

O ATO DE ADMINISTRAR A DIVERSIDADE CULTURAL NA EMPRESA¹

Erica Nascimento Lessa

Evaristo Cerqueira Junior

Jaciaria de Jesus lima

Luana Rocha Reis²

RESUMO

O presente artigo tem como tema o estudo do ato de administrar a diversidade cultural da empresa, no âmbito organizacional. As organizações são como um conjunto complexo, que incluem conhecimentos, crenças, moral, valores costumes entre outras características. Os indivíduos entram na organização trazendo a sua cultura adquirida na sociedade ocorrendo assim uma interface com a cultura organizacional. Diante desse exposto, como intermediar a cultura pessoal com a cultura organizacional? Como o indivíduo com suas crenças individuais e grupais poderá exercer influencia dentro da organização? Através de uma metodologia exploratória, com uma pesquisa bibliográfica e trabalho de campo, conclui-se que, dentro desses aspectos, faz-se necessário a escuta e observação da diversidade cultural para o desenvolvimento da organização.

Palavras chaves: Organizações. Indivíduos. Cultura. Diversidade Cultural.

1.INTRODUÇÃO:

O presente artigo tem como tema o estudo do ato de administrar a diversidade cultural da empresa, no âmbito organizacional. Vários fatores vêm contribuindo para evidenciar a importância das organizações sobre a diversidade da força de trabalho e como gerenciá-la, visando obter uma vantagem competitiva. As diferenças e costumes são as principais dificuldades na gestão das pessoas na empresa. Vários fatores, como a diversidade cultural, vem contribuindo para que a competitividade seja uma forma de lucrar cada vez mais das empresas. Assumindo-se que os modelos tradicionais de gestão fundamentam-se em grupos ocupacionais com perfil mais homogêneo, passa a ser um desafio lidar com pessoas de diferentes raças e etnias, hábitos, formação, origens e outras diferenças, no mesmo ambiente de trabalho.

O artigo direcionará os profissionais de administração á compreender a importância das trocas de experiências entre os membros da organização, visando a prosperidade na diversidade cultural e a administração de seus possíveis conflitos. Como esse

¹ Artigo resultado de Atividade Programada Supervisionada Lab ADM do 2º/3º sem. matutino do curso de Administração do Instituto Baiano de Ensino Superior IBES, orientado pela Prof. Ms. Rosângela Silva Neto e revisado pela Coordenação do Curso de Administração.

² Alunos do 2º/3º sem. Matutino do curso de Administração do Instituto Baiano de Ensino Superior IBES.

administrador deverá se comportar e gerenciar todos esses conflitos e diferenças dentro da organização? Que estratégias serão usadas para diminuir o choque cultural entre o indivíduo e a organização?

Esse questionamento direcionará o profissional a compreender e desenvolver habilidades multiculturais no qual alcançara os potenciais da valorização da diversidade. Este profissional conseguirá influenciar os indivíduos utilizando de uma abordagem motivacional que se ajuste a cultura em questão.

Geralmente as organizações têm percebido que as diferenças culturais contribuem agregando valor às empresas, em determinado momento pode existir um choque cultural, mas se essas diferenças tiverem um gerenciamento contribuir-se-á bastante para a vantagem competitiva da organização.

Todos esses fatores a empresa exigirá por parte de profissionais capacitados para gerir pessoas de culturas e hábitos diferentes em um ambiente, permitindo intercâmbio no processo de comunicação. Logo a união, o respeito, compreensão e respeito são fundamentais para uma gestão eficaz.

Neste sentido, o artigo respalda a questão sobre: o desenvolvimento e a implantação de programas para a administração da diversidade cultural contribuem para a melhoria da competitividade das empresas?

Diversidade e cultura precisam caminhar juntas para que a organização tenha um ambiente produtivo e saudável para todos.

