

Gestão da diversidade: as influências da cultura organizacional

Autoria

Thais Fernandes - thais2.fernandes@usp.br

Prog de Pós-Grad em Admin/Esc Sup de Agricultura “Luiz de Queiroz” - PPGA/ESALQ / USP - Universidade de São Paulo

Heliani Berlato - hberlato@usp.br

Prog de Pós-Grad em Admin/Esc Sup de Agricultura “Luiz de Queiroz” - PPGA/ESALQ / USP - Universidade de São Paulo

Resumo

A gestão da diversidade, temática hoje reconhecida e tratada mundialmente, se refere a forma como as organizações lidam com a diversificação da força de trabalho. No Brasil, a gestão da diversidade vem ganhando espaço e na literatura organizacional há um crescente de pesquisas dedicadas a discussão de seus conceitos e análise de suas implicações. Todavia, mesmo com tal evidência na literatura, na prática organizacional o Brasil é marcado por sua baixa aderência à programas de gestão da diversidade. Nessa perspectiva, e considerando aspectos contextuais relacionados a cultura nacional e sua influência sobre a cultura das organizações sugere-se esse ensaio como uma forma de se refletir sobre possíveis dificuldades na implementação e compreensão da gestão da diversidade no país. Em especial, a forma como alguns valores culturais construídos por raízes históricas ligadas a discriminação e ao preconceito podem influenciar a cultura das organizações e assim limitar o alcance da gestão da diversidade no país.

Gestão da diversidade: as influências da cultura organizacional

RESUMO

A gestão da diversidade, temática hoje reconhecida e tratada mundialmente, se refere a forma como as organizações lidam com a diversificação da força de trabalho. No Brasil, a gestão da diversidade vem ganhando espaço e na literatura organizacional há um crescente de pesquisas dedicadas a discussão de seus conceitos e análise de suas implicações. Todavia, mesmo com tal evidência na literatura, na prática organizacional o Brasil é marcado por sua baixa aderência à programas de gestão da diversidade. Nessa perspectiva, e considerando aspectos contextuais relacionados a cultura nacional e sua influência sobre a cultura das organizações sugere-se esse ensaio como uma forma de se refletir sobre possíveis dificuldades na implementação e compreensão da gestão da diversidade no país. Em especial, a forma como alguns valores culturais construídos por raízes históricas ligadas a discriminação e ao preconceito podem influenciar a cultura das organizações e assim limitar o alcance da gestão da diversidade no país.

INTRODUÇÃO

Em decorrência dos movimentos migratórios crescentes, da revolução tecnológica e do aumento de alcance de diversos movimentos dedicados a minimização de desigualdades sociais, a temática da gestão da diversidade já é tratada hoje através de sua perspectiva mundial (ÖZBILGIN et al, 2013; SELIVERSTOVA; PIEROG, 2021; YADAV; LENKA, 2022). E o Brasil é um dos países no qual o tema vem assumindo diversas pautas nas agendas organizacionais e sociais (FRAGA et al, 2022). Todavia, mesmo sendo um debate global, é importante frisar as nuances de cada país, dado que já existem indícios científicos que apontam para o contexto nacional e seu papel moderador sobre os resultados dentro de pesquisas voltadas a temática da gestão da diversidade (JOSHI; ROH, 2013). E é nessa perspectiva que esse ensaio se insere, no debate da gestão da diversidade no Brasil a partir de suas particularidades ligadas aos seus elementos culturais constituintes.

Na literatura brasileira há um debate a respeito da forma como a diversidade da força de trabalho deve ser abordada por parte das organizações. De um lado, com tentativas de reflexões críticas atreladas a desigualdade e a justiça social, e do outro, com aportes discursivos relacionando a diversidade aos conceitos de produtividade, criatividade e inovação (FRAGA et al, 2022). Sendo que em ambas as perspectivas são discutidos os desafios que a organização enfrenta ao trabalhar a diversidade. Alguns exemplos são: conflitos intergrupos (JEHN; GREER, 2013; TODARO; STIRPE, 2017), necessidade de inclusão de grupos minoritários (VANECK; DOBUSCH; VAN DEN BRINK, 2021), como incentivar lideranças que valorizem as diferenças (CHROBOT-MASON; RUDERMAN; NISHII, 2013), e muitos outros mais.

A gestão da diversidade se insere nesse contexto, como um modelo originado nos Estados Unidos a partir de programas voltados ao cumprimento de leis antidiscriminação (DOBBIN; KALEV, 2013), mas que hoje já possui um escopo bem mais amplificado. Somados ao objetivo de proteção legal, hoje a gestão da diversidade já é tratada também em termos de seu papel para redução de desigualdades sociais (SILVA, 2019; PANIZA, 2020; VIEGAS; PAMPLONA FILHO, 2020; VILELA; HANASHIRO; COSTA, 2020), do gerenciamento do relacionamento entre grupos (JEHN; GREER, 2013; TODARO; STIRPE, 2017) e de formas pelas quais a diversidade pode ser capitalizada, como vantagem competitiva ou para melhora de indicadores de desempenho (COSTA; SAMPAIO; FLORES, 2019; VALCANOVER; SONZA, 2021; SANTOS; SANTOS; LEITE FILHO, 2022).

