

## **DIVERSIDADE CULTURAL - UMA QUESTÃO DE PRÁTICA OU RETÓRICA?**

**BEATRIZ LEITE GUSTMANN DE CASTRO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

**LETICIA APARECIDA OPUSKEVICZ**

UNICENTRO - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO - OESTE

**CLEVERSON FERNANDO SALACHE**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE (UNICENTRO)

## DIVERSIDADE CULTURAL – UMA QUESTÃO DE PRÁTICA OU RETÓRICA?

### INTRODUÇÃO

O ambiente corporativo está sendo palco de importantes e relevantes modificações no mercado, em que se exige novas adaptações para se manter ativo e permanente. À vista disso, a diversidade cultural torna-se vital para a continuidade das organizações, sobretudo pela expertise nas práticas e atividades resultando em um ambiente heterogêneo que remete aos aspectos multiculturais, habilidades e experiências (Neves, 2020).

Em especial, no Brasil os diálogos acerca da diversidade tomaram forma e impulso a partir dos anos 1980, fundamentado pela inclusão de direitos sociais na Constituição Federal de 1988, a exemplo da proteção do trabalho das mulheres e a obrigatoriedade de contratação de pessoas com deficiência na administração pública. A posteriori, observou-se que a abertura e expansão econômica datada nos anos de 1990 e a consequente vinda de multinacionais norte-americanas para o país, trouxe em pauta o assunto da diversidade, a qual ganhou envergadura (Fleury, 2000; Alvez, Galeão-Silva, 2004; Saraiva, Irigaray, 2009).

No campo dos estudos organizacionais, relações de trabalho e gestão de pessoas a diversidade é pauta de pesquisas que buscam entender as relações que se desenvolvem no ambiente organizacional permeadas pela diversidade cultural (Rosa, 2014; Marangoni, Berimbau, 2018). Se por um lado, constata-se reflexões críticas no que diz respeito a desigualdade, diferença e preconceito (Hanashiro, De Carvalho, 2005; Pompeu, Souza, 2019), por outro observa-se considerável eloquência para as práticas de gestão empresarial, vinculado às ideias de criatividade, inovação, produtividade (Irigaray, Freitas, 2013; Ferrari, 2021). Depreende-se que a diversidade constitui uma multiplicidade teórica-empírica, que possui entendimentos distintos ao relacionar-se ao campo da sociedade, pessoas e organizações.

Por sua vez, Nunes e Schmidt (2020) asseveram que, embora haja uma difusão em torno do tema da diversidade cultural, o limiar de sua abordagem científica está incorporado ao campo disciplinar da antropologia, que tem como intuito compreender a cultura de forma ampla, abarcando características tais como multiplicidade, complexidade e pluralidade. Salienta-se que, enquanto fenômeno, a diversidade tem sua existência marcada desde os primórdios e é intrínseco aos seres humanos, contudo o seu conceito vem se modificando e pode ser analisado a partir de várias lentes teóricas.

Destarte, é necessário explicitar qual é o tipo de diversidade que se aborda no estudo em questão, posto que o conceito por si só se encontra em constante lapidação. Alguns autores, a exemplo de Nkomo; Cox Jr. 1999, p. 335) conceituam diversidade como “[...] um misto de pessoas com identidades grupais diferentes, dentro de um mesmo sistema social”, pode-se compreender diverso também como todo indivíduo, que por suas características, físicas ou não, se apresenta como diferente do modelo padrão que foi estabelecido pela sociedade em suas dessemelhanças culturais (Bavon, 2019).

Dotado de tradição na área, Cox Jr. (1993, p.5) ressalta que a diversidade cultural é “a representação, em um sistema social, de pessoas com afiliações a grupos claramente diferentes em termos de significado cultural”. Assim, a diversidade em uma conjuntura de sistema social é qualificada por um grupo majoritário e por grupos minoritários, ou seja, aqueles grupos com menor representatividade no sistema social, contrastando ao grupo majoritário. Desse modo, é importante destacar que grupos dominantes têm historicamente mais poder e recursos econômicos, comparando-se aos membros dos grupos minoritários.

A diversidade cultural é tida como “um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social” (Fleury, 2000, p. 20). Essa abordagem expõe o arranjo

atual das organizações, em que um mesmo local contempla a convivência diária de um grupo de pessoas, que possui diferentes culturas, e se relacionam entre si, configurando a riqueza intercultural (Castro, 2018). Considerando que as organizações fazem parte da sociedade e desempenham um papel social relevante, atuando no ambiente coletivo e comunitário, é indispensável abordar que cada vez mais os ambientes corporativos serão formados por equipes heterogêneas em termos de raça, etnia, gênero e outros grupos culturalmente diversos.

Com base na exposição, o presente estudo tem como objetivo analisar a diversidade cultural de uma organização agroindustrial situada no Sudoeste do Paraná. A relevância do estudo em termos teóricos, consiste em contribuir para a extensão da temática, haja vista a relevância que a diversidade cultural alcança em virtude da globalização, além da incipiência em alguns espaços laborais. Em termos práticos busca-se corroborar com as organizações para o entendimento da diversidade cultural, bem como implica-se em auxiliar em possíveis práticas e ações em prol da diversidade cultural, que sob a percepção de Cox Jr. (1993) e Hanashiro e De Carvalho (2005) entre os benefícios que obter uma equipe diversa culturalmente pode-se inferir a promoção de criatividade e inovação, a facilitação de resolução de problemas e a flexibilidade organizacional.

