe-se que as práticas moldam uma interação construtiva e

fundamental às boas relações dentro do ambiente organizacional. A interculturalidade, como explorado no referencial teórico, relaciona-se intrinsecamente à prática do diálogo e ao entendimento para a ação com intuito de obter sucesso nos negócios (BARBOSA; VELOSO, 2009).

As respostas sobre as práticas de liderança foram identificadas muito mais ao longo de toda a coleta de dados, do que obtida propriamente pela pergunta específica quanto as práticas. Através das respostas dadas ao conjunto de perguntas contidas no roteiro foi possível extrair a subjetividade dos entrevistados e as práticas através das ações executadas pelos líderes. Como a entrevista possuiu caráter semi-estrutura foi possível conduzir as perguntas de modo a capturar as informações.

A primeira prática é tratarmos todos iguais, a igualdade acima de tudo (GA, 26 anos, M, setor tático)

O desafio maior é, creio que seja por ser uma empresa de médio porte com cerca de 700 funcionários, manter este bom convívio e gestão, e saber as dificuldades de todos, e como atuar mais ativamente (GB, 35 anos, F, setor tático)

Os PCD querendo ou não possuem algumas limitações. Quando a gente trata de um mental grave por exemplo não é mesma coisa de chegar um colaborador ali eu conversar com ele e ele sair. Não, tem que explicar, se não entendeu tem que falar com a família. Tem um trato diferente. A nossa percepção é que isso nos ajuda como pessoas e ajuda os nossos colaboradores como pessoas. Se eles estão inseridos na linha de produção ou em outros trabalhos as pessoas tendem a ajudar, entendem a dificuldade. No fim a gente se torna um pouco mais humano (GA, 26 anos, M, setor tático)

Através dos excertos acima, retoma-se a colocação de Dias (2013), onde os gestores devem saber administrar as diferenças, não anulando nem uma nem outra cultura, mas aproveitando o que cada uma tem de melhor para ser incorporada à organização.

Questionados sobre conflitos que podem existir motivados pela diversidade, houve consonância entre os colaboradores em afirmar que não há nenhum tipo de desavença por conta das pluralidades dos funcionários. Um dos entrevistados afirmou que algumas vezes há conflito no ambiente de trabalho por conta de alguma tarefa, mas não pela diversidade. Outro colaborador mencionou que no setor operacional há conflitos entre casais por motivos pessoais. Muitos colaboradores ressaltaram que a

maior dificuldade é para se comunicar com os imigrantes, que muitas vezes não possuem domínio total do idioma. Os participantes, novamente, afirmaram que todos são tratados iguais, não havendo nenhuma distinção ou preconceito.

Não, apenas briga de mulheres e homens sobre traição, essas coisas (CA, 31 anos, H, setor administrativo)

Não, conflitos por causa de cor, raça, gênero, isso não (CB, 30 anos, H, setor operacional)

Não, não. Tem conflitos, mas são pelo trabalho. Questão de cultura, raça, cor, religião, isso não. Temos que nos respeitar né. Eu sou pastor e convivo no trabalho com ateus, espiritas e tantos outros e por mais que eu não concorde com o pensamento deles eu respeito, converso, brinco. Tem que saber conviver. Não é porque não pensa igual que vai ter conflito (CB, 42 anos, H, setor operacional)

É a lei né. Tem que respeitar (CB, 28 anos, H, setor operacional)

Não. Nem pode né. A orientação da empresa é para ser igualdade né e justiça (CB, 42 anos, H, setor operacional)

Não, não há discriminação. E nem pode né. Se caso houver leva até justa causa. Porque não pode acontecer uma coisa dessa né. Lá na empresa eles não aceitam preconceito (CC, 40 anos, M, setor operacional)

Os líderes, quando interrogados quanto aos conflitos gerados pela diversidade e as práticas mais efetivas para mediá-los, responderam em convergência com os colaboradores, afirmando que não há ocorrências de conflitos motivados pela diversidade. Um dos líderes afirmou já ter acontecido casos esporádicos que foram solucionados rapidamente. Para os líderes, a maior dificuldade que existe por conta da diversidade é o processo de comunicação com os imigrantes por conta do idioma. Nesse sentido, segundo Rodrigues (2010), ao mesmo tempo em que este novo contexto, a diversidade, pode apresentar vantagens importantes, há também desafios peculiares como por exemplo as barreiras linguísticas.