Até o momento, é possível observar o quanto a gestão da diversidade pode ser vista como elemento necessário e útil às organizações, seja pelos desafios que a diversidade pode ocasionar, seja pelas vantagens pelas quais as organizações podem tirar proveito, ou ainda pela necessidade de reparação histórica de desigualdades sociais. Através dessa perspectiva, por uma lógica de assimilação, qualquer país marcado pela diversificação da força de trabalho e/ou pelo histórico na luta contra as desigualdades sociais poderiam tirar proveito da gestão da diversidade ou necessitariam de sua utilização.

Desse modo, o Brasil, país marcado por sua grande diversidade socioeconômica (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, 2010), debate a respeito da justiça social (ZEIFERT; CENCI; MACHINI, 2020) e a existência de diversos dispositivos legais voltados a minimização da desigualdade social no mercado de trabalho (Superior Tribunal de Justiça, 2020), poderia tirar grande proveito da gestão da diversidade. Contudo, não é esse o cenário encontrado, pois apesar das condições apresentadas, a aderência das organizações brasileiras a gestão da diversidade não chega a 50%, considerando pelo menos algum tipo de política dentro desse escopo (INSTITUTO ETHOS, 2016).

Com essa constatação surgem alguns questionamentos, tal como, do porquê as organizações brasileiras em face da diversificação da força de trabalho e da pressão que se existe por objetivos de justiça social, ainda não possuem muitos esforços em direção ao gerenciamento das diferenças, e por consequência, quais seriam as barreiras a gestão da diversidade no país. Às vistas disso, objetiva-se com esse ensaio gerar uma discussão através da perspectiva da cultura nacional e organizacional como influenciadores na gestão da diversidade.

DISCUSSÃO TEÓRICA

Diversidade populacional e a gestão da diversidade

“Diversidade (e seu oposto, homogeneidade) refere-se as diferenças (ou similaridades) entre membros de alguma coletividade particular” (MCGRATH; BERDAHL; ARROW, 1995). Enquanto a gestão da diversidade seria a forma como as organizações gerenciam as diferenças de valor, crença, opinião, experiência, educação, conhecimento, status, poder, hierarquia e a distribuição de recursos daquelas pessoas que compõem a organização (HARRISON; KLEIN, 2007).

Em decorrência dos crescentes movimentos migratórios, do fenômeno da globalização, do surgimento e alastramento da internet e do aumento de alcance de movimentos em prol da minimização das desigualdades sociais, nas últimas décadas houve uma intensificação do tratamento da diversificação da força de trabalho, e por consequência, da gestão da diversidade, no meio acadêmico (MOR BARAK; TRAVIS, 2013; YADAV; LENKA, 2022), inclusive como temática de caráter global (ÖZBILGIN *et al*, 2013; SELIVERSTOVA; PIEROG, 2021). E no Brasil verifica-se o mesmo movimento (FRAGA *et al*, 2022).

Na literatura organizacional brasileira observa-se um debate a respeito da forma como a problemática da diversidade deveria ser abordada por parte das organizações, de um lado com reflexões críticas atreladas a desigualdade e a justiça social, e do outro, com alguns aportes discursivos relacionando aos conceitos de produtividade, criatividade e inovação (FRAGA *et al*, 2022). Mas seja de um lado ou de outro, a diversificação da força de trabalho oferece uma série de desafios às organizações, desde a necessidade de cumprimento de dispositivos legais (DOBBIN; KALEV, 2013) e inclusão de grupos minoritários (VAN ECK; DOBUSCH; VAN DEN BRINK, 2021) a existência de conflitos intergrupos (JEHN; GREER, 2013) e treinamento de lideranças que valorizem as diferenças (CHROBOT-MASON; RUDERMAN; NISHII, 2013). E é a partir desse contexto que se insere a gestão da diversidade.

A gestão da diversidade é um modelo originado nos Estados Unidos derivado de programas criados dentro das organizações para o cumprimento de leis antidiscriminação, criadas continuamente desde a década de 1960 para objetivos de minimização da desigualdade social no país. Em frente ao desafio legal, as organizações se viram obrigadas a criação de dispositivos que permitissem o gerenciamento das diferenças e protegesse as empresas de processos. E posteriormente com as trocas de liderança no país esses dispositivos foram agrupados pelo nome de gestão da diversidade (DOBBIN; KALEV, 2013).

Apesar de seu início atrelado ao cumprimento legal, a gestão da diversidade hoje possui um alcance bem mais amplificado, como por exemplo, como forma de se estabelecer práticas inclusivas (SILVA et al, 2020; OLIVEIRA et al, 2021; TEIXEIRA et al, 2021), de harmonização do ambiente de trabalho e da redução de conflitos (JEHN; GREER, 2013; TODARO; STIRPE, 2017), da minimização de desigualdades sociais e reparações de injustiças históricas (SILVA, 2019; VILELA; HANASHIRO; COSTA, 2020) e qualquer outro elemento relacionado à como a diversidade é abordada nas organizações.

Nessa perspectiva, é possível observar a importância de se tratar a gestão da diversidade sempre que a temática da diversificação da força de trabalho nas organizações for o tema central, e considerando que a diversidade da força de trabalho pode ser vista através de diversas lentes (HARRISON; KLEIN, 2007), tem-se que a gestão da diversidade também acompanha essa pluralidade e deve ser definida conforme o objetivo de cada pesquisador. Desse modo, cabe indicar que a gestão da diversidade nesse ensaio será abordada através de suas esferas, mas especificamente de um esfera em particular que será tratada mais adiante (COX; BLAKE, 1991), ao invés de aborda-la a partir de sua finalidade (THOMAS; ELY, 1996), que seriam os diversos objetivos que poderiam ser alcançados através de sua implementação.