Assim sendo, o presente estudo está segmentado em seções, a primeira a introdução que apresenta a contextualização do tema, a seguir discorre-se sobre o referencial teórico que contempla a diversidade cultural, por conseguinte, expõe-se o método utilizado para a consecução do estudo. A próxima seção é realizada a descrição dos resultados da pesquisa, e por fim, tecida as considerações finais incorporando as limitações e sugestões de futuras pesquisas.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Diversidade Cultural – Algumas considerações**

A questão das minorias e da diversidade cultural tem sido motivo de discussão há décadas. Seus primeiros estudos no campo da administração tiveram origem no território americano, influenciado pela resposta das organizações aos movimentos sociais dos anos 1960 e 1970, esses movimentos políticos em prol da integração racial resultaram na criação de leis que visam garantir igualdade de oportunidades educacionais e no mercado de trabalho para todos (Machado *et al.*, 2022).

No Brasil o interesse das empresas no tema da gestão da diversidade cultural surge nos anos de 1990 motivado pela inclusão de direitos sociais na Constituição Federal. A maioria das empresas que implementaram programas eram multinacionais, que tinham unidades e filiais no território brasileiro (Fleury, 2000). Neste cenário, frisa-se que, a “fundamentação dessa proposta não se restringiu às questões éticas, abarcando também interesses econômicos e gerenciais atrelados à administração de conflitos e à construção de vantagens competitivas” (Diniz *et al.*, 2013, p. 100).

O enfoque dos estudos acerca da diversidade buscou a compreensão da maneira como são percebidas, tratadas e administradas as diferenças pessoais e grupais no âmbito demográfico, comportamental, cultural, dentre outros aspectos, na força de trabalho (Holck; Muhr; Villeseche, 2016, p. 50). Para compreender a diversidade cultural, é pertinente considerar o conceito de diversidade cultural proposta por Cox Jr. (1993, p. 5-6) refere-se à diversidade cultural como a “representação, em um sistema social, de pessoas com afiliações a grupos claramente diferentes em termos de significado cultural”. Segundo Machado *et al.*, (2022) a diversidade “refere-se a características humanas que distinguem indivíduos entre si, e a diversidade cultural estaria contida nesse conceito, tratando de um sistema social de pessoas agrupadas por conceitos culturais distintos”.

A diversidade cultural sob a óptica da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), são referenciadas como:

(...) a cultura deve ser considerada como o conjunto dos traços distintivos espirituais e materiais, intelectuais e afetivos que caracterizam uma sociedade ou um grupo social e que abrange, além das artes e das letras, os modos de vida, as formas de viver em comunidade, os sistemas de valores, as tradições e as crenças (Unesco, 2002, p.1).

No cenário globalizado a diversidade cultural é pautada como tema central nas organizações, representando grandes desafios, entre eles encontra-se a comunicação entre as equipes de trabalho, quando há um número alto de colaboradores e culturas distintas geralmente resultam em formas de expressão diferentes; a resistência às mudanças e aceitação do novo e diferente; podendo ocorrer manifestações ofensivas a uma pessoa ou a determinado grupo (Antunes, 2022). Essa temática traz consigo uma questão complexa, que pode ser estudada, sob diferentes perspectivas: no nível da sociedade, no nível organizacional e no nível do grupo ou indivíduo. Os padrões culturais, expressando valores e relações de poder, precisam ser referenciados e analisados em todos os níveis (Fleury, 2000).

Por sua vez, a diversidade na perspectiva de Gomes (2023) é referenciada por meio de elementos diferentes.

Existem, na verdade, níveis de diversidade, os quais funcionam como “camadas” [...] Nomeadamente, a diversidade pode ser vista: em termos de personalidade, que refletem as características e o estilo dos indivíduos (e.g., introversão/extroversão, reflexão/expressão); em termos de dimensões internas, sob as quais se tem pouco controlo (e.g., idade, etnia, gênero); em termos de dimensões externas, que resultam das escolhas e experiências de vida (e.g., aparência, estado civil, experiências profissionais); e, por fim, em termos de dimensões organizacionais, que resultam dos aspectos de similaridade e diferença inerentes ao trabalho numa organização (e.g., nível funcional, status de gestão, local de trabalho) (Gomes, 2023, p. 9).

A relevância da diversidade impulsiona o interesse do tema no decorrer do tempo no âmbito organizacional, visto que é fundamental para ampliar as perspectivas individuais e coletivas, contribuindo para o desenvolvimento social, econômico e cultural. Atualmente, as organizações estão focando não apenas nas mudanças do mercado, mas na maneira que suas ações estratégicas e responsabilidade social impactam sua imagem corporativa no debate sobre diversidade (Silva, 2022). A reflexão de que a criatividade é potencializada por equipes diversas, levou empresas a considerar a diversidade de recursos humanos como um diferencial competitivo, resultando em benefícios e desafios perceptíveis para as organizações (Freitas, 2019; Silva, 2022).

Segundo Renner e Gomes (2020) a diversidade já não é mais vislumbrada como opcional nas empresas, pois é considerada, atualmente, como um fator essencial para o modelo de negócio. A convivência e integração entre diferentes grupos, sejam eles de gênero, cor, religião ou classes sociais, entre outros, é um fator crucial que impacta diretamente os resultados corporativos, promovendo um negócio sustentável e responsável.

Deste modo, desenvolver meios para gerir essas diferenças é fundamental. Essa gestão segundo, Fleury (2000) pode ser compreendida em dois aspectos essenciais: o primeiro diz respeito à criação de um ambiente de trabalho livre de discriminação, preconceito e opressão, promovendo uma cultura organizacional que valoriza a diversidade sociocultural do país. De outro modo, há o foco na obtenção de vantagem competitiva, aumento da produtividade, redução da rotatividade de funcionários, conquista de novos nichos de mercado e retorno financeiro.

