

A DIVERSIDADE CULTURAL E SUAS IMPLICAÇÕES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DA EMPRESA RB ALIMENTOS DA CIDADE DE GARÇA-SP

Beatriz Rosa Pinheiro dos Santos

(beatrizp.gestaoemp@gmail.com)

Profª. Dra. Cassia Regina Bassan de Moraes

(crbassan@gmail.com)

FATEC – Faculdade de Tecnologia de Garça

Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial

RESUMO: *Objetiva-se demonstrar quais as implicações da diversidade cultural dentro do ambiente organizacional, e como a empresa RB alimentos da cidade de Garça-SP trabalha a gestão da diversidade cultural, como fator positivo aos resultados da organização. Esse assunto originou-se de países como EUA e Canadá, assim torna-se essencial trazer essas inovações para o cenário empresarial. Realizou-se uma pesquisa teórica e exploratória visando analisar como a empresa entrevistada está gerindo esse fator a fim de buscar bons resultados a organização. Certificou-se que a aplicação da GDC pode colaborar como vantagem competitiva as Organizações.*

Palavras-Chave: *Gestão da diversidade Cultural; ambiente organizacional; implicações da diversidade cultural.*

ABSTRACT: *The paper aims to demonstrate the implications of cultural diversity research within the organizational environment, and how the company RB aliment of city the Garça-SP works the management of cultural diversity as a positive factor to the organization's results. This matter originated from countries as USA and Canada, so it becomes essential to bring these innovations to the business scenario. There was a theoretical and exploratory research aimed to analyze how the interviewee company is managing this factor in order to get good results the organization. It made sure that the implementation of GDC can collaborate for competitive advantage Organizations.*

Keywords: *Management of Cultural Diversity; organizational environment; implications of cultural diversity.*

1 DIVERSIDADE: CONCEITO

A diversidade pode ser definida como um conjunto de características presentes em um grupo de pessoas que são diferentes das características de outro grupo de pessoas, que convivem em um mesmo ambiente social. A diversidade está presente na vida das pessoas desde o começo dos tempos, principalmente no Brasil esse termo traz familiaridade, afinal é um país em que possui uma população totalmente diversificada em termos étnicos e é exatamente por essas diferenças étnicas é que as outras são trazidas e percebidas com mais força no cenário brasileiro atual. De acordo com Hanashiro, Texeira e Zaccarelli (2008) a diversidade pode ser classificada em exatamente duas dimensões: Dimensão Primária e a Dimensão Secundária.

- A dimensão Primária aborda as características naturais, em que o ser humano não tem controle, simplesmente se nasce com tais características como sexo, etnia, raça, idade e alguns traços físicos herdados de família.

- A dimensão Secundária são características que se adquire com o tempo e experiência de vida, geralmente são incorporadas e modificadas através de escolhas que a própria pessoa tem durante sua vida, são elas: crenças, renda, experiência profissional, estado civil entre outros.

Pode-se dizer que quando se fala de diversidade o termo diversidade cultural está totalmente alinhado e conectado, e em muitos casos a similaridade é tão grande que muitos acabam interpretando como um só conceito, no entanto, existem algumas diferenças, que serão contextualizadas posteriormente (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

2 DIVERSIDADE CULTURAL: CONCEITO

Sabendo que diversidade pode ser definida como um conjunto de características presentes em um grupo de pessoas, que são diferentes das características presente em outro grupo, é válido apresentar que essas diferenças em sua maioria constituem em aspectos culturais de cada individuo. Entende-se como cultura um panorama extenso que define o modo de ser e se expressar de cada pessoa, a cultura está ligada com o local de nascimento, crescimento e aperfeiçoamento, aspectos alimentares, artísticos, modo de se vestir, falar entre outros. Todo individuo possui uma cultura própria, que

pode ser entendida através de características não mutáveis, como etnia, sexo, raça e orientação sexual. Ou seja, a cultura esta sendo determinada por um grande número de pessoas que representam tais características.

Para Cox Jr. (1993 apud CARVALHO; HANASHIRO, 2005) a diversidade cultural é a representação, em um sistema social, de pessoas com afiliações a grupos claramente diferentes em termos de significado cultural.

Em uma organização a diversidade cultural é entendida por dois tipos de grupos, são eles: grupos de minoria e grupos de maioria.

