

PAÍS PLURAL – ORGANIZAÇÃO PLURAL: Uma reflexão sobre a complexidade de lidar com a diversidade cultural nas organizações

Marcelo Dias Lopes¹, Ana Regina Ferreira¹, Adriana Leônidas de Oliveira²

¹Universidade de Taubaté, Alunos do Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, Rua Visconde do Rio Branco, 210, Centro, 12020-040, Taubaté, SP.

²SP, drh7@cta.br, iconemarketing@uol.com.br

²Professora do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional, Universidade de Taubaté, Rua Visconde do Rio Branco, 210, Centro, 12020-040, Taubaté, SP, adrianaleonidas@uol.com.br

Resumo - A diversidade cultural no Brasil é uma consequência da miscigenação popular, advinda através dos casamentos inter-raciais. “Somos plural” e possuímos desigualdades sociais marcantes e uma sociedade heterogênea. Este trabalho desenvolveu-se por meio de pesquisa bibliográfica e teve como objetivo realizar uma reflexão sobre os aspectos relacionados a diversidade cultural e a complexidade em administrá-la nas organizações. Resultados revelam que a globalização tende a incrementar as relações de trabalho entre os países e somada a essa tendência, a administração da diversidade cultural deverá fazer parte do planejamento das empresas, de forma que estas entendam a diversidade presente em seu ambiente e utilizem da melhor maneira a capacidade de cada um. A busca por uma sociedade livre de preconceitos, onde todos possam ter acesso às oportunidades oferecidas, é fundamental para se fazer valer os princípios da democracia. Pode-se concluir que as ações nas organizações devem ser mais específicas para que qualquer ação relacionada à gestão da diversidade possa trazer resultados válidos.

Palavras-chave: Diversidade cultural. Questão racial. Inclusão.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

Introdução

Por que um país plural?

Vamos resgatar no início de nossa colonização os primeiros apontamentos da questão da diversidade cultural, tão presente e paradoxalmente tão ignorada, no que tange a gestão de tal realidade e seus reflexos dentro e fora das organizações brasileiras.

Segundo Fleury (2000), no descobrimento do Brasil, já estavam em nosso país os povos indígenas, com sua cultura bem definida e marcante. Instala-se então o processo de nossa colonização, que se caracterizou pela exploração de nossas riquezas naturais, como cana-de-açúcar e minerais e exploração de trabalho escravo: índios e principalmente dos negros trazidos da África.

Foi no século XIX que significativas mudanças políticas e econômicas se consolidaram alterando o cenário, através principalmente da proclamação da república e o início do processo de industrialização. Na cultura, o país sofreu mudanças, com a vinda de imigrantes europeus e asiáticos (do Japão principalmente). Estes traziam na bagagem uma história e tradição de lutas políticas, onde o anarquismo se figurava (FLEURY, 2000)

Assim, o modelo de nossa nação foi se definindo. Diversos padrões culturais foram se desenvolvendo, devido à população de cultura diversificada que foi se miscigenando através dos casamentos inter-raciais. A sociedade foi se estabelecendo com uma visão de que trabalho manual tinha pouco valor e era destinada a população de baixa renda. Isso se intensifica com a industrialização, e pela primeira vez, aflora no Brasil a classe média. Porém, o trabalho manual continua desvalorizado (FLEURY, 2000).

Foi emergindo uma sociedade, ainda que contraditória. É fato, que a população brasileira valoriza toda essa diversidade presente em nossa cultura. Percebe-se claramente a influência africana na música, na comida e no sincretismo religioso. “Somos plural” e gostamos disso. Desta forma, parece que o preconceito racial não poderia estar presente, ou melhor, que seríamos livres de qualquer tipo de preconceito. Mas, uma sociedade estratificada é o que se estabelece. É nítido que, a situação econômica aliada à raça são ingredientes fundamentais para o acesso a educação e posições de certo prestígio no mercado. Aqui vale salientar a questão do trabalho manual destinado aos menos afortunados ou de raças desfavorecidas.

Para as empresas brasileiras o tema diversidade cultural é relativamente novo. Aparece no início dos anos 90, época de intensa competitividade, principalmente em subsidiárias de multinacionais americanas, em consequência de pressão da matriz. (FLEURY, 2000).

O objetivo deste trabalho foi realizar uma reflexão sobre os aspectos relacionados a diversidade cultural e a complexidade em administrá-la no contexto organizacional.