Machado *et al.* (2022) ressaltam a importância da sensibilização interna no ambiente organizacional quanto ao respeito e inclusão da diversidade cultural, resalta que a diversidade

promove vantagem competitiva ao fomentar a criatividade nas equipes. À vista disso, a promoção de um ambiente saudável, diverso e incluso é mais propenso a melhores decisões e levantamento de soluções inovadoras. Neste ínterim, Jesus e Costa (2022) argumentam que a diversidade cultural impulsiona a competitividade, amplia a diversidade de ideias e perspectivas, além de possibilitar soluções inovadoras e eficazes, algo que máquinas e tecnologias por si só não conseguem alcançar.

No ponto de vista de Costa Junior e Conceição Silva (2021) a diversidade cultural significa apresentar uma visão holística para alcançar um contexto organizacional apto a desenvolver o alcance de objetivos. Está relacionado ao respeito à individualidade dos colaboradores e ao reconhecimento desta; gerenciar a diversidade implica no desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento e sucesso do negócio (Fleury, 2000).

Considerando que o ambiente é caracterizado pela constante mudança, e não permite seu engessamento, a diversidade cultural nesse aspecto é benéfica para o movimento, para diversidade de ideias, criatividade, inovações, dentre outras. Corroborando a Unesco (2002, p. 2) auferir que “a diversidade cultural amplia as possibilidades de escolha que se oferecem a todos; é uma das fontes do desenvolvimento, entendido não somente em termos de crescimento econômico, mas também como meio de acesso a uma existência intelectual, afetiva, moral e espiritual satisfatória”.

A partir do ano de 2015 a Organização das Nações Unidas (ONU), aderiu os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), uma agenda mundial para a formulação e implementação de políticas públicas até 2030, dentre esses objetivos, encontra-se a diversidade e inclusão, estabelecida no objetivo dez - Redução das desigualdades, que tem por meta “Reduzir as desigualdades no interior dos países e entre países”, a implantação desta pauta reflete a importância e reconhecimento das diferenças existentes no âmbito global, mostrando a necessidade de tornar as sociedades e organizações mais equitativas e resilientes.

Em suma, pode-se dizer que gerir a diversidade não é somente uma questão de conformidade, responsabilidade social corporativa ou ainda, de discurso institucional, é uma maneira de criar estratégias para alavancar o crescimento das organizações a longo prazo. Com a criação de um ambiente inclusivo e respeitoso, as empresas beneficiam seus colaboradores e fortalecem sua posição competitiva no mercado global.

## MÉTODO

O método configura-se como um conjunto de atividades, que de maneira sistemática e racional, permite ao pesquisador, com conhecimentos válidos e verdadeiros, alcançar o objetivo delineado no estudo, auxiliando nas decisões e detecção de erros (Marconi, Lakatos, 2022). No que tange a natureza da pesquisa, classifica-se como descritiva. Para Zamberlan *et al.* (2019, p. 96) a pesquisa descritiva visa “identificar, expor e descrever os fatos ou fenômenos de determinada realidade em estudo, características de um grupo, comunidade, população ou contexto social”. Ademais, os estudos descritivos possibilitam identificar as diferentes formas dos fenômenos, tal como das explicações das relações de causa e efeito para a compreensão do objeto pesquisado.

Quanto à abordagem, classifica-se como qualitativa. Sob a ótica de Gil (2021) a abordagem qualitativa entende mais profundamente as ligações existentes entre as variáveis, direcionando para a melhor interpretação e conceitos entre os dados e organizá-los em um esquema explicativo. Trata-se, portanto, de uma modalidade de pesquisa de caráter essencialmente interpretativo, em que os pesquisadores estudam e procuram entender e interpretar os fenômenos em termos dos significados que as pessoas lhes atribuem.

Os participantes da pesquisa foram compostos por 07 profissionais que estão vinculados a uma agroindústria situada no sudoeste do Paraná. A referida empresa está presente em mais de 70 países, e sua matriz instalada em Montenegro – RS. Outrossim, a empresa está estrategicamente distribuída em três estados brasileiros, compostos por granjas, incubatórios, laboratório, fábricas de ração, frigoríficos, além de contar com uma unidade internacional de negócios em Dubai. A justificativa de escolha do referido lócus de pesquisa alicerça-se pela conveniência e acessibilidade, bem como pela presença de trabalhadores no ambiente organizacional, oriundos de outras culturas, a exemplo do Haiti.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, em que o roteiro foi elaborado com base nos modelos de Wagner (2009) e Craide (2011). O roteiro foi organizado em dois blocos, sendo que a primeira corresponde aos dados sociodemográficos dos participantes da pesquisa, o bloco seguinte discorre sobre a diversidade cultural no ambiente organizacional. As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos participantes, sendo posteriormente transcritas.

Quanto ao tratamento dos dados, foram realizadas as transcrições das entrevistas com as descrições dos relatos, em seguida uma filtragem preliminar e a organização do conteúdo, e posteriormente, a sistematização, de forma coerente, com embasamentos teóricos e alguns apontamentos dos pesquisadores. Assim, adotou-se como método científico a análise de conteúdo, técnica que permite a análise e estudo de documentos, tanto relacionado ao significado quanto ao significante da mensagem (Bardin, 2015). Por sua vez, a categorização temática foi utilizada ao qual Bardin (2015) conceitua como uma classificação de elementos por diferenciação e, na sequência, o reagrupamento por gênero, de acordo com os critérios previamente definidos. Além disso, as categorias são rubricas ou classes de acordo com Bardin (2015). Agrupam unidades de registro com características em comum sob um mesmo título. Neste estudo, a categorização foi feita pelo critério semântico, criando-se categorias temáticas com base nas sínteses dos conteúdos coletados. O Quadro 1, apresenta as referidas categorias que foram definidas *a priori*.