Os grupos de minoria são historicamente constituídos por mulheres, negros e índios e claramente por pessoas que não tiveram acesso à educação e melhores condições de crescimento profissional durante sua trajetória de vida. Os grupos de maioria são constituídos por homens e brancos que em toda sua história tiveram acesso às oportunidades e isso reflete em sua vantagem de acesso a melhor qualidade de vida e melhores cargos dentro de uma organização. De uma maneira muito clara, os grupos de maioria estão inseridos nos cargos elevados de uma empresa, já os grupos de minoria lutam para serem inseridos sem preconceitos em uma organização. Geralmente quando esses grupos trabalham juntos são gerados os chamados conflitos intergrupais.

3 ABORDAGENS TRADICIONAIS DE TRATAMENTO À DIVERSIDADE CULTURAL

A diversidade cultural existe há muito tempo atrás, isso é fato. No entanto, vêm ganhando seu espaço na vida das organizações há pouco tempo, segundo Thomas (1999 apud CARVALHO; HANASHIRO, 2005) é válido dizer que o caminho percorrido pela diversidade cultural se baseia em três fases: Negação, Afirmação e Concepção das Diferenças.

A fase da negação foi construída quando em dado momento, o processo de industrialização brasileira passou a dar inicio as transformações políticas e econômicas no País, visando a criação de “ondas de modernização”. Através dessa concepção, a elite brasileira da década de 30 percebe que a única maneira de iniciar uma transformação moderna que elevasse a qualidade de vida da sociedade seria a aceitação da população mestiça do país, ou seja, o cruzamento de negros, brancos e índios. O objetivo dessa ideia foi justamente criar relações harmônicas entre todos.

Isso foi refletido nos aspectos políticos do país que acredita de uma maneira claramente simbólica e não real que a discriminação não existia e que, negros, mulheres e índios tinham oportunidades de crescimento profissional. Essa fase é chamada de negação justamente por incorporar a ideia que todos deviam ser tratados de maneira igualitária, assim, não era aceito titular o negro como negro, por exemplo. Ou seja, as características dos grupos de minoria eram dadas como doenças ou características ruins.

De certa forma, essa ideia não obteve efeitos positivos, pois não há como tratar todos iguais quando existe a diversidade.

A fase da Afirmação e assimilação se fortalece principalmente no programa de governo *Affirmative Action* (*Ação Afirmativa*) dos Estados Unidos que visavam o recrutamento de pessoas sendo feito através de critérios que caracterizasse a diversidade cultural, ou seja, as organizações passaram a recrutar de maneira significativa os grupos de minorias, porém isso era feito apenas como uma maneira de cumprir regras, de forma mais clara, o governo impunha a lei com o intuito de integração desses grupos minoritários e a empresa deveria seguir, através disso pode-se destacar que a compreensão da diversidade cultural não era presente na cultura da organização.

O principal intuito da fase de concepção das diferenças é aceitar, assimilar e compreender a diversidade existente nas organizações, através do gerenciamento das diferenças entre as pessoas a fim de criar resultados positivos para empresa, agregando valor e qualidade em todos os setores da organização assim, elevando a competitividade da empresa. A gestão da diversidade cultural se torna importante não apenas por conseguir filtrar os pontos positivos de tais diferenças, mas também para diminuir o poder de discriminação e enaltecer a ideia de boas oportunidades para todos.

Gerenciar a 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 e adicionando valor à organização (Cox Jr. 1993 apud CARVALHO; HANASHIRO, 1993).

O'Mara (1994 apud CARVALHO; HANASHIRO, 2005) declara que as organizações aplicam a diversidade não porque é a coisa certa a fazer como sendo uma organização consciente, mas porque agrega valor aos negócios. Para isso, existem quatro razões empresariais para gerenciar a diversidade cultural: 1) adicionar vantagem

competitiva em recrutamento e retenção; 2) melhoria na produtividade, qualidade, times de trabalho, criatividade e satisfação no trabalho; 3) melhoria no serviço ao consumidor e marketing; 4) redução da discriminação e assédio sexual.

Dessa maneira, ingressar a gestão da diversidade cultural nas organizações não se restringe apenas por uma questão de cumprir regras ou minimizar a discriminação, mas principalmente para agregar valor à organização, saber aproveitar as diferentes e inovadoras ideias e criar vantagem competitiva a empresa.