Metodologia

Este trabalho desenvolveu-se por meio de pesquisa bibliográfica. Esta pode ser compreendida como um estudo que é realizado com base em material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos (GIL, 2002).

Resultados

O Instituto Hudson (SILVA, 1998 apud RESZECKI, 2001) afirma que há pelo menos duas tendências para o próximo milênio: as mulheres continuarão a aumentar sua representatividade no mercado de trabalho, e a globalização tende a incrementar as relações de trabalho entre os países. Essas duas tendências indicam que a administração da diversidade cultural deverá fazer parte do planejamento das empresas, de forma que estas entendam a diversidade presente em seu ambiente e utilizem da melhor maneira a capacidade de cada um.

Nas sociedades modernas, mulheres não estão mais confinadas à esfera doméstica. Trabalham, estudam e relacionam-se socialmente, e não aceitam mais padrões preestabelecidos quando se trata de assumir lugares na organização (SILVEIRA, 2006).

Uma pesquisa realizada pelo grupo Catho demonstrou que entre 1995 e 1997 houve um aumento de 19,9% do número de mulheres nas áreas executivas de grandes empresas brasileiras e multinacionais. Entre 1994 e 1997, o número de mulheres que assumiram a presidência de corporações subiu 28,3% (SILVA, 1998 apud RESZECKI, 2001).

A questão racial no Brasil tem um componente ideológico que dificulta um olhar mais crítico sobre o tema: o mito da democracia racial brasileira. Esse mito começou a ser engendrado na década de 30, quando do início do processo de industrialização brasileira, que necessitava de profundas transformações políticas e econômicas que pudessem criar “ondas de modernização”, que deslocassem a vida do campo para a cidade. Criar um Brasil urbano e moderno também significaria criar um estado forte e capaz de modelar seu conjunto populacional no sentido de se obter qualidade de vida; melhoria educacional e adestramento técnico-profissional; alargamento dos setores médios; ocupação territorial; unidade lingüística, cultural e identidade nacional. (OLIVEIRA, 2001 apud SILVA; ALVES, 2002).

Conforme concluem Silva e Alves (2002), a elite intelectual brasileira da década de 30 passou a defender a idéia de que um projeto de desenvolvimento viável para o Brasil só seria bem sucedido pela aceitação do caráter do mestiço da sociedade brasileira, apresentando-a como um cruzamento de identidades entre brancos, negros e índios convivendo de forma harmoniosa.

Todo esse processo se reflete nas condições de inclusão econômica dos negros. Conforme Silva e Alves (2002), os dados do Censo Demográfico do IBGE em 2001 são reveladores:

Os avanços alcançados nos níveis de educação e rendimento não alteraram significativamente o quadro de desigualdades sociais. Embora a taxa de analfabetismo tenha caído para todos os grupos, ainda é mais elevado, em 1999, para pretos e pardos (20%) do que para brancos (8,3%). O aumento do número de anos de estudo foi generalizado – com a população como um todo registrando um ano a mais de estudo de 1992 a 1999. Apesar disso, na comparação por cor ou raça, há uma diferença de dois anos de estudos, em média, separando pretos (4,5 anos) e pardos (4,6) de brancos (6,7). Uma vez que esses patamares têm se mantido historicamente inferiores para pretos e pardos, o crescimento de um ano de estudo no total, revela-se mais significativos para esses grupos. No Nordeste, por exemplo, esse ganho correspondeu a um aumento de quase 50% nos anos médios de estudo de pretos e de mais de 25% no de pardos (SILVA; ALVES, 2002).

Discussão

Se a crescente diversificação da força de trabalho é um fato, e a alta competitividade está em evidência desde a década passada, pode-se então justificar a gestão da diversidade cultural como um recurso de grande valia empresarial.

Observou que a diversidade da força de trabalho é um fenômeno internacional, nos países desenvolvidos ou em desenvolvimento. Há diversos aspectos a serem considerados ao se pensar no que significa diversidade: sexo, idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e língua. (SUBBARAO, 1995 apud FLEURY, 2000).

O conceito de diversidade cultural inclui não somente a raça e o sexo, mas também grupos étnicos, região de origem, idade, entre outros. (MAMMAN 1995; NILSON 1997 apud FLEURY, 2000). No Brasil, como afirma Fleury (2000), o tema da desigualdade racial e sexual tem sido objeto de intensa discussão feita entre grupos defensores de negros, mulheres e homossexuais. Os debates atingem mais a mídia e repercutem nas esferas governamentais, mas poucas medidas concretas são tomadas a respeito.