Com relação a sua finalidade, a título de curiosidade, a gestão da diversidade pode ser resumida a partir de alguns paradigmas propostos por Thomas e Ely (1996): da discriminação e justiça; do acesso e legitimidade; e do aprendizado e da efetividade. Em outras palavras, em termos de finalidade, a gestão da diversidade pode ser abordada em termos de objetivos de justiça social, como no primeiro paradigma, ou com objetivos de capitalização dessa diversidade, como no segundo e terceiro paradigmas, cada um em uma vertente dessa temática.

Na literatura brasileira sobre o tema, essa categorização também é possível, com trabalhos, por exemplo, como de Campos, Vanconcellos e Kruglianskas (2013), que tratam especificamente do elemento da inclusão de pessoas com deficiência e poderia se encaixar no primeiro paradigma. Ou de Faria, Siqueira e Carvalho (2013) que olham para relação entre implementação de práticas de inclusão de pessoas com deficiência e como isso resulta em aumento do consumo no varejo, que se encaixaria no segundo paradigma. Ou ainda, de Colet e Mozzato (2021) que avaliam a relação entre aprendizado organizacional e diversidade Geracional ou Ferreira e Rais (2016) que tem como foco a relação entre diversidade e desempenho organizacional, que poderiam ser incluídos no terceiro paradigma.

Existem outros exemplos que não serão tratados em detalhes (PEREIRA et al, 2012; MACCALI et al, 2015; HENDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2016; FILIPPIM; SCHUMARCHER; ALPERSTEDT, 2018; SONZA; VALCANOVER, 2019; TRIGUERO-SÁNCHEZ; PEÑA-VINCES; GUILLEN, 2018; VALCANOVER; SONZA, 2021; COELHO Jr.; HEIN, 2021), mas que refletem essa abordagem de explorar a gestão da diversidade a partir de sua finalidade.

Pela perspectiva da finalidade, é possível verificar que para o caso brasileiro é feita essa conexão e é reconhecida a importância da gestão da diversidade para se chegar a diversos objetivos. Todavia, é com relação à quantidade de organizações que realmente realizam a gestão da diversidade versus à quantidade de organizações que não se interessam sobre a temática, apesar de suas diversas finalidades, que se encontra o gap na literatura brasileira sobre o tema. É esse gap que esse ensaio procura explorar, através das dimensões que compõem a gestão da

diversidade, na expectativa de se indicar possíveis caminhos para se entender as barreiras a implementação desse tipo de política de forma massiva nas organizações nacionais.

A gestão da diversidade brasileira

Em termos de sua composição, o Brasil hoje é constituído por 45,2% de pessoas que se autodeclararam brancas, 45,1% de pessoas que se autodeclararam pardas e 8,9% de pessoas que se autodeclararam pretas (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio - PNAD, 2015). Mais de 4,6 milhões de pessoas declaram possuir algum tipo de deficiência (IBGE, 2010). No mercado de trabalho, 60,7% dos trabalhadores são homens e 39,3% são mulheres (International Labour Organization - ILO, 2020). E em 2020 mais de 1,1 milhão de pessoas realizaram movimentos migratórios no país (International Migrant Stock - IMS, 2020).

Em termos de seu ambiente institucional legal, desde sua Constituição, com a inclusão já no texto original de trechos como “promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação” (Brasil, Constituição, 1988, art. 3º, item IV), até a criação de leis ou emendas específicas para a proibição da distinção salarial (Constituição, 1988, cap. II, art. 7º, item XXX), para proteção do trabalho da mulher (Decreto-Lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943), para criação de um estatuto para igualdade racial (Lei 12.288 de 20 de julho de 2010), para tratamento das pessoas com deficiência (Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009) a criminalização da homofobia (Brasil, Supremo Tribunal de Justiça, Ação Direta de Inconstitucionalidade por omissão nº 26, 2018), entre outros dispositivos legais, o Brasil incentiva a diversificação dentro das organizações.

Em contrapartida, apesar da grande heterogeneidade e do ambiente institucional em prol da minimização das desigualdades sociais, observa-se uma baixa aderência das organizações no país à adoção de programas estruturados para gestão da diversidade (INSTITUTO ETHOS, 2016).

Em uma pesquisa com as 500 maiores empresas do país, o Instituto Ethos (2016) verificou que apenas 28,2% das organizações participantes possuíam políticas para promoção de igualdade entre homens e mulheres, 19,7% possuíam alguma política voltada a promoção de igualdade para pessoas LGBT, 12% possuíam políticas para promoção de igualdade entre pessoas negras e não negras e 9,4% possuíam políticas para diminuição de preconceito relacionado a idade. O maior foco das organizações pareceu estar em políticas voltadas a promoção de igualdade entre pessoas com e sem deficiência (com a aderência de 43,1%), que pode ser um reflexo da legislação vigente sobre o tema, da instituição de cotas (Brasil, Lei nº 8.213, 1991). Contudo, em termos de composição, as pessoas com deficiência representam apenas 2% do quadro de trabalhadores dessas organizações.

O que se observa é que apesar da existência da relação conceitual entre diversificação da força de trabalho e a gestão da diversidade, em questões de práticas executadas, no Brasil não se observa essa relação com tanta facilidade. O que se levanta sobre esse cenário são alguns questionamentos, como por que isso aconteceria levando em conta que existem forças (como a heterogeneidade populacional e as leis existentes sobre o tema) que levariam a implementação desse tipo de gestão. E quais seriam as barreiras existentes no Brasil que não permitem sua propagação.