Cox Jr. (1993 apud CARVALHO; HANASHIRO, 2005) mencionam 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 DIVERSIDADE CULTURAL NO BRASIL

A diversidade cultural existe no Brasil desde o início de sua colonização, estando presentes no território nacional brasileiro os índios, africanos e europeus, assim o Brasil se torna um país com uma população altamente miscigenada com uma mistura de todas as raças.

Há muito tempo a sociedade brasileira busca justiça sociais e o fim das discriminações no Brasil, afinal mesmo sendo um país que defende sua diversidade cultural com muito orgulho, em meio a um paradoxo, ainda se vê presente um preconceito muito extensivo frente às distintas características da sociedade. Infelizmente a inclusão dos grupos de minorias, principalmente classificados entre raça e gênero é pequena.

Desde 1995 o governo brasileiro vem manifestado interesse no combate à discriminação no mercado de trabalho. Para tanto, solicitou a cooperação técnica da Organização Internacional do Trabalho (OIT) no sentido de efetivar e implementar políticas que promovessem a igualdade de oportunidades e de tratamento no emprego e na ocupação. Em decorrência, foi constituído, pelo Ministério do Trabalho, o Grupo de Trabalho para Eliminação da Discriminação no Emprego e Ocupação (Gtedeo), trabalhadores e empresários - que assumiu a missão de elaborar um Plano de Ações para

eliminação da discriminação no mercado de trabalho (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2001).

Percebe-se que as medidas de afirmação e inclusão dos grupos de minoria no cenário empresarial brasileiro se encontram muito recente em relação à dos Estados Unidos, por exemplo, que foram promulgadas as leis no final da década de 60.

Essas diferenças étnicas e culturais presentes nas organizações brasileiras trazem a necessidade de se implantar uma gestão adequada que saiba manter os pontos positivos e trabalhar da melhor maneira os pontos negativos que a diversidade cultural traz. Atualmente encontra-se um mercado altamente competitivo e diversificado, por isso gerenciar a diversidade cultural no Brasil se torna essencial para o crescimento e sustento do negócio.

4.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL: CONCEITO

Pode-se afirmar que uma organização é constituída por um grupo de pessoas que juntas formam um sistema com um objetivo em comum. (CHIAVENATO, 2009).

Sabe-se que para que uma empresa tenha sucesso, deve-se existir em primeiro plano um ambiente organizacional harmônico e sagaz para responder de maneira positiva as constantes mudanças que ocorrem nesse ambiente durante todo o tempo. A resposta para o conceito de ambiente harmônico se dá pela boa comunicação entre os funcionários, à convivência e contribuição, realizadas entre os grupos humanos, a fim do alcance do objetivo final.

Para Chiavenato (2009), ambiente é tudo aquilo que está ao redor de uma organização, ou seja, é o contexto em que uma empresa está inserida. Segundo Chiavenato (2009, p.29), “as organizações não são absolutas, não estão sozinhas no mundo e nem existem no vácuo.” Para isso, torna-se interessante expor os dois tipos de ambientes envolvidos em uma organização, que são: Ambiente geral, externo (macroambiente), e ambiente de tarefa, interno (microambiente).

O macroambiente é constituído de todos os fatores que ocorrem fora da empresa e que afeta de maneira positiva ou negativa o ambiente organizacional. São eles, fatores: econômicos, tecnológicos, sociais, políticos, legais, culturais, demográficos, entre outros (CHIAVENATO, 2009). Todos os impactos decorrentes desses fatores afetam diretamente o ambiente das organizações, induzindo a mudanças e instabilidades

constantes, para isso é necessário que seus participantes estejam preparados para conviver com as mudanças, sejam elas boas ou ruins. Há tempos atrás, esses fatores externos não afetavam tão diretamente as empresas como hoje, principalmente porque os ambientes dessas eram rasos e seus alcances de mercado, idem. No entanto, atualmente podemos enxergar uma cadeia mercadológica muito extensa e interligada mundialmente, os ambientes são muito mais complexos, dessa forma exigindo muito mais cuidado e flexibilidade.

O microambiente é considerado o ambiente mais próximo à organização, dessa maneira pode ser visualizado como o ambiente específico de uma empresa, através dos fatores que compõem o microambiente é que se torna possível obter as entradas e saídas decorrentes das atividades de uma organização (CHIAVENATO, 2009).

Esses fatores são: fornecedores, consumidores, clientes, concorrentes, entidades regulamentadoras e funcionários.