Diante desta perspectiva, este artigo versará sob a luz dos autores Idalberto Chiavenato (2005) e Andrew J. Dubrin (2003). No intuito de relatar a importância do multiculturalismo, comportamento organizacional, e a diversidade cultural na organização mostrarem como essas diferenças culturais são tratadas no contexto organizacional, mostrar os estudos, as problemáticas e possíveis soluções envolvidas com o tema.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. DIVERSIDADE CULTURAL

Para que serve a cultura organizacional? “No fundo é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização” (CHIAVENATO, 2005).

A Cultura precisa ser alinhada a outros aspectos das decisões e ações da organização como: liderança, planejamento, organização, direção e controle para que se possa conhecer e agir melhor nas empresas.

A diversidade cultural:

a cultura é um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de

adaptações externas e integração interna, e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desfavorável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aqueles problemas. Para Jaques, a cultura organizacional é a maneira costumeira ou tradicional de pensar ou fazer as coisas, compartilhada em grande extensão por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e aceitar para serem aceitos no serviço da firma. (CHIAVENATO, 2005).

A cultura de uma organização é algo só criado para ser passado de uma geração para outra. Para que essa cultura seja aceita é preciso que a mesma seja passada para os membros da organização de forma clara e objetiva. Eles precisam entender que todos terão a própria cultura, e não é tão fácil se adaptar a normas e a costumes diferentes. Portanto neste mundo globalizado, em que prevalece o poder econômico é imprescindível que a diversidade humana e cultural seja preservada, e deverão se criar condições para se viver em sociedade, e para isso é necessário utilizar a cultura da diversidade para que a matéria prima humana signifique a essência da sociedade. A importância de assumir a diversidade significa transformar e recriar valores para garantir as manifestações culturais das diversas origens e cores.

A diversidade inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero. Estende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não privilégio e administração ou não administração (THOMAS APUD OLIVEIRA E RODRIGUES, 2004, p. 3834).

Ou ainda:

Diversidade significa as grandes diferenças humanas básicas em uma determinada situação. A diversidade no ambiente de trabalho é um aspecto típico do contexto globalizado dinâmico e competitivo de hoje. Diversidade é a crença, filosofia e reconhecimento de que cada indivíduo é único e valioso, mediando-se os conflitos com normas estabelecidas. (CHIAVENATO, 2005, pag. 164).

A diversidade cultural é a mistura de raças, costume, religiões e classes sociais, idade e vários outros fatores que contribuirá para o desenvolvimento pessoal e organizacional. Ela precisa ser tratada com cuidado para não prejudicar o desenvolvimento das pessoas em suas funções. As empresas hoje em dia estão dando uma importância maior a esses aspectos com programas de incentivos e interação entre as culturas diferentes. Tudo para buscar satisfação e o bem estar de seus funcionários. Com todo esse incentivo os funcionários desenvolverão melhor o seu trabalho, com o aumento de produtividade, fidelidade e lealdade dentro da

organização, estimulará o crescimento pessoal e aumentará a auto-estima dos mesmos, para almejar cargos superiores e salários maiores e conseqüentemente a organização só tem a ganhar.

2.2. VANTAGENS COMPETITIVAS DA DIVERSIDADE CULTURAL DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

A diversidade realça as diferenças individuais das pessoas e se contrapõe à homogeneidade, que procura tratar as pessoas como se elas fossem padronizadas e despersonalizadas. O conceito ampliado de diversidade – no nível das diferenças individuais entre as pessoas – é o multiculturalismo, no nível das diferenças entre culturas.

