



**CULTURA ORGANIZACIONAL: DESAFIOS ENCONTRADOS NAS
ORGANIZAÇÕES PARA CONSIDERAR A DIVERSIDADE CULTURAL**

Silvia Karina Alves Barros Cardoso

silviadpa@hotmail.com

Marcleide Maria Macêdo Pederneiras

marcleide@gmail.com

Palavras-chave: Cultura organizacional. Diversidade. Administração de recursos humanos.

1. INTRODUÇÃO

Este resumo objetiva considerar o tema da diversidade cultural em organizações brasileiras na pauta das discussões. As organizações cada vez mais trabalharão com equipes heterogêneas em termos de raça, etnia, gênero e outros grupos culturalmente diversos (THOMAS JR.,2000).

Quanto ao conceito de diversidade cultural podemos definir como um grupo de pessoas com características diferentes que interagem no mesmo sistema social. Nesses sistemas coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros.

Neste contexto, podemos referir ao tema organização de empresas como uma estrutura organizacional do trabalho na empresa, onde existem vários elementos-base nesta estrutura, como a burocracia, a especialização do trabalho, a departamentalização, a cadeia de descentralização da mão de obra, e a formalização.

A administração da diversidade cultural significa planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar as suas desvantagens (COX, 1994, p. 11).

Segundo Thomas (1996), a gestão da diversidade cultural implica adotar um enfoque holístico para criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa. Não é um pacote com soluções prontas nem um programa para resolver a questão da discriminação e do preconceito.

1.1. Pergunta Problema e Objetivos

O tema diversidade cultural pode ser estudado sob diferentes perspectivas. No entanto, este artigo tem como objetivo o tema da diversidade cultural nas organizações. Afinal, quais os desafios encontrados para se considerar a diversidade cultural nas organizações?

Assim, o objetivo central deste resumo é analisar quais os desafios encontrados nas organizações para considerar a diversidade cultural a fim de fazer uma reflexão dos mesmos para a realidade organizacional brasileira. Como objetivos específicos, buscamos compreender como a diversidade cultural está presente no Brasil; entender qual o papel das organizações para disseminar a diversidade cultural no Brasil e abordar quais os principais benefícios para a disseminação da diversidade cultural nas organizações.

1.2 Justificativa

A importância desta pesquisa está em demonstrar que a inclusão da diversidade cultural nas organizações é, além de uma questão ideológica e igualitária, também uma questão estratégica, ao atribuir vantagem competitiva à gestão e um forte argumento no discurso gerencial diversificado.

2. METODOLOGIA

Como o foco da análise é discutir e problematizar a noção da diversidade cultural nas organizações, este resumo expandido elegeu como principal fonte de coleta de dados o levantamento bibliográfico. Tendo em vista identificar as iniciativas em diversidade cultural desenvolvidas nas organizações, foram consultados artigos de periódicos científicos provenientes de base de dados do Google Acadêmico. O período considerado para tal levantamento foi de 1994 a 2011. Para realizar a análise dos dados coletados utilizamos a análise de conteúdo de Bardin (2011). Nesse sentido, para a concretização desta pesquisa foi utilizado o método dedutível no qual partindo de conceitos gerais e adequando a conclusões mais particulares, a partir de princípios e premissas gerais.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Desde o descobrimento do Brasil, e durante toda a colonização, a diversidade se fez presente na formação da sociedade. Essa miscigenação étnica, cultural e social é a base da formação da população brasileira e não há como as empresas ignorarem esse fato. E gerenciar a diversidade cultural é um dos temas mais difíceis para se tratar, pois envolve questões tanto de emoções quanto de negócios (O'MARA, 1994).

São muitos os desafios encontrados pelos gestores na gestão organizacional. Dentre eles pode-se destacar a urgente necessidade de fazer a integração da equipe de forma que não anule o potencial das diferenças, ou seja, assegurar que a identidade e coesão serão respeitadas perante os diferentes grupos presentes na organização. Há que se considerar que uma diversidade maior pode criar problemas potenciais em termos de conflitos interpessoais, rotatividade de mão-de-obra, comunicação menos fluida (COX, 1994).

O Brasil é uma terra de contrastes, fundamentalmente heterogêneo. Nesta perspectiva, se tomarmos como referência o antropólogo Darcy Ribeiro (1995), autor utilizado pelos que pesquisam e estudam a cultura organizacional brasileira, o Brasil – não sem razão – deve ser reconhecido como culturalmente múltiplo, sendo isso um fato enriquecedor de nossa

nacionalidade. E por tais razões, o Brasil é um dos países mais diversos e heterogêneos do mundo.

Neste contexto, o papel das organizações é administrar a diversidade nas relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho com a finalidade de reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria.

A gestão da diversidade cultural nas organizações significa adicionar valor à organização. Não é apenas uma questão ideológica e igualitária, mas uma vantagem estratégica para as organizações e um forte argumento no discurso gerencial. Cox (1994) menciona os seguintes benefícios da gestão da diversidade: atrair e reter os melhores talentos; desenvolver os esforços de marketing, visando atender diferentes segmentos de mercado; promover a criatividade e a inovação; facilitar a resolução de problemas; e, finalmente, desenvolver a flexibilidade organizacional.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Brasil é um mosaico cultural, com uma sociedade pluralizada e heterogênea, possuidora de muitos desafios que precisam ser enfrentados para respeitar a diversidade cultural nas organizações. É necessário considerar a heterogeneidade, que é uma das características mais importantes na sociedade brasileira. Os gestores precisam ampliar o foco de atuação de forma estratégica, buscando expor as vantagens de aplicar uma política de gestão da diversidade cultural com a finalidade de atrair e desenvolver novas competências e agregar valor à organização.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Almedina: São Paulo, 2011.

COX, T. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas** [online]. 2000, v. 40, n. 3, pp. 18-25. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000300003>. Acesso em: 02 jun. 2022

MORI HANASHIRO, Darcy Mitiko; GALEGO DE CARVALHO, Sueli. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **Revista Eletrônica de Administração (LER)**. 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401137448001>. Acesso em: 03 jun. 2022

O' MARA, J. **Managing diversity**. In: TRACEY, W. R. *Human Resources Management & Development Handbook*. New York: AMACON, 1994.

RIBEIRO, Darcy. **O povo brasileiro**: a formação e o sentido do Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

THOMAS, D. **Making differences matter**: a new paradigm for managing diversity. Harvard Business Review, v. 74, n. 5, Sept./Oct. 1996.