5 IMPLICAÇÕES POSITIVAS E NEGATIVAS DA DIVERSIDADE CULTURAL

É importante salientar que a diversidade cultural presente nas organizações possuem implicações positivas e também negativas, ou seja, seus efeitos podem trazer grandes avanços para a organização, como também podem atrapalhar e gerar riscos.

Alguns autores defendem a ideia de que mesmo com as implicações negativas que a diversidade pode acarretar as positivas ainda se sobressaem, pois são capazes de causar impactos positivos muito maiores.

Para Cox Jr. e Blake (1991) a diversidade cultural presente nas empresas começa se tornando positiva, pois traz consigo a luta contra a discriminação e se torna melhor ainda, pois é capaz de criar vantagem competitiva a organização. Para reforçar ainda mais essa ideia, segue abaixo as implicações positivas citadas pelos autores:

- i. Redução do custo com turnover (rotatividade) e absenteísmo – principalmente entre as minorias;
- ii. Retenção de funcionários criativos e flexíveis à organização;
- iii. Maior aceitação e aderência para as novas culturas que formam o mercado;
- iv. Aumento da capacidade de resolver problemas;

v. Diminuição da rigidez e aumento da flexibilidade do sistema administrativo.

Por outro lado, a diversidade cultural pode causar maiores conflitos entre os grupos que formam a organização, com um número maior de diferenças entre os colaboradores, os desentendimentos acontecerão na mesma proporção.

Sendo assim, através das características positivas e negativas apresentadas, tem-se a ideia da necessidade de gerenciamento de tais características e implicações, inclui-se então, a Gestão da diversidade cultural que possui a capacidade de manter e estimular os pontos positivos da diversidade e ao mesmo tempo minimizar os impactos negativos que ela pode trazer.

6 CULTURA DA INCLUSÃO

Diante do conteúdo exposto sobre diversidade cultural dentro das organizações, torna-se importante ressaltar a importância da inclusão dos grupos de minorias no mercado de trabalho. A empresa que se especializa em adotar a cultura da inclusão desses grupos, com toda certeza passará uma imagem muito bem conceituada ao mercado, tal como inovadora, flexível, positiva e consciente. De acordo Carlos Eduardo Ferrari, entrevistado por Perez (2014, p.56) “as empresas precisam perceber a revolução positiva diante de uma consciência inclusiva na composição de seu quadro de colaboradores”. No entanto, não basta apenas incluir pelo fato de estar se cumprindo uma lei, pois é o caso da grande maioria das empresas. Afinal isso a torna engessada em seus verdadeiros resultados.

Dessa maneira, no estudo desenvolvido por Perez (2014, p.55), o autor realiza uma entrevista com Andrea Schwarz, sócia-fundadora da iSocial, que destaca que “a inclusão é um processo”, pois as organizações estão levando as pessoas para o emprego. E que agora é a vez de discutir a evolução delas lá dentro.

O termo ‘discutir’ descrito no último parágrafo se direciona ao fato de realmente treinar e capacitar esses grupos, a fim de que a aprendizagem seja igual e se desenvolva em força contínua dentro da organização.

Claramente, a cultura da inclusão não beneficia apenas a empresa, mas primeiramente o colaborador, que se sente valorizado e com muita vontade de contribuir de maneira eficiente e eficaz a organização a qual pertence e a forma que se tem de agradecer é oferecendo lucro à empresa.

Para Andrea Schwarz (2014, p.55) “O emprego traz para a pessoa questões fundamentais de valorização, de autonomia”. Observando desse modo, constata-se que as empresas da nova geração tem em mãos a oportunidade de trazer para si características de inovação e flexibilidade, adotando a cultura da inclusão em seu dia a dia, beneficiando seus colaboradores, a si mesmo e conseqüentemente clientes, consumidores e *stakeholders* em geral.

7 METODOLOGIA

Tendo em vista os conceitos básicos da diversidade cultural inserida no ambiente organizacional, verificou-se a possibilidade e necessidade de um estudo de caso que mostrasse de maneira mais próxima como o assunto em questão está se desenvolvendo nas empresas brasileiras e como está sendo gerenciado.

