
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

DESAFIO DA DIVERSIDADE NAS PEQUENAS EMPRESAS

THE CHALLENGE OF DIVERSITY IN SMALL BUSINESSES

Thaynara Cardoso Rodrigues*

Marcus Ayrton Rocha de Lima**

Resumo

A diversidade representa a convivência de indivíduos diferentes. O mercado de trabalho é um ambiente diversificado, e a sociedade tem reconhecido os benefícios de políticas de inclusão social nas empresas. Este estudo examina como pequenas empresas podem se beneficiar dessas políticas. O objetivo é verificar se a diversidade impacta positivamente os resultados organizacionais nas pequenas empresas, utilizando pesquisa exploratória qualitativa e levantamento bibliográfico. O Brasil possui uma diversidade abrangente, incluindo gênero, raça, orientação sexual, PCD (Pessoas com Deficiência), religiosa, cultural e origem socioeconômica. Este artigo visa alcançar profissionais de RH, gerentes e CEOs que desejam implementar a diversidade em suas empresas, destacando os benefícios dessa implementação. Embora pequenas empresas tenham culturas organizacionais mais arraigadas e recursos limitados, a diversidade pode desbloquear o potencial dos colaboradores, resultando em melhores decisões, ideias inovadoras e uma força de trabalho mais engajada. Apesar de não terem departamentos de recursos humanos robustos como grandes empresas, as pequenas empresas podem adotar estratégias específicas e cultivar uma cultura que valorize a diversidade. Isso inclui treinamentos sobre políticas de diversidade e inclusão para líderes, conscientizando-os sobre a importância de evitar preconceitos implícitos. Ao abraçar a diversidade, as pequenas empresas não só se fortalecem no mercado competitivo, mas também contribuem para uma

*Aluna do curso de Tecnologia em Gestão Empresarial, da Faculdade de Presidente Prudente. E-mail: thaynara.rodriques@fatec.sp.gov.br

**Professor orientador Esp. em Controladoria e Finanças – Mestre em Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional, da Faculdade de Presidente Prudente. E-mail: marcus.lima5@fatec.sp.gov.br

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

sociedade mais inclusiva e equitativa. A implementação de políticas de diversidade pode trazer grandes benefícios organizacionais, transformando desafios em oportunidades de crescimento e inovação.

Palavras-chave: Inclusão, Liderança, Impactos da Diversidade.

Abstract

Diversity represents the coexistence of different individuals. The job market is a diverse environment, and society has recognized the benefits of social inclusion policies in companies. This study examines how small businesses can benefit from these policies. The objective is to verify whether diversity positively impacts organizational results in small companies, using qualitative exploratory research and bibliographical research. Brazil has comprehensive diversity, including gender, race, sexual orientation, PWD (People with Disabilities), religious, cultural and socioeconomic origin. This article aims to reach HR professionals, managers and CEOs who want to implement diversity in their companies, highlighting the benefits of this implementation. Although small businesses have more entrenched organizational cultures and limited resources, diversity can unlock employee potential, resulting in better decisions, innovative ideas, and a more engaged workforce. Despite not having robust human resources departments like large companies, small companies can adopt specific strategies and cultivate a culture that values diversity. This includes training on diversity and inclusion policies for leaders, raising awareness of the importance of avoiding implicit bias. By embracing diversity, small businesses not only strengthen themselves in the competitive market, but also contribute to a more inclusive and equitable society. Implementing diversity policies can bring great organizational benefits, transforming challenges into opportunities for growth and innovation.

Keywords: Inclusion, Leadership, Impacts of Diversity.

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

1. INTRODUÇÃO

A diversidade dentro das empresas é um tema de muita importância e relevância no mundo corporativo. As organizações representam um retrato da diversidade que se tem no Brasil, um país continental cujas diferenças entre cidades, estados e regiões são bastante acentuadas. Refere-se à presença e valorização de uma ampla gama de identidades, culturas, experiências e perspectivas no ambiente de trabalho. Essa diversidade pode abranger características como gênero, cultural, etnia, orientação sexual, idade, religião, acessibilidade e muito mais.