Quadro 1 - Categorias analíticas do estudo

TEMAS	SUBTEMAS	AUTORES
<b>Práticas culturais</b>	Mitos, rituais e símbolos	Cox Jr. (1993) Truzzi (2012) Araújo (2017) Pauli <i>et al.</i> (2021)
<b>Ideologias culturais</b>	Valores expostos e percebidos quanto a culturalidade	Tamayo (1998) Schein (2009) Lozano (2022)
<b>Relações interpessoais</b>	Comunicação	Hall (1976) Adler e Gunderson (2008) Moraes, Bueno e Domingues (2020) Araújo Cruz (2021) Oliveira e Godoy (2021) Córdova (2024)

Fonte: Elaborado pelos autores.

## ANÁLISE E RESULTADOS DOS DADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados das análises de conteúdo das entrevistas. Assim, cada um dos temas emergentes da análise será apresentado e discutido com base na literatura indicada. Essa seção subdivide-se em três etapas: a primeira apresenta o perfil dos participantes da pesquisa, na sequência são expostas as categorias analíticas - *Práticas culturais, ideologias culturais e relações interpessoais*.

### Caracterização dos participantes da pesquisa

Os participantes da pesquisa totalizaram 07 profissionais vinculados a uma organização do setor agroindustrial, esses dados são oriundos de entrevistas advindas de colaboradores, de diferentes cargos, de uma empresa agroindustrial que atua no setor alimentício na região sudoeste do Paraná. Destaca-se, que foram analisados dados do perfil profissional que abrangeu dados relativos à gênero, formação acadêmica, tempo de serviço na organização e função que executa. A Tabela 1, expõe o perfil dos respondentes.

Tabela 1 - Caracterização profissional dos pesquisados

VARIÁVEIS	CATEGORIAS	FREQUENCIA
<b>Gênero</b>	Feminino	4
	Masculino	3
<b>Grau de Escolaridade</b>	Curso Técnico	2
	Ensino Superior Incompleto	1
	Ensino Superior Completo	2
	Especialização	1
	Doutorado	1
<b>Tempo de Serviço</b>	Até 02 anos	3
	Até 05 anos	3
	Acima de 08 anos	1
<b>Cargo Ocupacional</b>	Analista Jurídica	1
	Analista de Recursos Humanos	2
	Coordenador de Produção	4

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante da caracterização do perfil dos respondentes, é possível observar na Tabela 1, que participaram da (4) homens e (4) mulheres. Quanto à escolaridade é possível inferir que o ensino superior completo é predominante nos participantes da pesquisa. Questionados sobre o tempo de serviço na empresa, três participantes possuem até 2 anos de serviço, até 5 anos correspondem três dos respondentes, e acima de 8 anos estão dois participantes da pesquisa. No que tange ao cargo que possuem e sua classificação - 4 são coordenadores de produção, 2 exercem funções de analista de recursos humanos, 1 é analista jurídico e 1 é gerente administrativo na empresa.

## Práticas Culturais

A categoria de análise intitulada como “*Práticas Culturais*” reflete a dinâmica de integração no ambiente corporativo em relação aos trabalhadores migrantes com os demais trabalhadores brasileiros, examinando suas experiências por meio de relatos de gestores de recursos humanos, analistas jurídicos e coordenadores de produção, trazendo a percepção da alta complexidade de interação entre esforços para adaptar -se, preservar sua cultura e manter suas raízes presente, como é pode ser constatado nos relatos dos participantes da pesquisa.

Quando indagado sobre as práticas culturais no ambiente organizacional dos trabalhadores migrantes a analista jurídica frisou que “*Eu percebo assim, que eles fazem um esforço enorme pra tentar se adaptar a nossa cultura, num primeiro momento parece que eles escondem um pouquinho a cultura deles*”. Esse comportamento mencionado pela participante da pesquisa, reflete uma possível estratégia de aculturação e processos de assimilação para facilitar a integração. A aculturação reflete outra cultura ou retira dela aspectos importantes, assim a junção de culturas que é consequência desse processo.

Por sua vez, Araújo (2017) o processo de aculturação ocorre com fatores internos, em busca de bem-estar e satisfação com a vida no novo contexto cultural que está inserido, e fatores externos onde buscam se assimilar e obter conhecimentos e habilidades culturalmente apropriadas, facilitando a interação com a cultura predominante, por vez perdendo a sua essência cultural. De modo complementar, Truzzi (2012, p. 56) advoga que a “assimilação é acompanhada de conflitos mentais cuja intensidade varia em razão dos antagonismos que se observam entre os padrões de comportamento”. Pode-se observar que algumas pessoas tendem a esconder sua própria cultura, provavelmente por receio de não serem aceitos ou julgados.

Outra forma de manifestação cultural que os participantes fazem menção diz respeito às formas de interação entre os migrantes, como é possível perceber nos fragmentos das entrevistas que seguem:

“[...] eles geralmente andam entre eles e nas empresas não era diferente né, eles se reúnem e ficam mais entre eles não sei por que eles não têm espaço, por que eles não tentam interagir, mas enfim era o que a gente via (Gestão de RH 1).