Um dos principais que podemos citar primeiramente é a questão dos haitianos. A gente tem uma grande dificuldade com a questão da língua. A grande maioria deles não fala português ou fala muito pouco. Nós temos aqui dentro diversos que não falam português, temos um ou dois que são tradutores. Eu sinto que isso gera um desconforto porque nós não conseguimos nos comunicar com eles. [...] Sinto que temos muito problemas com a falta de entender o que eles querem passar. [...] já tivemos no passado, alguns problemas, mas como a empresa possui políticas claras de RH, através de punições conseguimos punir os culpados. Nós conseguimos agir na causa e tomar a medida correta frente à

situação. Já tivemos brasileiros discutindo com haitianos, mas conseguimos através de sindicâncias apurar todos os fatos, verificar o que realmente aconteceu e punir os culpados. Mas isso são casos isolados (GA, 31 anos, H, setor tático)

Os conflitos não existem aqui dentro. Podem haver casos bem esporádicos (GA, 26 anos, M, setor tático)

Além dos desafios, em ambientes multi e interculturais podem haver conflitos advindos das diferenças culturais entre os colaboradores e o gestor deve desenvolver a confiança e administrar tais conflitos de forma produtiva, a fim de encontrar as soluções apropriadas (RODRIGUES, 2010).

Torna-se de suma importância destacar que as percepções apresentadas pelos liderados não são ações que as organizações aplicam, sendo de senso comum as respostas ou análise individual de cada sujeito do estudo, a pesquisa respeitou as opiniões e trouxe os resultados para comparar com a visão dos líderes, que serão apresentadas na sequência.

Isso permite trazer a discussão da autora Fleury (1996) onde a cultura organizacional é uma percepção de significado comum compartilhado, ou seja, perante as informações trazidas pelos líderes sobre a cultura, a mesma não é formalizada nas instituições, porém a informal é enraizada e disseminada internamente e externamente, traçando o clima organização alinhado com a percepção dos liderado (ROBBINS, 1996, p. 681).

Geralmente quando abrem vagas para funcionários eles já têm que pegar mais um certo número de PCDs. Sempre abrem vagas né (CC, 40 anos, M setor operacional)

Eles deixaram claro que contratam todos aqueles que estejam aptos ao cargo. Inclusive contratam neste processo de recrutamento uma menina surda e muda (CC, 18 anos, M, setor administrativo, recém contratada)

É importante destacar que estar à frente das organizações pressupõe buscar sua própria visão, procurando intencionalmente influenciar os outros e as condições com as quais eles trabalham, permitindo-lhes utilizar o pleno potencial e desse modo



umentando a probabilidade de realizar o desenvolvimento organizacional e pessoal de todas as partes envolvidas (DRUCKER, 1998).

Existe [...] aqui dentro da empresa diversas classes de diversos tipos de colaboradores. A gestão se posiciona como se posiciona com os demais colaboradores, sem distinção nenhuma, mesmos direitos, mesmos acessos, nada de distinção visual ou material, ou salarial. Eles têm os mesmos benefícios, o que é aplicado para um é aplicado para outro (GA, 31 anos, H, setor tático)

Dentro da empresa temos políticas de diversidade. [...] Todos são tratados iguais (GA, 31 anos, H, setor tático)

Por fim, as categorias estabelecidas para a análise: a primeira referente a percepção dos colaboradores sobre a diversidade e a segunda referente a percepção de líderes quando à diversidade e suas práticas para a gestão da diversidade. Ressaltam a relação entre as práticas de liderança e a cultura organizacional estabelecida no contexto da diversidade.

Perante o exposto e segundo as informações obtidas a partir da coleta de dados, verifica-se que as organizações analisadas estão em processo de mobilização no que diz respeito a formalização de suas políticas de diversidade e buscam promover a heterogeneidade entre seus colaboradores. Pode se intuir que há a possibilidade de desenvolvimento de novas políticas, capazes de fomentar e fortalecer a diversidade. As principais práticas e medidas tomadas pelos gestores para se dar a gestão da diversidade são o uso da igualdade e respeito por todos, o diálogo, a valorização das diferenças e dos colaboradores, o uso da diversidade como vantagem competitiva e estratégica, a integração e inclusão dos colaboradores, e o auxílio às necessidades dos funcionários. Apesar destas práticas apresentadas, ainda é possível perceber que as práticas podem ser aperfeiçoadas e intensificadas, assim como novos métodos podem ser desenvolvidos e utilizados pelos gestores para melhor administrar as equipes inter e multiculturais.