Se comparado com os Estados Unidos e Canadá, a atuação do governo brasileiro para combater a discriminação no emprego é recente. A *Affirmative Action* foi promulgado nos EUA no final da década de 60 e o *Employment Equity Act* no Canadá na década de 70. (HANASHIRO; CARVALHO, 2005).

Há, no entanto, diversas ações desenvolvidas pelo Terceiro Setor. O Instituto Ethos, por exemplo, considera que a inclusão faz parte do compromisso ético de promover a diversidade, respeitar a diferença e reduzir as desigualdades sociais. Por isso desenvolve várias ações nesse sentido, o que coloca a inclusão de pessoas entre os temas mais importantes a serem tratados pelas empresas (FELLOWS, 2005).

Segundo Fellows (2005), no Brasil as ONGs e outras entidades do Terceiro Setor têm sido tão eficientes

quanto o governo no que tange a aplicação de políticas afirmativas relativas a diversidade, sendo que algumas vezes são até mais eficientes. Por isso os governos têm assumido posicionamento mais favorável diante dos organismos da sociedade civil, por afirmar que não tem mais capacidade de custear e executar programas sociais, que podem ser desenvolvidos pelo Terceiro Setor, com mais competência e a custos mais baixos.

Um fato interessante a considerar é que nos EUA, as ações organizacionais não precisam decidir quais são as minorias favorecidas, pois elas surgem do processo político. Como as ações administrativas são importadas a princípio das matrizes (no caso de empresas multinacionais) essas medidas soam estranhas no Brasil. A necessidade de adaptar os modelos existentes nos EUA para a realidade brasileira é reconhecida. Os gerentes brasileiros têm que solucionar como identificar as minorias por si, no caso de mulheres e negros, pois ainda não existem ações políticas que as exijam. Então por que o fazem? Em parte por pressão das matrizes, em parte para se adequar à legislação internacional, mas, substancialmente, para anteciparem a um conflito latente. (SILVA; ALVES, 2002).

Segundo, Torres e Perez Nebra (2004), podemos afirmar que a diversidade é um assunto importante para as organizações que a visualizam como um diferencial a ser explorado. Relaciona-se a um bom gerenciamento, ou seja, a uma comunicação incrementada, às melhores formas de administração de conflitos, às tomadas de decisão mais efetivas, à produtividade aumentada, à maior flexibilidade e à alta moral entre os empregados.

Diversidade cultural nas organizações significa a inclusão de pessoas de diferentes culturas, raças, gênero, orientação social, classe social, nacionalidade e ainda outros atributos como diferentes modos de produção ou níveis de comprometimento. Reconhece, reforça e valoriza as diferenças e similaridades entre pessoas. Assim sendo, podemos afirmar que em organizações com diversidade cultural existe potencial tanto para obter fortes vantagens competitivas como para vantagens disfuncionais (TORRES; PEREZ NEBRA, 2004)

Ainda que no Brasil haja certa valorização das origens diferentes dos indivíduos, as posições de trabalho sofrem influências raciais e econômicas. Portanto, a gestão da diversidade requer mudanças culturais, pois há que se entender como uma nova filosofia cabendo, portanto, rever as políticas e processos da gestão de pessoas. (TORRES; PEREZ NEBRA, 2004)

Não podemos negar a importância da diversidade cultural tão presente em nosso país. Afinal, possuímos desigualdades sociais marcantes e uma sociedade heterogênea. A busca por uma sociedade livre de preconceitos, onde todos possam ter acesso às oportunidades oferecidas, seja dentro do sistema educacional, seja no mercado de trabalho, é fundamental para se fazer valer os princípios da democracia.

Mas, dentro do universo empresarial, não há espaço para ideologia. Nossas ações devem ser mais específicas para que qualquer ação relacionada à gestão da diversidade possa trazer resultados válidos. Qualquer programa que envolva a gestão da diversidade cultural deve ser orientado em atrair e desenvolver as possíveis competências, para então percebermos que a organização somou ganhos (FLEURY, 2000).