Os questionamentos levantados não são de simples resolução, uma vez que envolvem uma série de elementos estruturais, sociais, psicológicos e históricos, que são complexos e são tratados de acordo com várias vertentes. Mas dentro da pesquisa sobre a gestão da diversidade se atribui às respostas divergentes para relações que em teoria seriam iguais, o elemento contextual, que as vezes não é levado em consideração (JOSHI; ROH, 2013).

Nesse caso, a relação conceitual tratada seria a gestão da diversidade, independentemente de sua finalidade, que é vista como um processo que andaria em paralelo a

diversificação da força de trabalho, como algo inerente ao processo, e o resultado divergente seria a baixa aderência do Brasil a esse tipo de programa mesmo a população sendo altamente heterogênea, e o elemento contextual sugerido nesse ensaio seria a cultura nacional e por consequência seu efeito sobre a cultura das organizações.

A cultura brasileira e a cultura organizacional

Para Hofstede, Hofstede e Minkov (2005), o termo cultura é visto como um conceito composto por camadas, como em uma cebola, com os valores em seu núcleo, os símbolos em sua camada mais externa, e os heróis e rituais em suas camadas intermediárias. Sendo as três camadas superiores balizadas pelo que os autores denominam de práticas ou ações. Essa estrutura em camadas sugere que dentro da concepção dos indivíduos, os valores seriam os elementos mais profundos e enraizados, e por consequência, os mais difíceis de se alterar em uma pessoa, e os símbolos a camada mais externa, em paralelo, a mais fácil de se alterar ao longo de sua vida.

Ainda nessa ideia de camadas, a cultura também pode ser vista como um conceito multinível, no qual a programação mental do indivíduo, forma como Hofstede, Hofstede e Minkov (2005) denominam o efeito da cultura, pode ser estabelecida de acordo com: um nível nacional (influência da nacionalidade do indivíduo); um nível regional (influência da sua região de moradia); um nível étnico (influência das suas origens étnicas); um nível religioso (influência da sua crença); um nível linguístico (influência das línguas as quais a pessoa tem contato); um nível de gênero (influência principalmente do sexo no momento do nascimento); um nível geracional (influência da fase da vida dessa pessoa); um nível de classe social (influência da posição econômica); e um nível organizacional (se essa pessoa faz parte de alguma organização, principalmente, por meio de vínculos empregatícios).

O foco desse ensaio recai sobre o nível organizacional da cultura, ou pela denominação de cultura organizacional, mas vale destacar que ele não pode ser visto de forma isolada dos demais níveis culturais, uma vez que são mutuamente influenciados entre si. A única particularidade do nível organizacional é que ele costuma ser inserido na vida do indivíduo em fase posterior aos outros níveis, que normalmente são introduzidos na infância, e por conta disso a raiz dessa cultura não é tão profunda e também porque a inserção nesse tipo de cultura é situacional, mudando de organização o indivíduo deixaria de ser influenciado pela cultura de sua antiga organização e passaria a integrar a cultura de seu novo emprego (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2005). Em outras palavras, a cultura organizacional quando comparada a outras formas de expressão da cultura seriam mais passíveis de mudança, o que não implica que essa mudança seria algo fácil, só que seria mais factível (PETTIGREW, 2007).

Até o momento é possível reunir as seguintes informações, a cultura é um conceito multifacetado, que não necessariamente se restringe a fronteiras geográficas, e que representa a forma como a mente coletiva de uma população é programada. A cultura organizacional seria uma forma de expressão da cultura, um de seus níveis, que é mutuamente influenciado pelos demais níveis culturais, mas ao mesmo tempo apresenta a particularidade de ser mais passível de mudança, por ser situacional e ser inserido na vida dos indivíduos em etapas posteriores de sua vida (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2005; PETTIGREW, 2007).

Apesar da cultura nacional representar apenas um dos níveis de expressão de uma cultura, ela será utilizada como aproximação para se trabalhar a cultura no Brasil, pensando-se que mesmo a cultura não se restringindo a limites geográficos, algumas instituições, como a esfera legal, possuem essa limitação (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2005) e também por já existir associações teóricas que ligam a cultura nacional a cultura das organizações do país (FREITAS, 1997; MOTTA, 1997; MALHEIROS; TOMEI, 2022).

Para exemplificação, será discutida a relação entre cultura nacional e cultura organizacional discutida por Motta (1997), que faz um apanhado da literatura sobre o tema e destaca algumas contribuições no que diz respeito a forma como o brasileiro administrador é reconhecido, que em resumo seria o Brasil como um país coletivista (não o mais coletivista, mas mais coletivista que o Japão, por exemplo), que busca evitar incertezas (não mais que os países situados no mediterrâneo, mas com forte presença nessa dimensão), com grande distância de poder (mas não mais que todos os países da América Latina, com exceção da Argentina) e dentro do espectro feminino (mas ao mesmo tempo muito próximo do espectro masculino), de acordo com as denominações de Hofstede (1984).

O que esse cenário implicaria? Mesmo feito há algumas décadas esse retrato da sociedade brasileira pode trazer alguns pontos para discussão. Em nenhuma das dimensões discutidas por Motta (1997) o Brasil é representado com grande força, o que traz apenas uma leve aproximação de como os estilos administrativos no país são. Essa discussão pode ser reflexo do que Islam (2012) denomina como unidade e diversidade, pois ao mesmo tempo que o Brasil possui traços que o unifica, ele também é marcado pela heterogeneidade nas formas de gerir. Sendo essa heterogeneidade também discutida dentro da temática da cultura organizacional (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003).