Andam bastante em grupo uns sete, oito, dez, falavam alto às vezes no crioulo né, em outra língua né, a gente não entendia parece que eles tavam brigando né no início né (risos), então assim o pessoal ficava meio assustado (Coordenador de produção 4).

Como é possível observar nos trechos das falas, os trabalhadores migrantes costumam se socializar com maior frequência com seus nacionais, além de falar com tom de voz mais acentuado. Além do mais, é possível inferir que não houve estudos, pesquisas, busca de informações quanto à cultura dos trabalhadores para a efetiva incorporação deste no ambiente organizacional. Os estudos de Pauli *et al.* (2021) indicam que a ambientação de trabalhadores oriundos de outras nacionalidades nas organizações brasileiras ainda é bastante hostil, dada às relações assimétricas, intolerâncias raciais, ocupações limitadas nas atividades laborais, principalmente quando se refere a trabalhadores em nível operacional.

As práticas culturais também incluem as informações sobre os processos da organização, bem como normas, regimentos, formalizações de funcionamento, sobre isso é possível observar nas falas dos participantes da pesquisa “[...] *não foi explicado sobre horários, sobre as regras que você não pode parar, que você tem que continuar, que banheiro é 15 minutos não pode passar disso, você leva uma advertência, tipo eles foram jogados simplesmente sabe* (Coordenador de produção 2). Ainda, a Gestão de RH 2, salienta que “[...] *Eles têm uma dificuldade de interação, isso é nítido, os que conseguem se enturmar são ótimos funcionários, trabalham super bem e tem uns alguns que estão conosco já a bastante tempo*”.

Pode-se compreender com base nos fragmentos das entrevistas que a empresa na sua forma de acolhida institucional, se omitiu em conceder apoio quanto a informações, instruções, até mesmo capacitações por meio de treinamento para os trabalhadores. Além do mais, há a impregnação de racismo tanto institucional quanto individual, ao se referir que os trabalhadores “*que se enturmam são ótimos funcionários*”. Neste diapasão, Cox et al. (1993) e Pauli *et al.* (2021) revelam que o tratamento diferenciado negativo, baseado na maioria da população e organizações, pode ser notado por meio da discriminação, da dificuldade de acesso dos trabalhadores migrantes em empregos de qualidade, participação em contexto de tomada de decisão, e demais recursos e participação social.

## **Ideologias Culturais**

Os elementos referentes às Ideologias Culturais fazem referência a complexidade dos comportamentos que ocorre por meio da necessidade de integração de culturas distintas, enquanto procura manter vivas suas raízes, adota-se práticas locais para tentar facilitar a adaptação, podendo resultar na ocultação de suas origens, afetando diretamente o bem-estar e adaptação dos migrantes. Desse modo, os excertos que seguem exemplificam alguns elementos dessa categoria.

[...] eles querem ser aceitos então eles buscam se adaptar a nossa cultura né, então é mais eu acho que esse é um fator fundamental para o bem-estar deles né, permanecer com a cultura deles, permanecer com, desde a religião, desde a comida. Eu acho que eles escondem isso, eles escondem a cultura deles, por que eles querem tanto ser aceitos, eles querem tanto fazer parte da nossa, eles precisam tanto tá aqui, por que se eles tivessem bem lá eles não tinham vindo pra cá né (Analista Jurídica).

[...] alguma coisa a gente descobriu no meio do caminho né, tentamos ajudar uma família de haitianos e pra eles receber ajuda assim é complicado eles não gostam né, é uma humilhação digamos, então a gente foi aprendendo a lidar com a cultura deles com o tempo, mas a gente não recebeu eles preparados (Gestão de RH 2).

Eu vejo que eles tão tendo uma troca muito grande da deles pra nossa, eles tão absorvendo muito mais do que nós deles, entende. Então nesse sentido aí existe até uma preocupação na minha visão da perda da cultura deles, por exemplo (Coordenador de produção 1).

Observa-se a partir dessas falas como a ideologia cultural influencia a experiência de migrantes moldando seus comportamentos, interações sociais e percepção de pertencimento em contexto sociocultural. A busca para ser aceito a uma nova cultura conforme citado pela participante da pesquisa, reflete a pressão para adaptar-se aos costumes locais como meio de integrar-se à sociedade.

Sobre a cultura dos indivíduos Schein (2009) assevera que cada indivíduo inserido na organização é único e suas habilidades e competências resultam em características raras que tornam a empresa competitiva. Além do mais, acrescenta que o líder é a figura mais importante para a formação e manutenção da cultura interna (Schein, 2009). Quando um membro insere algum elemento de cultura na organização, “pode-se ver claramente como a cultura é criada, inserida e envolvida e, finalmente, manipulada e, ao mesmo tempo, como restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros do grupo” (Schein, p. 1). Isso porque, ao iniciarem-se como líderes, esses têm a possibilidade de impor seus próprios valores e suposições ao grupo.

Outra constatação advém da fala do coordenador de produção 1, que verbaliza sobre a relação cultural entre brasileiros e migrantes, “[...] *eu vejo que eles tão tendo uma troca muito grande da deles pra nossa, eles tão absorvendo muito mais do que nós deles, entende. Então*

nesse sentido aí existe até uma preocupação na minha visão da perda da cultura deles”. Em seus estudos Lozano (2022) frisa que é relevante que os migrantes oriundos de outras culturas criem uma interface entre a sua cultura de origem e a nova cultura em que estão se inserindo, de modo a integrar e construir relações entre as partes da sua identidade original e a sua nova identidade, que influencia a qualidade da sua adaptação sociocultural.