Nos últimos anos, são reconhecidos cada vez mais os benefícios da diversidade em sua força de trabalho. A diversidade não é apenas uma questão de justiça social, mas também uma estratégia empresarial inteligente. Quando as empresas promovem e abraçam a diversidade, elas coletam uma série de vantagens, como a ampliação da criatividade e inovação, melhor tomada de decisões, maior adaptação às mudanças do mercado global, melhoria na atração da empresa e atração de talentos diversos.

No entanto, a diversidade dentro das pequenas empresas também apresenta desafios, como a necessidade de combater preconceitos e estereótipos, garantir a igualdade de oportunidades para todos os funcionários e criar um ambiente de trabalho inclusivo onde cada indivíduo se sinta valorizado e respeitado.

A falta de profissionalização das pessoas com deficiência é algo que ainda se encontra, uma das formas para amenizar esse problema seria a empresa disponibilizar cursos para aquele profissional escolhido em entrevista, como forma de minimizar o estigma enfrentado por esses indivíduos e promover sua inserção.

A diversidade nas empresas é crucial para o sucesso organizacional, discutiremos os desafios que as pequenas empresas enfrentam ao abordar essa questão e examinaremos estratégias eficazes para promover e gerenciar a diversidade para criar ambientes de trabalho mais produtivos, inovadores e equitativos. A diversidade nas empresas não é apenas uma tendência passageira, mas uma prática fundamental para o futuro do mundo corporativo.

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

Mesmo com essa medida legal que visa tornar o mercado de trabalho mais inclusivo, na prática, as cotas acabam não sendo cumpridas por todas as organizações que se enquadram na lei. As organizações cada vez mais trabalharão com equipes heterogêneas em termos de raça, etnia, gênero e outros grupos culturalmente diversos (THOMAS, 2000).

Um estudo desenvolvido pelo Centro de Estudos Sindicais e Economia do Trabalho (Cesit) do Instituto de Economia (IE) da Unicamp revelou que 82,4% das empresas paulistas deixaram de cumprir a norma que obriga a inclusão de profissionais com deficiência no seu quadro funcional.

2. JUSTIFICATIVA

O presente trabalho justifica-se pelos seguintes fatores: ética e vantagem competitiva. Ou seja, há uma possibilidade de se pensar na promoção de diversidade a serviço de interesses econômicos e sociais (BELLAN, 2002). Essas duas dimensões, uma baseada nos valores da cidadania e outra na estratégia empresarial, são um reflexo do fato de que as empresas são tanto instituições econômicas como instituições sociais que têm um impacto profundo onde estão inseridas. Fleury (2000) destaca que diversidade é o resultado da interação entre indivíduos com diferentes identidades, e que convivem no mesmo sistema social. Já outra fonte divide a diversidade em dois níveis: nível superficial e nível profundo. A diversidade, em nível superficial, diz respeito aos elementos biográficos, como idade, raça, gênero e etnia. Não refletem pensamentos e sentimentos e, por esse motivo, podem induzir à criação de estereótipos (ROBBINS et al, 2010). Em resumo, este tipo de diversidade não apresenta grande possibilidade de se relacionar diretamente ao desempenho profissional (ROBBINS et al, 2010). Diversidade em nível profundo como diversidade, que está relacionada a todas as características imediatamente observáveis de um indivíduo (HORWITZ e HORWITZ, 2007). O ambiente de trabalho, com seus projetos, suas relações, suas políticas de contratação, oferece uma oportunidade única para tratar de diversidade e inclusão; as inúmeras vantagens e sinergias que um ambiente diversificado traz para o desempenho da empresa e da sociedade são praticamente inexploradas (CARNEIRO, 2002).

3. OBJETIVO GERAL

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

Debater e contribuir para o entendimento desse desafio tanto na teoria quanto na prática, chamando a atenção e sensibilizando para os benefícios que a inclusão pode proporcionar em níveis sociais, não só como uma obrigação social, mas sim como algo que beneficiará os pequenos empreendedores.