Contudo, apesar desse paradoxo entre unidade e diversidade de estilos e culturas organizacionais, propõe-se nesse ensaio uma discussão a partir do Brasil enquanto sua unidade, dado que o país possui algumas características que serão indicadas por terem uma grande aproximação a discussão sobre a gestão da diversidade, que seria reflexo de seu passado escravocrata e patriarcal. Para tal será feita uma breve recapitulação da história do país.

Em termos históricos o Brasil nasceu como colônia portuguesa nas Américas, com a predominância do modelo econômico dos latifúndios e do uso da mão de obra escrava. A base de quase todo trabalho produtivo e doméstico no Brasil colônia era o escravo negro, e que mesmo após a abolição da escravidão ainda continuou a ocupar esses mesmos postos. Aliado a escravidão no cenário da vida na colônia também existia o denominado “clã patriarcal”. Esse modelo surge a partir do regime econômico de exploração vigente, que absorve a maior parcela da produção das riquezas coloniais. Nesse molde a autoridade pública é fraca e quem realmente possui autoridade e prestígio é o senhor rural, o grande proprietário, que é a cabeça da família (PRADO JR, 2011). Esse modelo, que relaciona a escravidão ao clã patriarcal, também é retratado por Freyre (2019), mas na perspectiva das relações domésticas entre os escravos e os senhores de engenho, no período do Brasil açucareiro.

O objetivo desse ensaio não é entrar a fundo nessas explicações históricas sobre as raízes brasileiras, que já são altamente discutidas em outras áreas de conhecimento, como a Sociologia e a Antropologia e alguns exemplos são os trabalhos de Domingues (2005) e Rezende (2016). Mas sim, indicar que por consequência de seu passado escravocrata e patriarcal o Brasil possui como alguns elementos de sua cultura nacional valores discriminatórios e preconceituosos, diretamente com relação as pessoas negras e as mulheres (DOMINGUES, 2005; REZENDE, 2016), mais indiretamente a diversas outras minorias, e que em termos de unidade, esses valores parecem se transpassar a cultura das organizações no país.

O sistema do Brasil colônia entrou em colapso, mas deixou como herança seu alicerce escravocrata e patriarcal, que mesmo passados mais de 500 anos ainda tem suas raízes nos valores da população. E cabe destacar nesse ponto, que como já dito, os valores representam a camada mais profunda da cultura, e por consequência, a que sofre menos alterações com o passar dos anos (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2005), por isso, mesmo após muitos anos ainda se sente o efeito dessas raízes históricas.

Um exemplo dessa influência são os números relacionados a presença de determinados grupos no mercado de trabalho. Em 2015, mesmo as mulheres sendo maioria na população total (51,5%), elas eram minoria no mercado de trabalho (43,73%). E para aquelas que estavam no

mercado, elas também sofriam com maiores taxas de desemprego (12,15%), quando comparadas aos homens (7,9%). Ou no caso da população negra¹, que era maioria no mercado de trabalho (com 57,43% em comparação aos 41,7% da população branca), mas ao mesmo tempo também sofria com maiores taxas de desemprego (10,87% contra 8,65%) (PNAD, 2015).

Essas influências do patriarcado e do passado escravocrata sobre o mercado de trabalho no país não é um tema recente, mas ainda são muito discutidas na literatura atual, normalmente com foco em algum setor ou dentro de alguma problemática específica (exemplos: DOMINGUES, 2005; ROSA; MIDDLEJ, 2012; REZENDE, 2016; MACHADO Jr.; BAZANINI; MANTOVANI, 2018; SILVEIRA; MEDAGLIA, 2020; VIEGAS; PAMPLONA FILHO, 2020; MARTINS; LIMA; LEMOS, 2021). O que se aproveita dessa discussão para o objetivo desse ensaio é que essas raízes são componentes profundos da cultura nacional, ou seja, fazem parte da programação mental da população brasileira em sua forma mais íntima, e que por ser dessa forma se transbordaria a cultura das organizações.

A cultura organizacional e a gestão da diversidade

Dentre os elementos que constituem a gestão da diversidade, Cox e Blake (1991) indicam a existência de uma dimensão denominada cultura organizacional, composta por três subelementos: a valorização das diferenças, o sistema de valor prevaiente e a inclusão cultural. Nessa visão uma cultura organizacional que valorize as diferenças é mais aberta a gestão da diversidade, dependendo do sistema de valor prevaiente na organização os indivíduos podem ser mais abertos ou mais fechados a integração de grupos sociais diferentes e a inclusão cultural representaria uma forma de se fazer a gestão da diversidade (COX; BLAKE, 1991).

Essa é uma simplificação feita por Cox e Blake (1991), sendo a cultura organizacional uma dimensão através da qual a gestão da diversidade pode ser feita ou determinar o sucesso ou não das políticas e práticas implementadas. Todavia, mesmo sendo uma simplificação, já fornece alguns subsídios para discussão sobre o tema, com destaque para a relação que se faz entre uma cultura que aceita as diferenças e como o sistema de valor prevaiente poderia ditar a forma como a gestão da diversidade seria aceita ou não.