Segundo o autor do livro Fundamentos do Comportamento Organizacional, Andrew J. Dubrin (2003) os benefícios competitivos potenciais da diversidade cultural, revelados por pesquisas e observações estão descritos a seguir:

O bom gerenciamento da diversidade oferece uma vantagem de mercado, incluindo o aumento das vendas e lucro, o gerenciamento eficaz da diversidade pode reduzir o custo, empresas com registros favoráveis de administração da diversidade ocupam uma distinta posição de vantagem para recrutar pessoas talentosas, a diversidade da mão de obra pode prover a empresa ideias úteis para publicidade e propaganda favoráveis, Heterogeneidade da mão de obra oferece a empresa uma vantagem criativa. (DUBRIN, 2003, p.416)

Encorajar a diversidade cultural na organização traz para as empresas vantagens competitivas. Porém, antes que ela possa trazer essas vantagens, a diversidade deve ser gerenciada, como por exemplo um gerenciamento mais eficaz da diversidade pode aumentar a satisfação por parte de diferentes grupos, diminuindo, portanto a rotatividade e as faltas e os custos a ela associado. As empresas que acolhem a diversidade cultural atraem os melhores candidatos e essas empresas não sofrerão no futuro processos judiciais fundamentados em discriminação de raça, idade ou sexo. E a probabilidade de soluções criativas para um problema é maior quando um grupo diversificado lida com o problema.

Uma das principais mensagens do estudo do comportamento organizacional é que as organizações precisam reagir positivamente à diversidade cultural, ou seja, o profissional de administração precisará possuir habilidades e atitudes para se relacionar eficazmente com as pessoas e motivá-las, por meio da raça, gênero, idade, atitudes sociais e estilos de vida para conduzir os negócios em um ambiente diversificado. O alcance de tal competência é uma combinação de muitos fatores, incluindo alguns traços associados à liderança eficaz, uma percepção das diferenças culturais, e uma disposição para investigar as razões pelas quais as pessoas de outras culturas agem de determinado modo. À medida que esses profissionais desenvolvem

habilidades multiculturais em uma empresa a própria organização pode atingir o mesmo nível de habilidade. Uma organização multicultural valoriza a diversidade cultural e esta disposta a encorajar e mesmo capitalizar sobre tal diversidade, o desenvolvimento dessa organização ajuda a alcançar os benefícios potenciais da valorização. Além disso uma organização multicultural ajuda a evitar problemas de falta de gerenciamento voltado para diversidade, tais como aumento de rotatividade, conflitos interpessoais e quebras na comunicação.

Uma organização atravessa estágios de desenvolvimento quando passa de monocultura a multicultural.

No nível monocultura há uma exclusão implícita ou explícita das minorias raciais, das mulheres e de outros grupos com fraca representatividade nas posições de poder da sociedade.

O nível não discriminatório é caracterizado por um desejo sincero de eliminar a vantagem injusta do grupo majoritário. Porém, ainda não ocorreu mudanças culturais significativas dentro da empresa.

No nível multicultural, a organização está se tornando, ou já se tornou profundamente diversa. A organização reflete as contribuições e os interesses dos diversos grupos sociais e culturais para a missão. Existe um pluralismo quando tanto os membros de grupos minoritários e majoritários influenciam na criação de normas de comportamento, valores e políticas. Outra característica é total integração estrutural. A organização multicultural esforça-se para ser livre de preconceitos e parcialidades, porque esses elementos geram discriminação.

2.3. MULTICULTURALISMO NAS ORGANIZAÇÕES

O multiculturalismo é tudo aquilo que adquirimos desde o nosso nascimento é toda herança cultural dos nossos familiares e do local onde fomos criados e educados. Quando entramos em um ambiente organizacional já trazemos nossa própria cultura, raça, ética, faixa etária, credo religioso e hábitos diferentes. Hoje o multiculturalismo é visto como algo promissor para as organizações e trata essas diferenças de uma forma politicamente correta para adequar a administração a uma força de trabalho multivariada e culturalmente diversificada.

A cultura é difícil de mudar, principalmente em um nível mais profundo, com valores e pressuposições básicas. O multiculturalismo significa a existência de muitos e diferentes elementos e fatores culturais trazidos às organizações por pessoas provavelmente de diferentes culturas e que coexistam e florescem dentro das organizações. (CHIAVENATO, 2005, p. 165).