O estudo contribuiu com os colaboradores e líderes participantes, pois os mesmos puderam refletir sobre o tema em questão, notando e compreendendo sobre a

relevância da diversidade para as organizações e o quanto as práticas de liderança e o conjunto de políticas de diversidade podem influenciar nas empresas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste estudo almejou-se analisar a diversidade dentro das organizações e compreender como a mesma pode influenciar no clima e cultura organizacional em três indústrias da cidade de Pato Branco – PR. A pesquisa buscou identificar se tais empresas analisadas possuíam políticas de diversidade, como a diversidade é percebida por líderes e liderados e quais práticas são utilizadas pelos líderes para gerir a diversidade. Para que isto fosse possível, discorreu-se sobre os conceitos de cultura e clima organizacional, interculturalidade e multiculturalidade, diversidade, diversidade nas organizações, liderança e liderança no contexto da diversidade.

O objetivo deste trabalho foi “Analisar as práticas de liderança no contexto da diversidade, nas indústrias de Pato Branco, Estado do PR”, e este foi obtido através dos resultados a seguir:

Quanto à percepção dos liderados sobre a diversidade e as práticas de liderança:

i) As empresas possuem um quadro de colaboradores diversos, sendo as diversidades citas: Imigrantes, Migrantes, Indígenas, Apenados, Religião, Jovens, Idosos, PCDs, Homossexuais; ii) Na percepção dos entrevistados, as empresas possuem políticas de diversidade, e muitos dos colaboradores percebem a diversidade como algo que está intrínseco à cultura da organização; iii) A contratação de colaboradores diversos e o processo de inclusão são as principais políticas percebidas pelos colaboradores das três empresas analisadas; v) Não há conflitos relacionados à diversidades. Para os colaboradores entrevistados todos devem se respeitar e aprender a lidar com as diferenças. As empresas não toleram quaisquer tipos de preconceitos; vi) O líder, na percepção dos colaboradores possui um papel fundamental na influência do bom clima organizacional, bem como na gestão das adversidades; vii) As principais práticas de liderança percebidas pelos colaboradores são a inclusão dos colaboradores

diversos em todos os setores, a igualdade nas tratativas, a intolerância ao preconceito e discriminação, a valorização dos pontos fortes de cada colaborador.

Quanto à percepção dos líderes sobre a diversidade e práticas de lideranças:

i) As empresas analisadas possuem muitos trabalhadores diversos na composição do quadro de colaboradores, sendo citados como diversos: indígenas, Apenados, Imigrantes, Migrantes, Portadores de Necessidades Especiais, Homossexuais, Jovens, Idosos, e Grau de escolaridade; ii) A gestão das organizações percebem a diversidade como algo muito positivo e vantajoso à organização, capaz de agregar valor tanto para a empresa quanto para as pessoas; ii) As políticas de diversidade são fortemente explícitas na organização A, visto que o processo de recrutamento e seleção de trabalhadores diversos acontece de maneira intensa, ou seja, a empresa busca manter um quadro de pessoal cada vez mais diversificados em todos os setores. Ainda possuem projetos para inclusão de pessoal e a empresa procura adaptar-se, em equipamentos ou estrutura, às necessidades dos trabalhadores portadores de necessidades especiais. As empresas B e C embora possuam diversidade, as políticas não são tão explícitas; iii) Não houve relatos de conflitos gerados por conta da diversidade em nenhuma das organizações analisadas. Os conflitos se dão por conta de desentendimentos na execução do trabalho. Não há tolerância ao preconceito e discriminações; iv) As principais práticas de liderança para gerir a diversidade, apontadas pelos líderes, foram a igualdade nas tratativas, promover instigar a diversidade, promover projetos de inclusão, garantir as mesmas oportunidades e condições a todos; v) A diversidade dentro das organizações proporciona aprendizado a todos os envolvidos e é capaz de torna-los pessoas melhores, o que proporciona um melhor clima organizacional.