Considerando o caso brasileiro, com foco em sua unidade (ISLAM, 2012) percebe-se que em termos culturais, como discutido anteriormente, o país possui algumas características que não condizem com uma cultura que abraça as diferenças, apesar de ser um país historicamente heterogêneo em termos de sua população. Com a influência de raízes discriminatórias e preconceituosas, a cultura das organizações brasileiras, por consequência, também não seriam tão abertas assim as diferenças e com isso a gestão da diversidade não teria espaço, dado que sua importância e necessidade não seriam cogitadas.

Fleury (2000) ao tratar do início da gestão da diversidade no Brasil aponta, que diferente de países como Estados e Unidos e Canadá que iniciaram esse movimento como resposta a criação de leis antidiscriminação, no Brasil a gestão da diversidade chegou por meio das multinacionais instaladas no país. E que mesmo após o desenvolvimento de leis nacionais referentes ao tema e a necessidade de cumprimento das diversas legislações por parte das organizações, a gestão da diversidade ainda se concentra nas multinacionais. Nesse contexto, reforça-se que em termos de sua unidade a cultura nacional influencia a base da cultura nas organizações de forma que a gestão da diversidade ainda não é reconhecida por sua importância e necessidade, que àquelas empresas que a fazem, a fazem por pressões externas.

Outro ponto a se destacar, que também possui um antecedente cultural, é que as pessoas que estão no topo das organizações, muitas vezes homens brancos heterossexuais sem deficiência, “não compram” a ideia da gestão da diversidade (ARCINIEGA, 2021). E mesmo havendo na literatura uma tentativa de afastar um pouco essa temática do debate da justiça

social e traz-la um pouco mais próxima de um discurso produtivista (FRAGA et al, 2022), a gestão da diversidade ainda não é amplamente implementada no país uma vez também que as raízes históricas discriminatórias e preconceituosas da cultura nacional são refletidos no sistema de valor predominante dentro das organizações.

Em suma, a cultura nacional brasileira por suas raízes discriminatórias e preconceituosas representaria um elemento contextual com influência suficiente, em termos de sua unidade, sobre a cultura das organizações no país, que por sua vez, mesmo em frente a importância e necessidade da gestão da diversidade, não a reconhecem como tal.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse ensaio foi o de discutir possíveis dificuldades à adoção em larga escala da gestão da diversidade por parte das organizações instaladas no país tendo como ponto de análise as perspectivas da cultura nacional e organizacional. Tal panorama destaca o caráter histórico arraigado e que sustenta elementos discriminadores e preconceituosos à cultura nacional. Isso por sua vez, acaba sugerindo algumas dificuldades, sendo que a forma como esse contexto influência a cultura das organizações pode levar ao não reconhecimento da importância e necessidade da gestão da diversidade no país.

Tendo a gestão de diversidade a finalidade de promover a inclusão e o reconhecimento dos grupos e reconhecendo, as vantagens atreladas a sua utilização, além dos objetivos sociais que são requeridos, uma questão importante nessa discussão se pauta em quais os melhores caminhos para políticas de fato mais assertivas. Seria hoje um desafio o processo de “convencimento” das organizações sobre a importância e necessidade da gestão da diversidade, uma vez que elementos culturais estão fortemente presentes. Seria possível mexer em valores culturais profundos e enraizados no arquétipo da população?

Como mencionado, a cultura organizacional, por refletir um nível da cultura que é mais situacional aos indivíduos, está mais sujeito a mudanças que os demais níveis culturais existentes. Isso mostra que embora existam dificuldades há também a facticidade de mudança, ou seja, apesar das influências de valores culturais enraizados na população, um olhar de mudança para o nível organizacional seria uma possibilidade tangível de ressignificar as ações em torno dos processos de gestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de administração de empresas**, v. 43, n. 2, p. 64-77, 2003.

ARCINIEGA, L. C. Selling diversity to white men: How disentangling economics from morality is a racial and gendered performance. **Organization**, v. 28, n. 2, p. 228-246, 2021.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 5 de março de 2022.

BRASIL. Decreto-Lei n. 5.452, de 1 de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm>. Acesso em 05 de março de 2022.

BRASIL. Lei n. 12.288, de 20 de julho de 2010. Institui o Estatuto da Igualdade Racial; altera as Leis nos 7.716, de 5 de janeiro de 1989, 9.029, de 13 de abril de 1995, 7.347, de 24 de julho de 1985, e 10.778, de 24 de novembro de 2003. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112288.htm#:~:text=Art., demais formas de intolerância étnica.](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112288.htm#:~:text=Art.,%20demais%20formas%20de%20intoler%C3%A2ncia%20%C3%A9tnica.)>. Acesso em 05 de março de 2022.

BRASIL. Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009. Promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo, assinados em Nova York, em 30 de março de 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm>. Acesso em 05 de março de 2022.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Ação Direta de Inconstitucionalidade por Omissão nº 26, de 16 de junho de 2019. Dispõe sobre a inclusão da homofobia dentro dos termos da Lei 7.716. Disponível em: <<https://portal.stf.jus.br/processos/detalhe.asp?incidente=4515053>>. Acesso em 05 de março de 2022.

BRASIL. Lei n. 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18213cons.htm>. Acesso em 05 de março de 2022.

CAMPOS, J. G. F.; VASCONCELLOS, E. P. G.; KRUGLIANSKAS, G. Incluindo pessoas com deficiência na empresa: estudo de caso de uma multinacional brasileira. **RAUSP Management Journal**, v. 48, n. 3, p. 560-573, 2013.

CHROBOT-MASON, D.; RUDERMAN, M. N.; NISHII, L. H. Leadership in a Diverse Workplace. In: ROBERSON, Q. M. (Ed.). **The Oxford Handbook of Diversity and Work**. New York: Oxford University Press, 2013. p. 315-340.

