



**XVII Encontro de Iniciação Científica  
XIII Mostra de Pós-graduação  
VII Seminário de Extensão  
IV Seminário de Docência Universitária**

**16 a 20 de outubro de 2012**

**INCLUSÃO VERDE: Ciência, Tecnologia e  
Inovação para o Desenvolvimento Sustentável**

**MPH0011**

**CULTURA ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES  
MULTICULTURAIS**

MARCIA PEREZ DE VILHENA PAIVA  
JORGE LUIZ KNUPP RODRIGUES  
**mpvpaiva@yahoo.com.br**  
MESTRADO - GESTÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL  
UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

**ORIENTADOR(A)**  
ADRIANA LEONIDAS DE OLIVEIRA  
UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

# CULTURA ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES MULTICULTURAIS<sup>1</sup>

*Márcia Perez de Vilhena Paiva<sup>2</sup>*  
*Jorge Luiz Knupp Rodrigues<sup>3</sup>*  
*Adriana Leônidas de Oliveira<sup>4</sup>*

## **Resumo**

Este artigo procura chamar a atenção de gestores sobre os desafios colocados pela globalização para a necessidade da valorização das diferenças culturais e como gerenciá-las na construção da cultura organizacional em organizações multiculturais, o que exige sensibilidade e abertura para pontos de vista e identidades diferentes, sendo necessária eventualmente uma mudança organizacional planejada. São destacados no artigo o respeito à diversidade cultural, a importância de articular a logística ao multiculturalismo para o sucesso das organizações, a importância de se desenvolver competências interculturais, a dificuldade de administrar uma mudança organizacional, e o papel da organização como um espaço de aprendizagem de relacionamentos abertos à pluralidade cultural. Este artigo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa exploratória e bibliográfica em livros, artigos e matérias publicadas em revistas científicas periódicas e eletrônicas disponíveis em *websites*. O artigo faz uma abordagem sobre cultura (conceito antropológico, conceito moderno, cultura nacional e cultura organizacional), diversidade cultural, multiculturalismo/interculturalismo, organizações multiculturais, gerenciamento da cultura organizacional e gerenciamento da diversidade cultural.

**Palavras-chave:** cultura organizacional, organizações multiculturais, diversidade cultural

---

<sup>1</sup>XIII Mostra de Pós-Graduação.

<sup>2</sup>Mestranda, Universidade de Taubaté, E-mail [mpvpaiva@yahoo.com.br](mailto:mpvpaiva@yahoo.com.br).

<sup>3</sup>Professor Doutor, Universidade de Taubaté, E-mail [jorgeknupp@gmail.com](mailto:jorgeknupp@gmail.com).

<sup>4</sup>Professora Doutora, Universidade de Taubaté, E-mail [adrianaleonidas@uol.com.br](mailto:adrianaleonidas@uol.com.br).

## **1 INTRODUÇÃO**

No atual milênio, a pluralidade cultural é um aspecto importante que deve ser levado em conta no cotidiano das relações dentro das organizações e destas com a sociedade multicultural que as circunda. O multiculturalismo é mais do que culturas ligadas a diferentes povos e nações, ele está presente dentro das organizações, o que exige, por parte do pessoal que nelas atuam, sensibilidade e abertura para pontos de vista e identidades diferentes (CANEN, 2005).

O mundo transformou-se em uma aldeia global, e os executivos precisam aprender a trabalhar com pessoas de diferentes culturas. A globalização afeta as habilidades humanas dos executivos ao serem enviados para outro país ou trabalharem com funcionários de culturas diferentes. Para trabalhar eficazmente com essas pessoas é preciso compreender a cultura, como ela as moldou e como adaptar o estilo de gerenciamento a essas diferenças (ROBBINS, 2004).

Na vida organizacional dentro do mercado globalizado, estarão mais aptas a vencer competitivamente, e de uma forma sustentável, aquelas empresas que estão mais preparadas para lidar com valores culturais plurais. Muitas vezes não são por motivos econômicos que os negócios entre organizações falham, mas por despreparo dos profissionais para lidar com diferenças culturais, tais como formas distintas de pensar e agir entre organizações de diferentes origens (CANEN, 2005).