Acredita-se que todos os membros dentro de uma organização influenciam tanto na formação quanto na manutenção da cultura e da estratégia organizacional. Além do mais, a cultura, assim como os valores da organização são identificados claramente no discurso do cotidiano dos funcionários, o que permite que se compreenda a organização baseado na percepção de seus membros. Tamayo (1998) assevera que a cultura organizacional não deve ser confundida com os valores pessoais dos trabalhadores, nem com os valores que eles gostariam que existisse na empresa. Desse modo, a partir dos excertos inseridos é relevante que a gestão proponha programas institucionais que tenham como intenção manter a cultura de cada trabalhador, e interferindo o mínimo possível para alterar suas formas de relações, hábitos, formas de comunicação, principalmente quando não há ingerência no processo da atividade laborativa.

## **Relações interpessoais**

A categoria analítica denominada *Relações Interpessoais* traz um panorama sobre as relações interpessoais no ambiente de trabalho com dinâmicas que destacam os desafios inerentes à integração e comunicação entre colaboradores migrantes com os brasileiros possuindo origens linguísticas e culturais distintas, de modo a enfatizar a necessidade de estratégias para promover um ambiente colaborativo e inclusivo.

Essas relações interpessoais segundo Oliveira e Godoy (2021) fortalecem o desenvolvimento profissional, estabelecem expectativas positivas e agregam valor à organização. Reconhecer que ninguém é perfeito, aceitar as diversidades, possibilita revisar ações, promover melhorias e criar um ambiente positivo, o que impulsiona uma melhor qualidade de vida no trabalho. Nesta categoria, percebe-se que o fator linguístico é preponderante nas elocuições dos participantes da pesquisa. Os resultados encontrados nos trechos das falas referentes a esses aspectos são apresentados na sequência.

[...] quando a gente viu da dificuldade da linguagem interferia pra até pra descarregar caminhão, a gente começou priorizar quem já não tivesse tanta dificuldade de linguagem assim, por que ah pra carregar e descarregar caminhão e limpar o depósito, não mas precisa saber se comunicar bem (Gestão de RH 1).

[...] a comunicação, a maioria deles não fala o português bem então eles têm bastante dificuldade em se comunicar (Gestão de RH 2).

[...] o grande problema é claro a linguagem dificulta neh por que eles têm o idioma, ou dialeto deles lá ou o francês, ou o créole (Analista Jurídica).

[...] a maioria dos líderes tem bastante dificuldade de comunicação com essas pessoas, então assim no momento da cobrança, no momento de tá desenvolvendo a atividades ali, ensinando digamos assim a atividade nova pro empregado (Coordenador de produção 1).

[...] eles queriam se comunicar eles não podiam, eles queriam falar alguma coisa, a empresa fez curso de português, e tudo lá na empresa X né, só que era muito inviável depois do trabalho, quem que vai ficar (Coordenador de produção 2).

Como é possível observar em grande parte dos trechos das falas, a identificação das barreiras linguísticas como um dos principais desafios enfrentados pelos imigrantes e nativos. A diversidade de idiomas torna a comunicação mais desafiadora, dificultando a compreensão mútua entre os colaboradores, impactando a execução de atividades operacionais e interações sociais dentro da empresa. Segundo Córdova (2024) a língua portuguesa é um dos obstáculos para estrangeiros em suas interações sociais, econômicas e educacionais. A falta de domínio do idioma pode levar à exclusão e limitar a participação na vida cotidiana e no mercado de trabalho. Além disso, as diferenças culturais podem causar mal-entendidos e dificultar a adaptação, contribuindo para sentimentos de estranhamento e isolamento entre as culturas de acolhimento e as de origem. O modo de nos comunicar tem um impacto significativo na forma de perceber o mundo, já que é por meio da linguagem que absorvemos muitos dos elementos culturais fundamentais que moldam nossa identidade (Araújo Cruz, 2021).

Os estudos recentes de Moraes, Bueno e Domingues (2020) referenciam que um dos pontos cruciais para o bom desempenho de qualquer equipe e organização é, o estabelecimento de uma coerente comunicação, no mínimo, razoável sendo este um dos pontos mais requer atenção e que merece seu devido gerenciamento. Não somente a linguagem verbal pode ser um desafio na gestão, mas também a linguagem não verbal, destacando a importância dos diferentes contextos de comunicação.

Em uma equipe multicultural, além da ambientação, informações quanto aos processos institucionais, treinamento e desenvolvimento de novos trabalhadores, a comunicação medeia todas essas ações, sendo considerado uma ferramenta importante para gerir diferentes culturas, e, para Adler e Gunderson (2008), a comunicação intercultural envolve um processo complexo, multifacetado e dinâmico no qual os indivíduos tendem a trocar e compartilhar seus diferentes significados. A abordagem da comunicação nos seus diferentes patamares na menção de equipes interculturais emergiu dos estudos de Hall (1976) em que para o autor, culturas de alto e baixo contexto são influenciadas pela linguagem, assim nas culturas de alto contexto a comunicação, em grande parte, ocorre por intermédio de elementos não verbais ou escritos, como a linguagem corporal e a postura. Já nas culturas de baixo contexto, a comunicação ocorre primordialmente pelas palavras escritas ou faladas.

A partir da contextualização é possível inferir que a gestão carece de melhor aprimoramento quanto a comunicação, trato com os trabalhadores, alinhamento das perspectivas da organização com as dos membros da equipe, melhor preparo técnico e humano para receber os trabalhadores oriundos de outras culturas e regiões do mundo. Com práticas bem alinhadas é possível construir um espaço organizacional que tenha o acolhimento como alicerce e propunha boas práticas de gestão intercultural mais inclusivo.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste trabalho foi analisar a diversidade cultural de uma organização agroindustrial situada no Sudoeste do Paraná. Observou-se que, neste grupo pesquisado, teve a predominância de profissionais femininas que se encontram na gestão da organização, prevalecendo o ensino superior completo, com tempo de serviço de dois a cinco anos na organização, majoritariamente ocupando cargos de coordenador(a) de produção.