4. METODOLOGIA

Foi utilizado o método científico de pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, tendo como fonte de coleta de dados o levantamento bibliográfico, desenvolvido com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos de áreas de conhecimento diversas. A pesquisa exploratória consiste num método científico cuja finalidade é proporcionar mais informações sobre o assunto investigado, possibilitando sua definição e delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto. Foram feitas pesquisas nos sites Google Acadêmico e SciELO.

5. CONCEITO DE DIVERSIDADE

Segundo o dicionário, seu conceito é definido como “um substantivo feminino que caracteriza tudo aquilo que é diverso, que tem multiplicidade”, ou seja, tudo aquilo que apresenta pluralidade e que não é homogêneo.

Em um contexto mais social, a diversidade trata justamente isso: a constante convivência de indivíduos diferentes em relação às suas etnias, orientações sexuais, culturas e religiões, tudo em um mesmo espaço.

Quando se trata de diversidade no mundo do mercado de trabalho, vai muito além de conceito, trata-se de uma abordagem proativa que busca reconhecer e valorizar diferentes habilidades, perspectivas, experiências e culturas presentes que cada indivíduo pode trazer da sociedade para dentro da empresa, diz que a diversidade é a crença, filosofia e reconhecimento de que cada ser é único e valioso, mediando-se os conflitos com normas estabelecidas.

A discussão sobre o tema surge nos anos 90 como uma pesquisa autônoma em função do interesse em gerenciar uma força de trabalho diversa e vem se destacando como tópico

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

principal dos estudos organizacionais (NKOMO e COX, 1999; FLEURY, 2000). Alguns autores apontam a “falta de especificidade de conceito” como um de seus principais dilemas teóricos nos estudos de diversidade, este, portanto, deficiente enquanto a sua construção científica (NKOMO e COX, 1998). Esses dilemas também corroboram com a carência de cientificidade no assunto, afirmando que “infelizmente, muito da literatura pró-diversidade é forte em retórica e fraca em resultados empíricos” (GILBERT et al, 1999).

Presentemente, o termo não apresenta uma definição concreta, persistindo nas definições criadas pelos autores desde a década de 90. A sua interpretação varia consoante ao contexto em que é utilizado e com as perspectivas individuais dos autores. Isso se deve à complexidade do conceito, que abrange uma ampla gama de dimensões, como características demográficas, sociais, culturais, entre outras.

Desde sua popularização, "diversidade" tem sido aplicada em diversos campos, como negócios, educação, política e sociedade em geral. No entanto, essa ampla aplicação pode levar a diferentes interpretações e definições.

Apesar de haver uma definição expressa em dicionários, ainda falta uma aceitação universal. Mesmo assim, é crucial reconhecer a riqueza e a complexidade da diversidade como um fenômeno humano. Em vez de buscar uma definição única, podemos valorizar as diversas perspectivas sobre a diversidade e reconhecer sua importância em promover a inclusão, a equidade e o enriquecimento das comunidades e sociedades em todo o mundo.

Portanto, embora a definição de diversidade possa variar entre os autores e contextos, sua relevância e impacto positivo permanecem constantes, proporcionando uma base sólida para promover a compreensão e a aceitação das diferenças humanas.

5.1 Contextualização da Diversidade

A diversidade presente na força de trabalho das organizações é fato em várias partes do mundo, tanto em termos de composição quanto em termos de números absolutos, a força de trabalho hoje em dia está mais demograficamente diversa em comparação com o passado e, no futuro, será ainda mais diversa. (O'LEARY; WEATHINGTON, 2006). A diversidade nem

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

sempre é planejada, ela é o resultado da integração de diferentes experiências culturais em um mesmo sistema

social que deveria ser usado tanto no nível pessoal quanto no nível organizacional (LOPEZ e ROCHA, 2005-2006).

Grupos diversificados que compõem a força de trabalho contribuem positivamente para melhorias no ambiente de trabalho de modo geral. Assim, a diversidade pode contribuir para o surgimento de novas perspectivas, como criar, inovar e solucionar problemas, já que existe uma maior experiência no grupo, maiores níveis de análise, crítica de alternativas, entre outros (MENDES, 2004).