Para o desenvolvimento desta pesquisa foi elaborado um questionário com 16 questões, todas elas abertas, que forneceram importantes considerações e informações relevantes ao assunto abordado no artigo. A pesquisa exploratória foi realizada com profissionais do Departamento de Recursos Humanos (DRH) das empresas RB Alimentos e Refrigerantes São José, ambas residentes no município de Garça, interior de São Paulo; visando a captação de dados de como as organizações estão trabalhando a questão da Diversidade cultural presente nas organizações e quais são as implicações do assunto no ambiente Organizacional de suas empresas. Os tópicos a seguir estão organizados sequencialmente em **conceito-base** representando a pergunta e **informação coletada** como resposta.

EMPRESA: RB ALIMENTOS

PROFISSIONAL ENTREVISTADO: DIRETOR DE RH

Conceito-base: a composição do quadro de funcionários da empresa, a fim da obtenção de informações sobre a quantidade de mulheres presentes na organização e no mercado de trabalho, sabendo que as mulheres são consideradas membro dos grupos de minorias. A empresa nos responde com os seguintes dados:

Informação coletada: “A organização é composta por 21 homens e 16 mulheres”.

Conceito-base: pergunta-se sobre as características étnicas dos funcionários da empresa, para obtenção de dados em relação a diversificação étnica formada pela empresa. Ela nos responde:

Informação coletada: “A empresa possui descendências muito diversificadas no seu quadro de colaboradores, temos aqui a presença de japoneses, brancos, albino, negros, nordestino, e até mesmo libanês, ela afirma que cada um contribui de maneira positiva através das características presente em cada um.”.

Conceito-base: indaga-se sobre a Lei de cotas que obriga as empresas que possuem 100 ou mais funcionários a contratarem pessoas com algum tipo de deficiência.

Informação coletada: “Não possuímos profissionais portadores de nenhuma deficiência, pois a empresa não se enquadra no grau de obrigação por lei”.

Conceito-base: é perguntado se as mulheres da empresa possuem as mesmas oportunidades que os homens em relação ao crescimento profissional na empresa, e se elas conseguem chegar aos cargos gerenciais com facilidade e maior frequência.

Informação coletada: “Sim, as mulheres possuem grande frequência de crescimento profissional na empresa, por exemplo, a diretora do setor comercial é uma mulher, no Departamento de Recursos Humanos, Financeira, e até mesmo a coordenadora de produção”.

Conceito-base: pergunta-se em como a empresa realiza o processo de recrutamento e seleção de funcionários, como por exemplo, se eles adotam o critério da diversificação dos funcionários no momento da contratação, ou se já possuem um perfil padrão de pessoa a ser contratado. A empresa responde da seguinte maneira:

Informação coletada: “Não existe um perfil padrão de pessoa, e sim um perfil padrão para cada cargo, buscamos no candidato suas características que coincidem com as do cargo, por exemplo, para cargos que exigem maior força física, procuramos contratar homens, para cargos em que exigem mais ‘capricho’ e atenção a busca é por mulheres”.

Conceito-base: foi explicado o contexto da diversidade cultural presente nas organizações e logo em seguida perguntado se a empresa possui conhecimento de que ter um quadro de funcionários diversificados acarreta vantagens competitivas à empresa, por sequência, responde-se:

Informação coletada: “sim, e que não é por acaso a contratação de cada membro da empresa, mesmo porque em todas as contratações é usado como critério o histórico cultural de cada membro, e assim ela apresenta um exemplo de um funcionário descendente de libanês que exerce sua função no setor de vendas, aproveitando seu histórico e característica de bom vendedor e negociador”.

Conceito-base: questiona-se como a empresa trabalha a questão da homossexualidade, se dentro do quadro de funcionários há homossexuais, se sim, como os colegas lidam com a questão, se há preconceito e agressão verbal, por exemplo.

Informação coletada: “sim, já tivemos em nosso quadro de funcionários uma pessoa com tal característica, mas que esse critério não é considerado como fator de contratação e que já é estabelecimento aos demais funcionários o respeito mútuo, alertando que a empresa não aceita de maneira nenhuma tipos de comentários preconceituosos e agressivos, estando sujeito à advertência caso o descumprimento da regra”.

Conceito-base: Sobre o gerenciamento dos conflitos intergrupais da organização.

Informação coletada: “em primeiro plano, é alertado aos funcionários todas as regras de convivência e as punições caso venha a acontecer o descumprimento dessas regras, desse modo a entrevistada alega que até hoje ainda não houve um grande conflito intergrupais que apresentasse risco ao desempenho da empresa, desse modo o gerenciamento é baseado na comunicação antecipada”.