Também foi evidenciada que quanto as práticas culturais, os trabalhadores migrantes se relacionam nos grupos de seus conterrâneos, a interação com nativos brasileiros pela menção dos participantes da pesquisa é ínfima. Pode-se inferir, que esse comportamento seja uma forma de se “blindar” quanto as hostilidades que os migrantes veem sofrendo num mundo altamente globalizado e que o migrante é visto como alguém estranho, que vem para “roubar trabalhos” de nacionais. Ademais, as falas revelam o esforço deles para a adaptação da cultura do país de

destino, bem como, a expressiva inexperiências e despreparo da organização quanto a inserção destes trabalhadores no contexto organizacional. Esses elementos podem ser identificados como um tratamento “frio” sem contato, sem comunicação, sem explicação de normas, culturas, processos produtivos, de como se dará o trabalho, servindo de sobreaviso para agirem de modo introspectivo.

Quanto a ideologia cultural, é perceptível que os migrantes experienciaram uma aculturação, ou seja, naquele determinado espaço deixam sua cultura, modos de vida, práticas do país de origem para se “adaptar” ao um novo ambiente organizacional. Essa ação pode evidenciar a necessidade de aceitação nesse ambiente, bem como a relação de emergência quanto a efetiva inserção de empregabilidade que esses possuíam no ato de deslocamento. Constata-se o esforço desses trabalhadores para se encaixar em um ambiente totalmente novo.

A categoria analítica referente as relações interpessoais revelam as barreiras de comunicação para assim possibilitar avanços nas relações sociais construídas no ambiente organizacional. A comunicação tem sua extrema relevância nos meios (família, trabalho, sociedade) que se convive, a inexistência ou até mesmo os ruídos de comunicação acarretam em conflitos. Assim, recomenda-se que seja elaborado práticas que busquem a melhoria na comunicação entre os pares, em especial, dos trabalhadores migrantes. Ademais, é necessário levar em consideração as diferentes práticas comunicativas de diversas culturas, como frases, gestos e comportamentos. Sendo assim, é o domínio dessa habilidade que permite a construção de pontes entre pessoas de origens e culturas distintas, tornando a colaboração e o trabalho em equipe mais harmonioso e produtivo.

É relevante frisar que quando uma organização opta pela inserção de trabalhadores, principalmente, oriundos de outras culturas como é o objeto de análise desta pesquisa, se faz necessário ajustes e realinhamento com a equipe estratégica quanto as formas de gestão de condução de recebimentos, acolhimento e efetiva inserção dos trabalhadores na equipe. Além do mais, programas, políticas internas são benéficas para dirigir as eventuais dúvidas que surjam neste percurso.

Como limitações da pesquisa aponta-se a abrangência, cujos resultados e considerações obtidas estão restritas à amostra da realidade local estudada. Enfatiza-se a dificuldade de generalizar por se tratar de um estudo com poucos casos e os possíveis vieses acerca da composição da amostra. Posto isso, a indicação para pesquisas futuras sugere-se a amplitude dos participantes da pesquisa, englobando os trabalhadores migrantes para compreender a percepção deles sobre o tema. Além do mais, indica-se a utilizar de outros métodos buscando melhor e maior robustez para os achados da pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ADLER, N. J.; GUNDERSEN, A. *International dimensions of organizational behavior*. Cincinnati, OH: South-Western, 2001.

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, p. 20-29, 2004.

ANTUNES, Juliana Borges Martins. A diversidade nas organizações: ser diferente para pensar junto. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano. 07, Ed. 08, V. 05, p. 40-46. Agosto de 2022. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/diversidadenasorganizacoes>  
Acesso em: 06 jul. 2024.

ARAÚJO, A. V. *A Escala de Aculturação Integral: Um olhar Integral em aculturação e satisfação com a vida em imigrantes*. 189 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia-GO, 2017.

- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2015.
- BAVON, Ana. *Você realmente sabe o que significam diversidade e inclusão?* LinkedIn. 11 jun. 2019. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/voc%C3%AA-realmente-sabe-o-que-significam-diversidade-e-inclus%C3%A3o-ana-bavon>. Acesso em: 02 jul. 2024.
- CASTRO, Beatriz Leite Gustmann de. *Trabalho e fluxos migratórios: elementos da interculturalidade no contexto organizacional a partir da inserção de haitianos*. 132 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco – PR, 2018.
- CÓRDOVA, E. C. *O direito à educação para imigrantes e refugiados: um estudo de caso sobre o município de Piracicaba*. 2024.
- COSTA JUNIOR, Lindemberg; DA CONCEIÇÃO SILVA, Leonilde. Brancos e negros: vantagens em decisões de emprego. *Revista Economia & Gestão*, v. 21 n. 58, p.223-235, 2021.
- COX Jr., Taylor. *Cultural diversity in organizations: theory, research & practice*. San Francisco: Berrett Koehler, 1993.
- CRAIDE, Aline. *Intramobilidade e Interculturalidade Intranacional: desafios contemporâneos para profissionais e organizações*. 2011. 406f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia - UFBA. Salvador, 2011.
- DE JESUS, Joandson Santos; DA COSTA, Elvio Carlos. Os desafios da gestão da diversidade nas organizações. *Revista Interface Tecnológica, [S. l.]*, v. 19, n. 2, p. 418–430, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.31510/infa.v19i2.1445> Acesso em: 7 jul. 2024.
- DINIZ, Ana Paula Rodrigues; et al. Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. *Revista Economia & Gestão*, v. 13, n. 31, p. 93-114, 2013.
- FERRARI, Maria Aparecida. Reflexões sobre comunicação organizacional na América Latina: ventos da mudança na gestão da diversidade. *Organicom*, v. 18, n. 37, p. 23-35, 2021.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, p. 18-25, 2000.
- FREITAS, Tainá Araújo. *A gestão da diversidade em um ambiente de inovação*. Porto Alegre, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/205376> Acesso em: 07 jul. 2024.
- GIL, Antônio Carlos. *Como fazer pesquisa qualitativa*. 1. ed. Barueri - SP: Atlas, 2021.
- GOMES, Vanessa Silva. *A influência da inclusão organizacional na percepção de diversidade cultural no trabalho*. Tese de Doutorado, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/9251/1/29720.pdf> Acesso em: 04 jul. 2024.
- HALL, E. T. *Beyond Culture*, New York (Anchor Press) 1976. 1976.
- HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; DE CARVALHO, Sueli Galego. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, v. 11, n. 5, p. 1-21, 2005.
- HOLCK, L.; MUHR, S. L.; VILLESECHE, F. Identidade, diversidade e gestão da diversidade: sobre conexões teóricas, pressupostos e implicações para a prática, igualdade, diversidade e inclusão. *An International Journal*, v. 35, n. 1, p.48 - 64, 2016
- IRIGARAY, Helio Arthur; FREITAS, Maria Ester. Estratégia de sobrevivência dos gays no ambiente de trabalho. *Revista Psicologia Política*, v. 13, n. 26, p. 75-92, 2013.

LOZANO, A. M. B. *A importância das habilidades sociais para o processo de adaptação de imigrantes residindo no Brasil*. 2022.

MACHADO Diones S. et al. Diversidade e inclusão no transporte aéreo. Fundação Dom Cabral. Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios, Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://repositorio.itl.org.br/jspui/bitstream/123456789/605/1/Diversidade%20e%20inclus%C3%A3o%20no%20transporte%20a%C3%A9reo.pdf> Acesso 07 jul. 2024.

MARANGONI, Matheus Matsuda; BERIMBAU, Mauro Rodrigues. Gamificação e gestão de pessoas: um estudo de caso sobre treinamento e ambiente de diversidade cultural. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 8, n. 3, 2018.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia científica*. 8. Ed. Barueri: Atlas, 2022.

MORAES, F. V.; BUENO, J. M.; DOMINGUES, C. R. Os desafios de equipes multiculturais de trabalho: da liderança e influência da cultura nacional ao processo de aprendizagem organizacional. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 11, n. 2, p. 164-189, 2020.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs> Acesso em: 07 jul. 2024.

NEVES, Andrei Moreira. Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial. *Revista Gestão & Sustentabilidade*, v. 2, n. 1, p. 140-154, 2020.

NKOMO, Stella M.; COX JR, Taylor. Diversidade e identidade nas organizações. *Handbook de estudos organizacionais*, v. 1, p. 334-360, 1999.

NUNES, M. F; SCHMIDT, S. P. *Diversidade cultural e inclusão social*. [recurso eletrônico] Organizadores: SANFELICE, G. R.; BASSANI, P. S. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2020.

PAULI, Jandir et al. Relação entre trabalho precário e racismo para migrantes no Brasil. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 19, p. 234-251, 2021.

POMPEU, Samira Loreto Edilberto; SOUZA, Eloisio Moulin de. A discriminação homofóbica por meio do humor: naturalização e manutenção da heteronormatividade no contexto organizacional. *Organizações & Sociedade*, v. 26, n. 91, p. 645-664, 2019.

RENNER, Jacinta Sidegum; GOMES, Gisele. Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão. *Conhecimento & Diversidade*, Niterói, v. 12, n. 27, p. 27-38, 2020. Disponível em: [https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/conhecimento\\_diversidade/article/download/6705/pdf](https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/conhecimento_diversidade/article/download/6705/pdf). Acesso em: 04 jul. 2024.

ROSA, Alexandre Reis. Relações raciais e estudos organizacionais no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, p. 240-260, 2014.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. *Revista de Administração de Empresas*, v. 49, p. 337-348, 2009.

SCHEIN, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Geilson Pereira. Gestão da diversidade: uma análise das práticas de diversidade e inclusão (D&I) no Maranhão. Trabalho de Conclusão de Curso. *Universidade Federal do Maranhão*. 2022. Disponível em: <http://hdl.handle.net/123456789/5465> Acesso em: 04 jul. 2024.

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com a satisfação no Trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista da Administração*, v. 33, n. 3, p. 56-63, 1998.

TRUZZI, O. Assimilação ressignificada: novas interpretações de um velho conceito. *Dados*, v. 55, p. 517-553, 2012.

UNESCO. Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. 2002. Disponível em: <https://www.oas.org/dil/port/2001%20declara%C3%A7%C3%A3o%20universal%20sobre%20a%20diversidade%20cultural%20da%20unesco.pdf> Acesso em: 07 jul. 2024.

WAGNER, Linde. " *Eu* " e " *outro* ": executivos expatriados e itinerantes vivenciando uma nova realidade cultural no âmbito profissional e pessoal. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, RS, 2009.

ZAMBERLAN, Luciano [et al.]. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2019.