A diversidade no contexto organizacional é um fato que tende a aumentar, visto que as empresas buscam cada vez manter um quadro diversificado de colaboradores pelo valor que agrega à organização e aos seus membros e pela troca de aprendizado, além do melhor relacionamento entre as equipes. Por outro lado, a gestão da diversidade é um desafio para os líderes, que deve gerir as diferenças valorizando o que há de melhor nos colaboradores, proporcionar um clima

organizacional agradável e um ambiente de trabalho apropriado para todos, e conduzir as equipes para alcançar os objetivos pessoais e principalmente da organização.

A gestão de pessoas diversas atrelada a políticas de diversidade e a práticas eficazes de liderança, pode proporcionar posicionamento e vantagem competitiva a empresa, pois gera o “reconhecimento do colaborador, permitindo novos olhares, diferentes pontos de vista e posicionamentos que podem ser acrescentados em um ambiente competitivo que as organizações enfrentam” (JUSTO, p.46, 2012).

Neste estudo, foi possível observar que as organizações estudadas estão agindo conforme as mudanças que estão sendo acometidas, não havendo um planejamento por parte da gestão de pessoas, na inclusão de práticas e políticas de diversidade. Sendo assim, esse estudo trouxe um entendimento que a diversidade nas organizações merecem uma atenção maior do setor de Relacionamento Humano, buscando integrar as ações afirmativas para dentro da política das empresas, ampliado a percepção dos colaboradores sobre a interação e relacionamento da diversidade no trabalho, e aos gestores a importância em manter um clima organizacional satisfatório e buscar o melhoramento da qualidade de vida dos colaboradores, formalizando e buscando sempre melhorar no tema que envolve a diversidade, incluindo práticas formalizadas, para a criação de organizações multiculturais, conforme ressalta Cox (1991) incluindo algumas ferramentas e ações que precisam ser desenvolvidas, como por exemplo, programas de orientação para novos membros, treinamento de diferentes línguas, tratamento explícito da diversidade na missão estratégica, aconselhamento de grupos por mentores, programas de educação e ação afirmativa, desenvolvimento de programas de carreira e avaliação de performance e recompensas, políticas de RH e mudanças nos benefícios, programas de *Mentoring* (mentoria) e por fim, desenvolver seminários sobre igualdade de oportunidades e administração de conflitos.

Espera-se que os resultados concluídos ao longo do estudo, fortaleçam os conhecimentos sobre as estratégias e, principalmente, contribuam significativamente para a relação entre liderança e diversidade. Nesse sentido, para o aprimoramento e qualificação das práticas de liderança, este estudo contribui para avaliar o desempenho das políticas nas organizações. Segundo Nkomo e Cox Jr (1999, p.334), A maior

atenção vem de profissionais interessados em como “administrar a diversidade” ou seja, tornar esse diferencial estratégica competitiva, agregando valor ao clima organizacional, desenvolvendo internamente e externamente as organizações.

Finalizando as considerações, após as entrevistas e conversas com todos os envolvidos deste estudo e as análises de resultados, foi possível perceber que não haviam políticas ativas sobre o tema nas organizações, sendo que a longo das conversas, foi identificado uma sensibilização sobre a diversidade, tornando um tema inexplorado, em conhecimento e possíveis ações futuras para a implantação das mesmas. Sendo que o objetivo do estudo foi alcançado, ou seja, por mais que as organizações ainda não estejam maduras sobre a política de diversidade formalizada, os gestores buscam manter um clima organizacional homogêneo e funcional, desqualificando qualquer possibilidade de preconceito e desvalorização dos colaboradores, entendendo que a diversidade está presente e agrega valor as organizações quando aplicadas com respeito e sabedoria.

O estudo engrandeceu a visão de futuros administradores, onde o bem estar dos colaboradores e criação de uma cultura organizacional faz de todas as organizações um ambiente melhor para trabalhar, por consequência uma vantagem competitiva, fazendo da Gestão de Pessoas uma área estratégica para o sucesso das organizações.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Mario A.; SILVA Luis G. G. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações**. São Paulo, 2003

BACKES, dirce Stein; COLOMÉ, Juliana Silveira; ERDMANN, Rolf Herdmann; LUNARDI, Valéria lerch. **Grupo focal como técnica de coleta e análise de dados em pesquisas qualitativas**. O MUNDO DA SAÚDE, São Paulo: 2011;35(4):438-442.