Conceito-base: em relação em como a empresa gerencia as diferenças e complexidades humanas a fim de obter vantagens competitivas.

Informação coletada: “Procurando sempre igualdade entre os funcionários, buscando saber as questões e problemas que afetam na produção e desempenho da empresa,

permitindo o diálogo entre os funcionários, afinal a empresa defende muito a ideia de que o dialogo entre os profissionais, resultam em bons resultados à empresa”.

Conceito-base: pergunta-se em como a empresa direciona seus funcionários às regras de coletividade, e, além disso, como são gerenciados os grupos formais e informais como um só conjunto na organização.

Informação coletada: “apoiamos totalmente a coletividade presente no ambiente organizacional, os grupos informais são importantes para o desempenho dos grupos formais.” Nessa informação, a entrevistada reforça que fora da empresa os grupos informais costumam se reunir com frequência, já que dentro da empresa não podem se relacionarem de tal maneira, dessa maneira, caindo em contradição, pois anteriormente a mesma afirma que a empresa apoia o dialogo entre os funcionários e apoia os grupos informais dentro da organização, como forma de valorização da diversidade.

Conceito-base: Em relação ao nível de escolaridade padrão entre os funcionários de nível operacional, gerencial e estratégico.

Informação coletada: “em relação aos funcionários de nível operacional o padrão de escolaridade desses é o ensino fundamental completo, o gerencial, ensino Superior e técnico e estratégico, somente Ensino Superior”.

Conceito-base: É perguntado se a empresa possui o hábito de promover a integração entre seus funcionários através de confraternizações.

Informação coletada: “é política da empresa promover confraternizações, a fim de unir de maneira sinérgica o ambiente organizacional através da relação com as pessoa”.

Conceito-base: pergunta-se à empresa em como é apresentado e estabelecido o processo de adaptação dos funcionários às regras e práticas de procedimento diário e cultural da organização.

Informação coletada: “primeiramente há um treinamento do Departamento de Recursos Humanos introduzindo ao novo funcionário todo o histórico da organização,

suas normas impostas em relação a horários, uso de celulares e até mesmo sobre o padrão de qualidade introduzido nos produtos em que é gerado pela empresa. Logo depois, vêm a segunda parte do treinamento e processo de adaptação, onde o encarregado é o próprio coordenador de produção que ensinará toda a parte específica e prática da produção do produto”.

Conceito-base: indagam-se quais os maiores e mais frequentes motivos dos conflitos existentes na empresa.

Informação coletada: “a diferença de geração é o maior motivo dos conflitos existentes na empresa”. É justamente a próxima questão a ser abordada.

Conceito-base: em relação a empresa perceber se há no seu ambiente organizacional a presença do preconceito com a idade dos funcionários, sejam com os mais velhos, considerados “ultrapassados”, sejam também com os mais novos, vistos como “ingênuos” e até mesmo “imprudentes”.

Informação coletada: “já presenciamos casos de preconceito contra os mais velhos da empresa, no entanto logo foi providenciado o corte desse efeito, pois defendemos a integralização dos mais experientes, com os mais jovens. Dessa forma, aproveitamos o ‘feeling’ dos mais experientes e com o ‘gás’ e flexibilidade dos mais jovens, visando sempre o crescimento e o sucesso da organização”.

Conceito-base: é questionado se a empresa impõe o uso do uniforme profissional em um modelo igual e padrão para homens e mulheres ou se são feitos modelos diferentes para ambos.

Informação coletada: “os modelos são iguais para homens e mulheres em nível de produção, já em nível gerencial e estratégico não é obrigatório o uso do uniforme”.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É claramente perceptível que a diversidade cultural se faz presente nos grupos de trabalho e no ambiente organizacional de empresas do mundo inteiro, porém, no Brasil especificamente, a diversidade cultural se faz ainda mais forte até pelo histórico de

formação étnica do país. Tendo em vista esse multiculturalismo presente no país, é necessário que as empresas passem a se preocupar em gerir essa diversidade, a fim de obter resultados positivos para o seu desenvolvimento empresarial.