Entende-se por organização multicultural aquela em que trabalham indivíduos com diferentes perspectivas culturais e aquela que articula suas atividades a esta pluralidade, levando-a em consideração no processo de construção da cultura organizacional, melhorando assim o desempenho empresarial. Uma organização multicultural deve incentivar e valorizar as diferenças culturais (CANEN, 2005).

As organizações, para serem bem-sucedidas hoje, precisam encorajar a inovação e dominar a arte da mudança, ou estarão fadadas à extinção. Para a vitória ser alcançada as organizações devem manter a flexibilidade, promover continuamente a melhoria da qualidade e vencer os concorrentes com um fluxo contínuo de produtos e serviços inovadores (ROBBINS, 2004).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Cultura**

#### **2.1.1 Conceito antropológico**

A palavra "cultura" é derivada do verbo de origem latina "cultivar", referente à lavoura da terra (CHAMON, 2007; MORGAN, 1996; TROMPENAARS, 1994; HOFSTEDE, 1991;). "Cultura" também se refere, na maioria das línguas ocidentais, a "civilização" ou "refinamento da mente", tendo como resultado a educação, a arte e a literatura (HOFSTEDE, 1991).

O antropólogo americano Edward Tylor (1958 apud LARAIA, 2009) propôs, em 1871, a primeira definição antropológica de cultura, como sendo qualquer capacidade ou hábito adquirido pelo homem como membro de uma sociedade, o que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes. Tylor também definiu cultura como sendo todo comportamento aprendido, ou seja, produzido e transmitido socialmente, e não geneticamente. Portanto, a cultura é adquirida, provém do ambiente social do indivíduo, e não herdada, dos genes (HOFSTEDE, 1991). Srouf (2005) diz que cultura é

aprendida, transmitida e partilhada, não decorrendo de uma herança biológica ou genética, mas resultando de uma aprendizagem socialmente condicionada (socialização ou endoculturação).

### **2.1.2 Conceito moderno**

Morgan (1996) diz que a cultura é um padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos. A cultura varia de uma sociedade para outra.

Chamon (2007) define cultura a partir da inter-relação dos aspectos materiais e simbólicos contidos nos artefatos produzidos pelo homem, nos códigos e leis dos diversos grupos, nas artes, nas crenças e costumes. A formação da personalidade é socialmente determinada pelos elementos culturais.

Para Sebben e Dourado Filho (2005), cultura é comportamento, incluindo os valores, crenças, ética, linguagem, modelos de pensamento, normas, regras, estilos de comunicação. Os autores fazem uma comparação, dizendo que a cultura está para um povo assim como a personalidade está para o indivíduo. Dizem também que a cultura é mutável, dinâmica, passa de um para o outro, e determina a forma de amar, de perdoar, de pensar, de decidir.

Geertz (1989) defende o conceito de cultura essencialmente semiótico, uma teia de significados que o homem teceu e a ela está amarrado. Para o autor, cultura é uma ciência interpretativa à procura do significado, e não uma ciência experimental em busca de leis.

Segundo Trompenaars (1994), a cultura é um sistema comum de significados, é a forma por meio da qual as pessoas resolvem problemas. Para o autor, a cultura apresenta-se em camadas, como uma cebola, e para entendê-la é necessário descascá-la, uma camada de cada vez. No nível externo, encontram-se os produtos da cultura, e nos níveis mais profundos, mais internos à "cebola", e mais difíceis de identificar, encontram-se os valores e normas.

O primeiro autor que comparou a cultura a uma cebola foi Hofstede (1991). Segundo ele, a cultura se manifesta nas formas de símbolos, heróis, rituais e valores, representados sob a forma de camadas de uma cebola. Os símbolos (palavras, gestos, figuras ou objetos) representam as manifestações mais superficiais da cultura. Os valores (que definem mau vs bom, sujo vs limpo, feio vs bonito, etc.) representam as manifestações mais profundas. Os heróis (pessoas que servem como modelo) e os rituais (atividades coletivas) representam as manifestações intermediárias. O autor diz que cada indivíduo transporta consigo padrões de pensamento, de sentimentos e de ação potencial, que são o resultado de uma aprendizagem contínua, e boa parte dessa aprendizagem foi adquirida na infância, período do desenvolvimento onde as pessoas são mais suscetíveis à aprendizagem e assimilação. Ele diz também que quando certos padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos se instalam na mente de cada um, torna-se necessário desaprender, antes de aprender algo diferente. O autor utiliza a expressão "programação mental" (uma analogia à forma como os computadores são programados) para designar esses processos adquiridos. Ele explica que essas programações mentais se originam nos diversos ambientes sociais que os indivíduos encontram no decurso da vida (família, vida no bairro, escola, grupos de jovens, local de trabalho e comunidade).