BARBOSA, Ricardo dos Santos, & ESTENDER, Antonio Carlos. **A gestão estratégica de pessoas – uma ferramenta necessária a toda companhia**. 2014. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/18720144.pdf>> Acesso em 15 de maio de 2016.

BARBOSA, L.; VELOSO, L. **A cultura do outro: interculturalidade e dialogia nas empresas**. In: BARBOSA, L. (coord.). **Cultura e diferença nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Ed. 70, Lisboa: 1979.

BARRETO, Leilianne M.T.S. et al. (2011). **Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica**. Revista de Administração UFSM, Santa Maria, v.4, n.1, pp. 215-232, maio/ago. Recuperado em: . Acesso em: 09 maio 2012.

BASS, Bernard M. **Handbook of Leadership: survey of theory and research**. New York: The Free Press, 1990.

BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York; The Free Press, 1985. \_\_\_\_\_; AVOLIO, B. Transformational leadership and organizational culture. Public Administration Quarterly, v. 17, p. 112-121, 1993.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais.** Revista Eletrônica de Pós-Graduandos em Sociologia Política da USFC. Vol. 2 nº 1 (3), janeiro-julho, p.68-80, 2005.

CHEVRIER, S. **Le management Interculturel.** Paris: Presses Universitaires, 2006.

COX, T.H., LOBEL, S.A., AND MCLEOD, P.L. **'Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behaviour on a group task.'** Academy of Management Journal, 34, pp. 827-847, 1991.

COX, T.J.; Blake, S. **Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness.** Academy of Management Executive, v.5, n.2 , p.45-56, 1991.

COX, T.J. ;Finley-Nichelson, J. **Models of Acculturation for Intra- organizational Cultural Diversity.** *Canadian Journal of Administrative Sciences*, v.8, n.2, p. 90-100, 1991.

COX, T. J. **Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice.** San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos.** 2. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2003.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional: construção, consolidação e mudanças.** São Paulo: Atlas, 2013.

DINIZ, M. A. **O Espelho não tem duas faces: um estudo entre a cultura e o clima organizacional na UFPB.** XXX ENANPAD – Encontro Nacional dos Pós Graduados em Administração. Salvador 2006. **Anais**

DRUMMOND-GUITEL, V. **Déjouez les pièges des relations interculturelles: et devenir un manager de l'international.** Le Mans: Gereso, 2008.

EUROFOUND (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions). **Europe at work: better life and opportunities for all.** Dublin/Ireland. Four-yearwork programm: 2009-2012.



EUROFOUND (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions). **Working time in the EU and other global economies – Industrial relations in the EU and other global economies 2006-2007**. Dublin/Ireland: EUROFOUND, 2008.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**.1998. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo; Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA/USP. São Paulo-SP.

FLEURY, M. T. L., & Fischer, R. M. (1992, outubro). **Relações de trabalho e políticas de gestão: 16 uma história das questões atuais**. Revista de Administração da USP, 27(4), 5-15.

FLEURY, M. T. L., FISCHER, R.M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996

FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

FRANÇA, Limongi Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Metodologia de Pesquisa científica**. Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional** / Antonio Carlos Gil – São Paulo : Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos.**Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GILBERT, J. A.; STEAD, B. A.; IVANCEVICH, J. M. **Diversity management: a new organizational paradigm**. *Journal of Business Ethics*, v. 21 n. 1, p. 61- 77, 1999.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: PrenticeHall do Brasil, 1978

HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, S. G. **Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira**. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, São Paulo, ed. 47, v. 11, n. 5, p.1-21, set./out. 2005

JUSTO, Alexandra Martins Benedetti. **A Gestão Da Diversidade Nas Companhias Aéreas Que Atuam No Brasil**. USCS - Universidade Municipal De São Caetano Do Sul. São Caetano do Sul, 2012.

KILIMNIK, Zélia M. (2011). **Transformações nas carreiras: de trajetórias lineares para multidirecionais. Perspectivas organizacionais e individuais**. In: Kilimnik, Zélia M. (Org.). *Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema*. Rio de Janeiro: Qualitymark. pp. 3-27.