Com o objetivo de esclarecer melhor o assunto, foram apresentadas no artigo, implicações positivas e negativas que a diversidade cultural traz ao ambiente organizacional das empresas, as implicações positivas são muitas, como: redução da rotatividade e absenteísmo, principalmente entre os grupos de minorias, absorção de funcionários criativos e flexíveis à organização, mais aceitação de novas e diferentes culturas que formam o mercado, aumento da capacidade de resolução de problema, entre outros. As implicações negativas são basicamente os conflitos intergrupais, afinal sabe-se que em um ambiente que convivem juntos pessoas diferentes, a probabilidade do desenvolvimento de conflitos é muito grande, e os conflitos intergrupais é capaz de desenvolver muitas outras implicações negativas, como o desinteresse do funcionário, perda de agilidade no processo produtivo, rigidez no processo de comunicação entre os funcionários, sabendo que a comunicação é um dos elementos mais importantes presente no ambiente organizacional, pode-se dizer que ela é a chave para a organização do ambiente e o desenvolvimento das tarefas, sem comunicação, não há processo produtivo com resultados eficazes.

Desta forma, justamente por essas implicações decorrentes da diversidade cultural presente nos ambientes organizacionais, surgiu a ideia da gestão da diversidade cultural como uma nova ferramenta de apoio e desenvolvimento empresarial, a ideia é que as organizações aproveitem todas as implicações positivas e alavanque-as para dentro da empresa, e administre-as de maneira com que elas se tornem mais forte no ambiente de trabalho e que gerem bons resultados à organização. Por outro lado, essa mesma gestão é capacitada para que saibam trabalhar da melhor maneira a fim de evitar que as implicações negativas aconteçam, esse é o objetivo da gestão da diversidade cultural, uma ferramenta nova no ambiente organizacional brasileiro, mas que através de pesquisas, vem mostrando sua força e eficiência quando aplicada.

Foi escolhida uma empresa do ramo alimentício situada na cidade de garça, interior de São Paulo, onde foi aplicado um questionário com base em perguntas abertas sobre a gestão da diversidade cultural, como foi apresentando no artigo anteriormente.

Obteve-se um aprendizado muito grande através dessa pesquisa, pois se pode ter

um contato real de como é tratado a diversidade cultural em uma empresa local, sabendo que a empresa se mostrou muito ativa e moderna em relação ao tratamento da diversidade cultural, onde é visível o aproveitamento das implicações positivas e uma gestão muito bem feita, evitando as implicações negativas através da gestão da diversidade cultural já aplicada no seu ambiente organizacional, através disso, foi gratificante apresentar ideias de gestão, que por sinal foram muito bem aceitas pela empresa e que podem refletir de maneira positiva no seu desenvolvimento.

Esteve em evidência, o crescimento da mulher no mercado de trabalho, e em cargos gerenciais e estratégicos, porém ainda sim o seu número é menor em relação aos homens. O aproveitamento das características culturais trazidas para o desenvolvimento das atividades também foi constatada na empresa pesquisada. Assim sendo, os grupos de minorias estão cada vez mais presentes e inseridos no ambiente organizacional e em cargos mais elevados, porém ainda sim a porcentagem ainda não é igualitária, mas é algo que está se desenvolvendo e alcançando já bons resultados, a diversidade cultural não é algo tão apagado assim nas organizações, tendo em vista que está aos poucos sendo trabalhado e administrado. Por fim, deixo aqui o meu apelo para que os estudos em relação à gestão da diversidade cultural nas organizações continuem sendo desenvolvidos, a fim de aprimorar ainda mais essa ferramenta.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, S. G. de; HANASHIRO, D. M. M. *Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira*. Revista eletrônica de administração, v. 11, N.5, p.1-21, set./out., 2005. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/read/article/view/40623>. Acesso em: 06 dez. 2015.

CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COX JR., T.; BLAKE, S. *Managing diversity: implications for organizational competitiveness*. Academy of Management Executive, v. 5, n. 3, p. 45-57, 1991. Disponível em: http://www.jstor.org/stable/4165021?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em: 06 dez. 2015

HANASHIRO, D. M. M; TEIXEIRA, M. L. M; ZACCARELLI, L. M. *Gestão do Fator Humano: Uma visão baseada em Stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2008.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. Getedeo, 2001. Disponível em: <http://www.mtb.gov.br/gm/getedeo/default.htm>. Acesso em: 26 mar. 2015.

REVISTA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. *Ética e Compliance: a construção de uma cultura de transparência a partir da comunicação*. Ano 24, n. 93. São Paulo: Aberje, 2014.