COELHO JR., P. J.; HEIN, A. S. Gênero, Raça e Diversidade: Trajetórias Profissionais de Executivas Negras. **Organizações & Sociedade**, v. 28, n. 97, p. 252-281, 2021.

COLET, D. S.; MOZZATO, A. R. Contribuições da Diversidade Geracional para a Aprendizagem Organizacional. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, n. 3, p. 396-419, 2021.

COX, T. H.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, v. 3, n. 3, p. 45-56, 1991.

DOBBIN, F.; KALEV, A. The Origins and Effects of Corporate Diversity Programs. In: ROBERSON, Q. M. (Ed.). **The Oxford Handbook of Diversity and Work**. New York: Oxford University Press, 2013. p. 253-281.

DOMINGUES, P. O mito da democracia racial e a mestiçagem no Brasil (1889-1930). **Diálogos latinoamericanos**, n. 10, 2005.

FARIA, M. D.; SIQUEIRA, R. P.; CARVALHO, J. L. F. Diversidade no varejo: impactos de acessibilidade e inclusão na intenção de compra. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 12, n. 3, p. 231-259, 2013.

FERREIRA, L. C. M.; RAIS, L. A. Qual a relação entre diversidade e desempenho? Um estudo sobre a relação entre a proporção de pessoas com deficiência na produtividade das empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, n. 59, p. 108-124, 2016.

FILIPPIM, E. S.; SCHUMARCHER, M.; ALPERSTEDT, G. D. A Inserção de Imigrantes Haitianos em uma Organização no Sul do Brasil: Dificuldades e Desafios. **Gestão e Sociedade**, v. 12, n. 31, p. 2067-2095, 2018.

FRAGA, A. M.; COLOMBY, R. K.; GEMELLI, C. E.; PRESTES, V. A. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **Cadernos EBAPE.BR**, v. 20, n. 1, p. 1-19, 2022.

FREITAS, A. B. D. Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional. *In*: MOTTA, F. C. P. e CALDAS, M. C. (Ed.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. cap. 2, p. 38-53.

FREYRE, G. **Casa-grande & senzala**. São Paulo: Global Editora e Distribuidora Ltda, 2019.

HARRISON, D. A.; KLEIN, K. J. What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. **Academy of management review**, v. 32, n. 4, p. 1199-1228, 2007.

HENDERSON, P. A.; FERREIRA, M. A. A.; DUTRA, J. S. As Barreiras para a Ascensão da Mulher a Posições Hierárquicas: um Estudo sob a Óptica da Gestão da Diversidade No Brasil. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 3, p. 489-505, 2016.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. London: Sage Publications, 1984.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and organizations: Software of the mind**. New York: Mcgraw-hill, 2005.

ISLAM, G. Between unity and diversity: Historical and cultural foundations of Brazilian management. **European Journal of International Management**, v. 6, n. 3, p. 265-282, 2012.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo demográfico**, 2010.

International Labour Organization. **Migration data portal**, 2020.

International Migrant Stock. **International Migrant Stock**, 2020.

JEHN, K. A.; GREER, L. L. Diversity as Disagreement: The Role of Group Conflict. *In*: ROBERSON, Q. M. (Ed.). **The Oxford Handbook of Diversity and Work**. New York: Oxford University Press, 2013. cap. 10, p. 179-191.

JOSHI, A.; ROH, H. Understanding How Context Shapes Team Diversity Outcomes. *In*: ROBERSON, Q. M. (Ed.). **The Oxford Handbook of Diversity and Work**. New York: Oxford University Press, 2013. p. 209-219.

MACCALI, N.; KUABARA, P. S. S.; TAKAHASHI, A. R. W.; ROGLIO, K. D. *et al.* As práticas de Recursos Humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma Federação Pública do Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 2, p. 157-187, 2015.

MACHADO JR., C.; BAZANINI, R.; MANTOVANI, D. M. N. The Myth of Racial Democracy in the Labour Market: A Critical Analysis of the Participation of Afro-Descendants in Brazilian Companies. **Organizações & Sociedade**, v. 25, n. 87, p. 632-655, 2018.

MALHEIROS, B.; TOMEI, P. A. Cultura Organizacional no Brasil: Estudo Bibliométrico em Bases Internacionais. **Revista PRETEXTO**, v. 23, n. 01, p. 60-77, 2022.

MARTINS, L. L. B.; LIMA, A. F da E.; LEMOS, M. C. D. A. M. Os Reflexos da Sociedade Patriarcal na Divisão Sexual do Trabalho e sua Influência no Judiciário Trabalhista. **Direito Público**, v. 18, n. 98, 2021.