Segundo Silva e Alves (2002) pode-se definir ideologia como sendo um conjunto de significados que expressam a prática de um determinado grupo social em uma instituição, significados estes relacionados a um interesse concreto de poder. A ideologia se encontra na base de ação dos grupos sociais sobre o Estado, a empresa, a escola e as demais instituições, ou seja, de instituições agindo sobre instituições. Ela se torna uma expressão de prática política. A adesão ou não das massas a uma ideologia é a forma pela qual se observa o caráter histórico dos modos de pensar.

Os vários artigos sobre diversidade e ação afirmativa apresentam diversas definições de minorias (implícitas ou explícitas). Em alguns casos, a idéia de minoria é apresentada como a de grupo com menor número de membros, ao invés de um grupo com menor poder e objeto de preconceito. O discurso de gerenciamento é tão colado na realidade social que não questiona sobre a formação dos grupos em especial as minorias (SILVA; ALVES, 2002).

Segundo Silva; Alves (2002) a crítica da massificação produzida na sociedade contemporânea já é bastante conhecida. O seu efeito no campo do pensamento e comportamento, individuais e coletivos, é compreendido como a unidimensionalidade. As pessoas submetidas a massificação tendem a pensar ou se comportar como se a realidade fosse reduzida a apenas as concepções hegemônicas. Na verdade, no pensamento unidimensional não existe o distanciamento intelectual que permite ver as várias interpretações possíveis da realidade. O pensamento unidimensional não permite a percepção das contradições.

As organizações atuais cumprem os seus destinos de liquefazer as formas tradicionais do capitalismo, no caso o preconceito, mantendo no seu bojo os elementos constitutivos da exclusão. A ideologia, naturalização e unidimensionalidade estavam presentes na forma anterior, no capitalismo de massas, do preconceito. No estágio atual do capitalismo, o gerenciamento da diversidade mantém estes elementos sob outra forma: a redução das diferenças à forma de mercadoria, realizando um movimento tipicamente capitalista. O ouro de tolo é oferecido aos integrantes dessas organizações e a sociedade como o fim do preconceito. Representa a inclusão das minorias no processo produtivo visando enfraquecer a exclusão historicamente construída. O ouro revela-se falso à análise dos elementos que o constitui, pois se ignorando o nome revela-se a manutenção da ideologia, da naturalização e da unidimensionalidade. (SILVA; ALVES, 2002).

Conclusão

Reconhecemos o Brasil como um país plural. Reconhecemos nossas organizações como plurais! Orgulhamo-nos de toda nossa diversidade cultural e percebemos claramente os traços dessa diversidade permeada em nossa cultura.

Tudo isso faz sentido se o olhar para esta complexa questão for de teor filosófico, onde o distanciamento de fatos isolados ou de questões específicas do homem e suas organizações se fazem necessário para que o foco de análise seja macro.

Mas, quando nos aproximamos das questões de pluralidade através das lentes do cotidiano nas organizações e na sociedade como um todo, encontramos fatos desconcertantes que formam um paradoxo onde a beleza da pluralidade se confunde com ações de preconceito onde as minorias ainda padecem.

A questão da diversidade é um fato. Empresas que a percebem como tal, muitas vezes, começam a desenvolver programas que possam trazer benefícios de ordem capitalistas, porém cobertos com um véu de ação social em prol de sua imagem institucional.

Referências

FELLOWS, A. Z. Diversidade Cultural: Competências para Gerenciá-la. In: XXIX ENANPAD, 2005. **Anais...ANPAD**, Brasília – DF.

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, S. G. Diversidade Cultural: Panorama Atual e Reflexões para a Realidade Brasileira, **Revista Eletrônica de Administração**, Edição 47, v. 11, n. 5, set./out. 2005.

RESZECKI, M. C. Diversidade cultural: analisando a ocupação de mulheres em cargo de média e alta administração. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 8, n. 2, p. 19-26, abr./jun. 2001.

SILVA, L. G.; ALVES, M. A. A Crítica do conceito de Diversidade nas Organizações. In: ENCONTROS DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

SILVEIRA, N. S. P. A diversidade de gênero e as diferenças e semelhanças na hierarquia de valores do trabalho de homens e mulheres no chão de fábrica. **Revista de Gestão USP**, v.13, n. especial, p. 77-91, 2006.

TORRES, C. V.; PÉREZ-NEBRA, A. R. Diversidade cultural no contexto organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Capítulo 14, p. 443-463, Porto Alegre: Artmed, 2004.