Para este presente artigo foi realizada uma pesquisa de campo, que verificou que algumas empresas multinacionais como, por exemplo, a Odebrecht trabalham com essas culturas diversificadas, ela atua em vários países e tem funcionários de cada um

deles trabalhando juntos, e conseguem satisfazer a cada cultura, com alimentação específica e centro de orações para cada religião que lá se encontra em seu campo de trabalho entre outras. Essa é uma das formas de respeitar a cultura de cada um e dá motivação para que os funcionários trabalhem com mais dedicação e empenho. A diversidade é uma meta que deve ser praticada pelos cidadãos, instituições e governos e as empresas, de acordo com o Instituto Ethos (2000), devem assumir tarefas de responsabilidade e valorizar a diversidade, de acordo com os papéis que desempenham na vida da coletividade.

As organizações do futuro, mais que as atuais, irão operar em um ambiente de negócio, incerto, complexo e altamente competitivo. As organizações cada vez mais trabalharão com equipes heterogêneas em termos de raça, etnia, gênero e outros grupos culturalmente diversos. (THOMAS JR., 2000 APUD HANASHIRO E CARVALHO, 2005).

Essas diferenças individuais influenciarão o comportamento das pessoas nas organizações, onde poderão impactar na produtividade, habilidade, necessidade de contato com as pessoas, comprometimento e lealdade à empresa. A melhora das relações multiculturais inclui o entendimento sobre o verdadeiro significado de apreciar a diversidade cultural e demográfica. Está em respeitar e desfrutar de uma grande variedade de diferenças culturais e individuais.

Os profissionais de administração deverão liderar e influenciar os colaboradores de modo eficaz, eles deverão usar uma abordagem motivacional que se ajuste a cultura em questão. Os conceitos motivacionais se aplicam em todas as culturas desde que estes profissionais obtenham informações relevantes sobre dois fatores: quais as necessidades que as pessoas estão tentando satisfazer e quais recompensas satisfarão tais necessidades. Todos os seres humanos são motivados por recompensas, no entanto o valor dado a cada tipo de recompensa varia de cultura para cultura.

3. CONCLUSÃO

Este artigo foi desenvolvido para ajudar os profissionais da área da administração e gestão das organizações, enfocando a aplicação de conhecimentos de comportamento organizacional e suas vertentes para obter o aprimoramento na capacidade de administrar a diversidade cultural nas organizações.

Percebeu-se nesse artigo que a capacidade de gerenciar a diversidade cultural aumenta a adaptabilidade e flexibilidade de uma organização às mudanças ambientais (gerir a diversidade concentra-se em maximizar a capacidade de todos os empregados). É hora de entender que valorizar as diferenças culturais é importante para impulsionar a produtividade, ou seja, apresentando conhecimentos sistemáticos sobre como as organizações e as pessoas podem ser usadas para melhorar a eficácia individual e organizacional.

Para se tornar mais conscientes das diferenças culturais e seu impacto sobre o ambiente de trabalho precisarão mudar a nossa maneira de pensar sobre a diversidade e rever a nossa abordagem à cultura, pois, todos os funcionários, supervisores e gerentes, desempenham um papel fundamental na transformação da cultura organizacional, de modo que mais de perto reflète os valores e os potenciais da nossa força de trabalho diversificada. Encorajar a diversidade cultural em uma organização é uma responsabilidade social que também oferece as seguintes vantagens: aumento de vendas e lucros, redução de custos associados à rotatividade e processos legais, melhor processo de recrutamento e criatividade.

REFERÊNCIAS

DUBRIN, Andrew.J. *Fundamentos comportamento organizacional*. S/L: Cengage Learning Editores, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 2 ed. S/L: campos, 2005.

HANASHIRO, Darcy; CARVALHO, Sueli. *Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira*. READ – Edição 47 Vol. 11 No. 5, set-out 2005.

INSTITUTO ETHOS. *Responsabilidade Social 2000*. Disponível em: <http://www.ethos.org.br>. Acesso em: 24 mai 2012.

OLIVEIRA, Ualison Rébula de; Rodriguez, MARTIUS Vicente Rodriguez y. *Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva*. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004.