- MOR BARAK, M. E.; TRAVIS, S. J. Socioeconomic Trends: Broadening the Diversity Ecosystem. In: ROBERSON, Q. M. (Ed.). **The Oxford Handbook of Diversity and Work**. New York: Oxford University Press, 2013. p. 393-418.
- MOTTA, F. C. P. Cultura e Organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P. e CALDAS, M. P. (Ed.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. cap. 1, p. 25-37.
- OLIVEIRA, J. B.; MALHEIROS, M. B.; DEIFELD, C. C.; BUENO, B. R. *et al.* Inclusão Social no Mercado de Trabalho: Um Olhar Sobre a Diversidade de Pessoas com Deficiências na Cotripal de Panambi-RS. **Sinergia**, v. 25, n. 2, p. 139-152, 2021.
- Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílio, 2015.
- PEREIRA, J. C.; LIMA, E. M. C.; ORTIZ, M. R. C.; SILVA, T. A. *et al.* Gestão da diversidade e a intenção de compra do consumidor. **Revista de Administração da Unimep**, v. 10, n. 2, p. 81-100, 2012.
- PETTIGREW, A. M. A Cultura das Organizações é Administrável? In: PETTIGREW, A.; BERTERO, C. O., *et al.* (Ed.). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 145-153.
- PRADO JR, C. **Formação do Brasil contemporâneo**. São Paulo: Editora Companhia das Letras, 2011.
- REZENDE, D. L. Patriarcado e formação do Brasil: uma leitura feminista de Oliveira Vianna e Sérgio Buarque de Holanda. **Pensamento Plural**, v. 17, p. 07-27, 2016.
- ROSA, B. S.; MIDDLEJ, S. Fóruns de educação e diversidade étnico-racial: condicionantes legais para a participação social nas políticas públicas educacionais. **Pensamento & Realidade**, v. 27, n. 2, p. 79-94, 2012.
- SELIVERSTOVA, Y.; PIEROG, A. A Theoretical Study On Global Workforce Diversity Management, Its Benefits, And Challenges. **Cross-Cultural Management Journal**, XXIII, n. 1, p. 117-124, 2021.
- SILVA, E. J. F. Racismo nas Empresas: Até Quando? **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 6, n. 15, p. 399-415, 2019.
- SILVA, J. T.; RODRIGUES, I.; FERREIRA, G. T. C.; QUEIROZ, M. J. Pilares da Diversidade e Inclusão em uma Multinacional. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 1, p. 43-62, 2020.
- SILVEIRA, C. E.; MEDAGLIA, J. Distância entre cargos e salários de homens e mulheres: influência do gênero no mercado de trabalho do turismo. **Revista Turismo: Estudos e Práticas**, v. 9, n. 2, p. 1-14, 2020.
- SONZA, I. B.; VALCANOVER, V. M. A Diversidade de Gênero Pode Afetar a Liquidez e o Risco de Companhias? **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 16, n. 4, p. 614-638, 2019.
- Superior Tribunal de Justiça. Diversidade: Jurisprudência do STF e Bibliografia Temática. Brasília: Secretaria de Documentação, 2020.
- TEIXEIRA, J. C.; OLIVEIRA, J. S.; DINIZ, A.; MARCONDES, M. M. Inclusão e Diversidade na Administração: Manifesta para o Futuro-Presente. **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, n. 3, p. 1-11, 2021.

- THOMAS, D. A.; ELY, R. J. Making Differences Matter: a New Paradigm for Managing Diversity. **Harvard Business Review**. 1996.
- TODARO, M. E. C.; STIRPE, L. Teams in small technology-based firms: The roles of diversity and conflict management. **Journal of Technology Management and Innovation**, v. 12, n. 2, p. 11-17, 2017.
- TRIGUERO-SÁNCHEZ, R.; PEÑA-VINCES, J.; GUILLEN, J. Como Melhorar o Desempenho da Empresa por Meio da Diversidade de Colaboradores e da Cultura Organizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 3, p. 378-400, 2018.
- VALCANOVER, V. M.; SONZA, I. B. Mulheres no comando: a diversidade de gênero e a atuação de mulheres herdeiras afetam o desempenho de companhias listadas? **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 19, n. 1, p. 345-358, 2021.
- VAN ECK, D.; DOBUSCH, L.; VAN DEN BRINK, M. The organizational inclusion turn and its exclusion of low-wage labor. **Organization**, v. 28, n. 2, p. 289-310, 2021.
- VIEGAS, C. M. D. A. R.; PAMPLONA FILHO, R. Discriminação de gênero e orientação sexual nas relações de trabalho. **Revista Argumentum-Argumentum Journal of Law**, v. 21, n. 1, p. 39-64, 2020.
- VILELA, N. G. S.; HANASHIRO, D. M. M.; COSTA, L. D. S. (Des)Igualdade de Gênero no Local de Trabalho e Práticas de Recursos Humanos. **Revista Alcance**, v. 27, n. 3, p. 382-398, 2020.
- YADAV, S.; LENKA, U. Uncovering the intellectual structure of diversity management research: a bibliometric analysis (1990–2019). **Personnel Review**, 2022.
- ÖZBILGIN, M.; TATLI, K. J. A.; VASSILOPOULOU, J.; SURGEVIL, O. Global Diversity Management. *In*: ROBERSON, Q. M. (Ed.). **The Oxford Handbook of Diversity and Work**. New York: Oxford University Press, 2013. cap. 22, p. 419-441.
- ZEIFERT, A. P. B.; CENCI, D. R.; MANCHINI, A. A Justiça Social e a Agenda 2030: políticas de desenvolvimento para a construção de sociedades justas e inclusivas. **Revista Direitos Sociais e Políticas Públicas**, v. 8, n. 2, 2020.

¹ População negra aqui se refere da mesma forma como é definida na Lei 12.288, de 20 de julho de 2010, que deu origem ao Estatuto da Igualdade Racial no Brasil, como “o conjunto de pessoas que se autodeclararam pretas e pardas, conforme o quesito cor ou raça usado pela Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), ou que adotam autodefinição análoga” (Brasil, Lei nº 12.288, 2010, art. 1, §4). Ou seja, pela denominação da PNAD, população negra será a soma das respostas das pessoas que se autodeclararam pretas e pardas.