A valorização da diversidade, é uma tarefa admirável, pois exige que as pessoas ignorem seus valores em função dos direitos comuns, deixando de lado o preconceito tanto pessoal quanto organizacional, resultando na aceitação dos direitos coletivos (AGUIAR e SIQUEIRA, 2007).

O aumento dessa diversidade contribui para melhores tomadas de decisão, influencia positivamente para o aumento da criatividade e inovação e também possibilita um melhor atendimento mercadológico aos diferentes consumidores (COX, 1991).

5.2 Gestão da Diversidade

A política de diversidade nas organizações é um fator relevante no momento de decisão para a implementação ou não de uma política de diversidade. Está pautada nas mudanças que vão além de procedimentos administrativos, pois é preciso uma mudança cultural. Portanto a gestão da diversidade nas organizações é uma perspectiva de mudança cultural, destacando que as políticas de diversidade nas empresas não devem ser apenas um procedimento administrativo, mas sim uma mudança significativa que seja capaz de permear toda a organização (ALVES e GALEÃO-SILVA, 2004).

Promover a diversidade dentro das empresas não é apenas uma questão de justiça social, beneficiando classes minoritárias, mas também uma estratégia empresarial inteligente, focando na pessoa jurídica na totalidade, prezando ideias e experiências de fora para dentro da empresa.

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

Se tratando dos benefícios de uma gestão com diversidade, diversas vantagens podem ser especialmente relevantes para as pequenas empresas (MENDES, 2004).

6. NOVAS PERSPECTIVAS E INOVAÇÃO

Com a diversidade, as pequenas empresas podem ter uma gama de experiências, conhecimentos e pontos de vista em comparação às demais que não aplicam a diversidade na prática. Ao praticar esses pontos, a empresa força com que os diferentes indivíduos trabalhem em equipe e explorem novas ideias, criando soluções inovadoras para os desafios enfrentados pela empresa.

Para as pequenas empresas, a criatividade e a inovação podem ser exploradas com menor pudor, tornando-se essenciais para sua sobrevivência e seu crescimento. Ao criar uma equipe diversificada, essas pequenas organizações se destacam, criando vantagens competitivas significativas no mundo dos negócios.

6.1 Melhor Análise e Tomada de Decisão

Uma equipe mais diversificada tende a tomar decisões mais informadas e elaboradas, apostando na atualidade sem perder ideais clássicos. Com a diversidade de perspectivas, a análise será mais abrangente diante dos problemas apontados e suas considerações mais completas, trazendo diferentes soluções.

Nas pequenas empresas, as decisões são tomadas por grupos menores, logo, ter uma variedade de pontos de vista para o mesmo problema pode levar a decisões mais fundamentadas e eficazes.

6.2 Maior Flexibilidade e Adaptabilidade

Trazer perto a diversidade permite que as instituições sejam mais flexíveis e adaptáveis às mudanças no ambiente externo, refletindo automaticamente no andamento do ambiente interno. Grupos mais diversificados estão mais bem preparados para enfrentar os desafios imprevistos e se adaptam com mais facilidade às novas situações.

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

Quando se trata das pequenas empresas, a agilidade e a capacidade de seus colaboradores de resposta são essenciais para a sobrevivência e boa saúde da mesma; assim elas se mantêm ativas e competitivas em um ambiente de negócios em constante mudança.

7. DESAFIO DA DIVERSIDADE NAS PEQUENAS EMPRESAS

Empresas de pequeno porte enfrentam desafios específicos ao lidar com a diversidade em comparação com empresas de grande porte. Alguns dos desafios destacados são os limitados recursos, às culturas organizacionais mais arraigadas e ao acesso restrito a oportunidades de desenvolvimento profissional, pequenas instituições podem encontrar obstáculos adicionais ao tentarem promover a diversidade e a inclusão de novos indivíduos em seu ambiente de trabalho (O'LEARY e WEATHINGTON, 2006).