LERVOLINO, Solange Abrocesi; PELICIONE, Maria Cecília Focesi. **A utilização do grupo focal como metodologia qualitativa na promoção da saúde**. *Rev Esc Enf USP*, v. 35, n.2, p.115-21, jun, 2001.

LODEN, M e ROSENER, J. **Workforce America. Managing Employee Diversity as a Vital Resource**. *Homewood, IL: Irwin*, 1991.

LOURENÇO, Paulo Renato M. R. S. (2002). **Concepções e dimensões da eficácia grupal: desempenho e níveis de desenvolvimento**. 255 f. Dissertação (Doutorado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.

MENDES, R. H. **Desmistificando os Impactos da Diversidade no Desempenho das Organizações**. IN: *III Encontro Nacional de Estudos Organizacionais*, 2004, Atibaia. CD ROM do III ENEO, p. 1-15, 2004

MILLIKEN, F. E; MARTINS, L. **Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups**. *Academy of Management Review*, v.21, p. 402-433, 1996.

MORGAN, Gareth, 1943 *Imagens da organização: edição executiva/Gareth Morgan; tradução Geni G. Goldschmidt*. - 2. ed. - 4a reimpressão - São Paulo: Atlas, 2002.

NKOMO, S. M; COX JR., T. **Diversidade e identidade nas organizações**. In: CLEGG, S. R.; OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**. Catalão: UFG, 2011. Manual (pós-graduação) – Universidade Federal de Goiás.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. Ed. Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013.

RICO, Ramón; ALCOVER DE LA HERA, Carlos M.; TABERNERO, Carmen. (2010). **Efectividad de los Equipos de Trabajo: una Revisión de la Última Década de Investigación** (1999-2009). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Madrid, v. 26, n. 1, abr. Recuperado em: . Acesso em: 4 mar. 2012.

ROBBINS, S. P. **Organizational behavior**. 7. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1996.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall,, 2010.

RODRIGUES, William Costa. **Metodologia Científica**. FAETEC, Paracambi, 2007. Disponível em [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33851445/metodologia\\_cientifica.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1473897021&Signature=y7JNMTgHt1nCn4bzFRFzG1Z8p3s%3D&response-content-](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33851445/metodologia_cientifica.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1473897021&Signature=y7JNMTgHt1nCn4bzFRFzG1Z8p3s%3D&response-content-)

disposition=inline%3B%20filename%3DMetodologia\_Cientifica\_Conceitos\_e\_Defin.pdf  
> Acesso em 13 set 2016.

RODRIGUES, Ivete. **Cultura e desempenho de equipes de projetos globais: um estudo em empresas multinacionais brasileiras**. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2010.

SALAMAN, G., STOREY, J., and BILLSBERRY, J. (1998). **Strategic human resource management: defining the field**. In G. Salaman, J. Storey, and J. Billsberry, (Eds.). *Strategic human resource management: theory and practice* (pp.01–11). London: Sage.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and leadership**. Jossey-Bass. San Francisco, 1984.

SCHNEIDER, S. C.; BARSOUX, J.-L.. *Managing Across Cultures*. 2. ed. Harlow: Prentice Hall, 2003.

SCHNEIDER, S. K.; NORTHCRAFT, G. B. **Three social dilemmas of workforce diversity in organizations: a social identity perspective**. *Human Relations*, v. 52, n. 11, p. 1445-1468, 1999.

SHRM (Society for Human Resource Management). **The 2007-2008 workplace trends list**:the top trends according to SHRM's Special Expertise Panels. 2007

SILVA, L.M.T.; KISCHORE, A.; REIS, G. G.; BAPTISTA, L. L.; MEDEIROS, C. A. F. **Cultura Organizacional e Liderança: Uma relação Possível?** São Paulo/ SP, set 2009. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR2271.pdf> > Acesso em: 30 mar 16

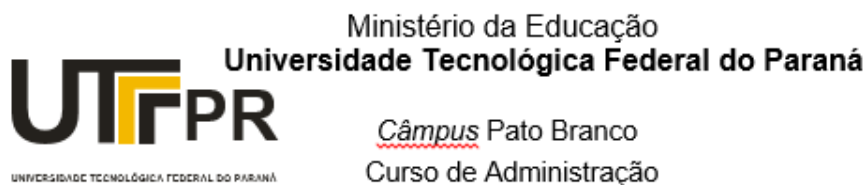
THOMAS, R. R. **Beyond race and gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity**. New York: Amacom, 1991. Citado por NKOMO, S. M.; COX Jr., T. **Diversidade e identidade nas organizações**. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.