No artigo "Theories of Culture", do antropólogo Roger Keesing (1974 apud LARAIA, 2009), são apresentadas algumas teorias modernas de conceito de cultura, classificadas como teorias que consideram cultura como um "sistema adaptativo" (que

serve para adaptar as comunidades humanas aos seus embasamentos biológicos) e teorias "idealistas de cultura". Estas últimas são divididas em três diferentes abordagens: "cultura como sistema cognitivo" (tudo aquilo que alguém tem de conhecer ou acreditar para agir de maneira aceitável dentro de sua sociedade), "cultura como sistemas estruturais" (sistema simbólico que é uma criação acumulativa da mente humana) e "cultura como sistemas simbólicos" (um conjunto de mecanismos de controle, planos, receitas, regras, instruções – como um programa de computador – para governar o comportamento).

### **2.1.3 Cultura nacional**

Hofstede (1991) diz que, para a antropologia social, todas as sociedades são confrontadas com os mesmos problemas, apenas as respostas diferem. O autor fez um estudo sobre os valores de cidadãos de mais de cinquenta países, e concluiu que os países são idênticos em todos os aspectos, com exceção da nacionalidade. Os problemas que são comuns, mas com soluções diferentes segundo o país, são: desigualdade social (incluindo a relação com a autoridade); relação entre o indivíduo e o grupo; conceitos de masculinidade e feminilidade (as consequências sociais de pertencer a um ou outro sexo); e formas de gerir a incerteza (relacionadas com o controle da agressão e expressão de emoções). As culturas têm quatro dimensões: a distância hierárquica; o grau de individualismo/coletivismo; o grau de masculinidade/feminilidade; e o controle da incerteza.

Trompenaars (1994) diz que a cultura se apresenta em diferentes níveis, e no nível mais alto encontra-se a cultura de uma sociedade nacional ou regional. O autor fez uma pesquisa entre empregados de cinquenta países, e concluiu que toda cultura se distingue das outras pelas soluções específicas dos problemas. Esses problemas são os que surgem dos nossos relacionamentos com as outras pessoas, os que surgem relacionados com passagem do tempo e os que se relacionam com o ambiente. Dos relacionamentos com as pessoas, há cinco orientações que compreendem as formas como os humanos se relacionam entre si: universalismo (regras, igualdade) vs particularismo (relacionamentos, diferenças); individualismo (indivíduo, objetivos próprios) vs coletivismo (grupo, objetivos comuns); neutro (razão, não expressar emoções) vs emocional (expressar emoções); específico (áreas específicas da vida) vs difuso (múltiplas áreas da vida); conquista (status pelo que a pessoa fez, histórico) vs atribuição (status pelo que a pessoa é, classe, parentesco, sexo, idade, conexões sociais, instrução, profissão). Essas diferenças culturais influenciam muito as atividades empresariais. Outra questão que influencia é a forma como as sociedades encaram o tempo, sendo que em algumas sociedades é mais importante o que alguém conquistou no passado, enquanto em outras é mais importante os planos para o futuro. Em algumas culturas o tempo é visto como transcorrendo numa linha reta, uma sequência de eventos consecutivos (tempo sequencial), enquanto outras culturas veem o tempo como um círculo em movimento, ou seja, o passado e o presente junto com as possibilidades futuras (tempo sincrônico). Isto gera diferenças no planejamento, estratégia, investimento e posições sobre desenvolvimento interno nas empresas. Uma outra diferença cultural importante é a atitude em relação ao ambiente. Algumas culturas acham que o ponto focal que afeta suas vidas e as origens do vício e da virtude residem na pessoa, e neste caso as motivações e valores vêm de dentro (orientação direcionada internamente). Outras culturas veem o mundo como mais forte do que os indivíduos, e consideram a natureza como algo a ser temido ou imitado (orientação direcionada externamente).