Um dos principais obstáculos para a realização na prática é que pequenas empresas possuem recursos limitados, tanto financeiros quanto humanos, dedicados e dispostos a enfrentar esse desafio. Enquanto as grandes empresas têm seus diversos departamentos de recursos humanos robustos e preparados, generosos orçamentos para aplicarem o programa de diversidade, as empresas menores muitas vezes precisam equilibrar a implementação de políticas de inclusão com outras demandas operacionais – que estão sobrecarregadas devido à escassez de mão de obra qualificada e ao baixo orçamento.

Outro ponto que pode mudar entre as grandes e pequenas empresas seria a facilidade às mudanças no mundo organizacional. Em muitos casos, as pequenas empresas têm uma cultura organizacional mais arraigada e muito resistente à mudança em comparação com suas concorrentes de grande porte. Incrementar a política da diversidade pode ser desafiador para as normas estabelecidas por elas e encontrarão certamente uma grande resistência por parte de seu grupo de colaboradores e de sua liderança. Acarretando a dificuldade de mudanças em empresas familiares ou com estruturas hierárquicas mais rígidas.

Também pode ser destacado que nas pequenas empresas, onde as equipes são menores e intimamente ligadas, a falta de conscientização e sensibilidade em relação à diversidade pode ser mais enraizada. Os funcionários e líderes podem não ter sido expostos a treinamentos sobre

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

as políticas de diversidade e inclusão, ou podem não estar cientes da importância de se ter conhecimento de que preconceitos implícitos podem afetar o ambiente de trabalho.

Tudo isso é muito importante para todo indivíduo que diverge com seus iguais na cultura, religião, orientação sexual, e demais formações biopsicossociais. Mas a implementação da gestão de diversidade para pessoas com deficiência, minorias étnicas e grupos marginalizados – muitos com analfabetismo funcional ou em programas de ressocialização, é mais difícil. Conseqüentemente, essa implementação requer um comprometimento significativo por parte das organizações, sejam elas pequenas ou não. Esse comprometimento pode envolver a adoção de políticas e práticas mais específicas que visam a inclusão, tais como o recrutamento inclusivo, o fornecimento de oportunidades de desenvolvimento profissional qualitativas e equitativas, e criação de uma cultura organizacional que preze a diversidade em todas as suas formas (COX, 1991).

8. ESTRATÉGIAS PARA PROMOVER A DIVERSIDADE EM PEQUENAS EMPRESAS

Apesar dos desafios nas pequenas empresas, existe uma série de estratégias que podem ser adotadas a fim de promover a diversidade e a inclusão em seus locais de trabalho.

8.1 Liderança Engajada e Comprometida

É muito importante entender que não é eficaz estar nas normas da empresa a política da diversidade sem que haja uma conscientização da liderança e seu comprometimento para aplicar o que é dito para haver esse tipo de gestão. Ao se considerar a diversidade como uma gestão, é preciso ter tanto ética quanto estratégia, sugerindo a abrangência no envolvimento de todos na adoção dessas práticas (BELLAN, 2002).

Para tanto, o comprometimento da liderança é fundamental para o sucesso de qualquer iniciativa de diversidade. Os líderes precisam demonstrar um compromisso claro com a diversidade e liderar pelo exemplo, incorporando práticas inclusivas em suas próprias ações e decisões.

8.2 Programas de Sensibilização e Treinamento

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

Assim como é importante um comprometimento da liderança, é essencial haver programas específicos para que a conscientização e a sensibilização de toda a equipe comecem a ser trabalhadas. Os funcionários devem receber treinamentos regulares e incentivos para novas buscas sobre preconceito inconsciente, linguagem inclusiva e respeito de indivíduos divergentes de opiniões e experiências a que o todo já está acostumado no dia a dia.