WOLFF, Luciane; CABRAL, Patrícia Martins Fagundes; LOURENÇO, Paulo Renato Martins Ribeiro da Silva. **O papel da Liderança na Eficácia de Equipes de Trabalho**. *Revista Gestão & Tecnologia*, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 1, p. 177-204, jan./abr. 2013

Wright, P. M., Kroll, M. J., and Parnell, J. (2000). *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas.

WRIGHT, P. M., McMahan, G. C., and McWilliams, A. (1994). **Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective.** *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326.

## APÊNDICE 1



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

As acadêmicas do 4º ano do Curso de Administração da UTFPR - Câmpus Pato Branco, Queren Christine Gasparetti P. Rutsatz e Alana de Oliveira Camargo, estão executando atividades de pesquisa vinculadas à elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). O projeto tem como objetivo identificar as principais intercorrências da inserção dos trabalhadores haitianos para o desenvolvimento organizacional das indústrias patobranquenses.

Sua colaboração na pesquisa será de suma importância para o desenvolvimento da mesma. Por isso, pede-se a sua participação e autorização para a realização de coleta de dados atinentes ao referido projeto através do fornecimento de informações por meio de: entrevista semi-estruturada. Suas informações serão utilizadas apenas para as finalidades da pesquisa e não serão objeto de avaliação pessoal no sentido de verificação de acerto ou erro.

A participação na pesquisa não envolve risco físico, tampouco constrangimento de qualquer natureza. A identidade dos envolvidos será preservada em todas as fases dos projetos e os mesmos terão pleno direito de censura sobre os conteúdos que fornecerem individualmente.

Se a qualquer momento desejar informações adicionais sobre as pesquisas, ou, a qualquer tempo, decidir não participar ou desejar interromper sua participação, pode entrar em contato no horário comercial pelo telefone (46) 3220-2528 ou pelo e-mail gpezarico@utfpr.edu.br ou ainda, leonardi@utfpr.edu.br, endereçando a mensagem à Professora Dra. Giovanna Pezarico e Profa. MSc. Audrey Leonardi, orientadoras desta pesquisa.

MSc. Audrey Hausschildt Merlin

Dra. Giovanna Pezarico

Coordenadora do Projeto/Orientadora

Coordenadora do Projeto/Orientadora

### TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, \_\_\_\_\_, na  
 condição de \_\_\_\_\_ Declaro  
 que fui devidamente esclarecido(a) sobre a pesquisa e concordo em participar da mesma  
 autorizando e fornecendo informações através de entrevista semi-estruturada.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_/\_\_\_\_/2017.

Nome: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Assinatura

## APÊNDICE 2

### Roteiro de perguntas para a entrevista com os colaboradores das organizações

- Na empresa que você trabalha, há diversidade no quadro de colaboradores? Você acredita que há políticas de diversidade na organização?
- Qual a sua percepção com relação à diversidade na organização?
- Há conflitos gerados por conta da diversidade nesta organização? Se sim, quais são os principais?
- Há casos de preconceitos e discriminações?
- Como você acredita que a gestão da organização percebe a diversidade?
- O líder influencia no clima organizacional?
- O líder contribuiu para um melhor relacionamento entre os diversos trabalhadores?
- Quais são as práticas de liderança mais efetivas com relação a um grupo diverso?
- Como a diversidade tem contribuído para o desenvolvimento desta organização?
- Há algum tipo de restrição, por área/setor/cargo ou mesmo na cultura Organizacional? Justificativa?!
- Há diferença entre gêneros?

### APÊNDICE 3

#### Roteiro de perguntas para a entrevista com os líderes das organizações

- Como a gestão da Organização percebe a diversidade?
- Como se efetiva o processo de inclusão de portadores de necessidades especiais?
- Qual a sua percepção com relação à diversidade na Organização?
- Quais os principais conflitos gerados a partir da diversidade nesta organização?
- Quais são as práticas de liderança mais efetivas com relação a um grupo diverso?
- Como a diversidade tem contribuído para o desenvolvimento desta Organização?
- Há algum tipo de restrição, por área/setor/cargo ou mesmo na cultura Organizacional? Justificativa?!