8.3 Políticas de Recrutamento e Contratação Inclusiva

As pequenas empresas precisam, e devem revisar suas políticas de recrutamento e contratações especiais para garantir que sejam inclusivas e livres de preconceitos, independente da classe escolhida. Podendo escolher a implementação de práticas de recrutamento cego, que foge dos padrões de currículos e imagens; na definição de metas de diversidade, assim como se dá metas de vendas; e na ampliação das redes de apoio e recrutamento para alcançar novos candidatos, como avisos nas redes sociais e em treinamentos que alcancem mais pessoas presencialmente. Trazer essas políticas refletirá no futuro promissor das empresas, fazendo bem para a sociedade na sua totalidade, enquanto visionária de boas práticas, e para dentro das organizações, melhorando as relações interpessoais, ampliando ideias e diversificando decisões para diferentes problemas trazidos.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A diversidade nas organizações é uma realidade a qual não se pode negar, tema de relevância no mundo corporativo. As organizações representam um retrato da diversidade que se tem no Brasil, um país continental cujas diferenças entre cidades, Estados e regiões são bastante acentuadas.

A busca da igualdade pode se desenvolver sem gerar desigualdade nas organizações, as práticas contra as desigualdades que se institucionalizam devem e podem ser intensificadas. O seu impacto na gestão de organizações é de suma importância até para a sobrevivência dos negócios.

A tensão da diversidade versus desempenho, que se refere a como a gestão de indivíduos portadores de representações e habilidades muito diferenciadas pode ser uma fonte de

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

desempenho ou, ao contrário, gerar dificuldades. A síntese dessas tensões pode ser expressa no desafio de se extrair o melhor das diferenças sem que o grupo perca sua consistência interna.

Ao trazer o Brasil para a mesa de debate, percebe-se que ainda estamos dando os primeiros passos nesses estudos, ainda que tenham sido desenvolvidas, nas duas últimas décadas, várias leis e políticas públicas voltadas para reduzir desigualdades flagrantes e vergonhas, que se manifestam nos mundos social e do trabalho.

Em suma, a diversidade representa tanto um desafio expressivo quanto uma oportunidade significativa de destaque para as pequenas empresas. Ao abraçar a diversidade, as organizações desbloqueiam todo o potencial de seus colaboradores, resultando em melhores decisões, uma maior gama de ideias inovadoras e uma força de trabalho mais preparada e engajada. Apesar dos desafios de limitados recursos e uma maior resistência às mudanças, o compromisso com a diversidade é essencial para que o sucesso seja alcançado a longo prazo.

Ao implementar estratégias específicas e cultivar uma cultura que valorize desde a sua essência a diversidade, as pequenas empresas não apenas fortalecerão sua posição no mercado cada vez mais competitivo, mas também contribuirão para uma sociedade mais inclusiva e equitativa.

Esse tema não se encerra aqui, ele precisa ser debatido e estudado até ao ponto de que haja a sensibilização, não somente das organizações, mas da sociedade como um todo e poder-se transformar o mundo, a realidade, em cenário de justiça.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. L. M., & Galeão-Silva, L. A. As Políticas de Diversidade nas Organizações: Uma Análise Sob a Ótica a Mudança Cultural. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 4, p. 64-75, 2004.

COX, T. The Multicultural Organization. *Academy of Management Executive*, v. 5 n. 2, p. 34-47, 1991.

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

ROCHA, S. L. Gestão Cultural e Diversidade Nas Organizações: Uma Perspectiva Brasileira. Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 1, p. 52-66, 2006.

MENDES, A. M. Diversidade e Gestão de Recursos Humanos. Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 4, p. 58-63, 2004.

O'LEARY, B. S., e WEATHINGTON, B. L. Organizational Commitment, Organization-Based Self-Esteem, Person-Organization Fit and Diversity Management Practices. Journal of Occupational and Organizational Psychology, v. 79, n. 3, p. 303-324, 2006.

NKOMO, S. M., e COX, T. Jr. Diverse Identities In Organizations. San Francisco: Berrett-Koehler, 1999.

BELLAN, A. M. Ethics And Business: An Introduction. New York: Cambridge University Press, 2004.

ALVES, M. L. M., e GALEÃO-SILVA, L. A. As Políticas de Diversidade Nas Organizações: Uma Análise Sob a Ótica da Mudança Cultural. Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 4, p. 64-75, 2004.