O professor de comunicação intercultural americano William Hart (2001 apud GUITEL, 2006) classifica os trabalhos sobre as culturas em três categorias ou níveis: uma fase monocultural, uma fase transcultural, e uma fase mais avançada, que é o nível intercultural. A fase monocultural se refere à observação de uma cultura de forma exclusiva; a fase transcultural se refere à comparação de diferentes características culturais de uma cultura para outra, tendo como referência um conjunto de variáveis compartilhadas; e a fase intercultural trata da interação de culturas, a partir do processo interativo em si até suas consequências. O processo é dinâmico.

#### **2.1.4 Cultura organizacional**

A atribuição de cultura a uma organização é um fenômeno relativamente recente. O termo "cultura organizacional" apareceu na literatura de língua inglesa pela primeira vez nos anos 60 como sinônimo de clima. Nos anos 70 apareceu um termo equivalente, "cultura de corporação", e ganhou popularidade em 1982 com a publicação de um livro com esse título, de Terrence Deal e Allan Kennedy (1982 apud HOFSTEDE, 1991), nos Estados Unidos. Desde então apareceu uma literatura extensa sobre este tópico. Segundo Hofstede (1991), cultura organizacional ou de empresas é a forma comum de pensar, sentir e agir dos seus membros, é uma programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra, ou seja, é uma forma específica de atuar e interagir que os diferencia das pessoas que trabalham para outras organizações, ainda que na mesma região.

Os estudos sobre a cultura organizacional têm se tornado cada vez mais presentes na literatura dedicada à administração, porém têm sofrido críticas de antropólogos e cientistas sociais (AKTOUF, 1994; BARBOSA, 2002; CUCHE, 2002; apud CHAMON, 2007), que consideram indevido o uso do conceito de cultura pelos administradores. Segundo Chamon (2007), a cultura organizacional surgiu nos anos 60 ligada às práticas de desenvolvimento organizacional, como forma de combate à burocracia ao se introduzir valores "humanísticos", ou seja, subjetividade, confiança, cooperação, autodesenvolvimento. Dá-se o nome de cultura organizacional aos princípios, aos valores e à importância dada a certos elementos, destacados pela organização no convívio com seus diversos componentes.

Para Kanaane (1999), cultura organizacional significa criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização. Os conceitos de clima e cultura contribuem para compreender o estágio no qual a organização se situa.

Srouf (2005) também aborda o clima versus a cultura organizacional. O autor define clima como "temperatura social", ou seja, o moral, o ânimo presente na organização. As culturas organizacionais exprimem a identidade das organizações, constituída pelas ideologias, conjuntos coerentes de percepções e de representações da realidade.

Segundo Robbins (2004), as organizações têm personalidade própria, podendo ser rígidas, amigáveis, sinceras, inovadoras ou conservadoras, traços estes que podem ser usados para prever atitudes e comportamentos dos funcionários. As organizações têm culturas que governam o comportamento de seus membros, e é o que chamamos de cultura organizacional. Refere-se a um sistema de valores compartilhados pelos membros. Esse sistema se constitui das características valorizadas pela organização, e é o que difere uma organização da outra. O termo "cultura organizacional" diz respeito à maneira pela qual os funcionários percebem essas características, e não ao fato de

gostarem ou não delas, diferenciando, portanto, do termo "satisfação com o trabalho". As pesquisas sobre cultura organizacional medem como os funcionários veem sua organização, e as pesquisas sobre satisfação com o trabalho medem a resposta afetiva ao ambiente de trabalho (expectativas, recompensas, ou a forma como lidar com conflitos). O termo cultura organizacional é descritivo, enquanto satisfação com o trabalho estabelece juízo, avaliação. Uma cultura organizacional é estabelecida e sustentada. A cultura original deriva da filosofia do fundador. Quanto mais membros aceitarem os valores essenciais e quanto maior o comprometimento com eles (acatando-os intensamente e compartilhando-os), mais forte será a cultura, e exercerá influência mais acentuada sobre o comportamento dos membros. Grandes organizações podem apresentar uma cultura dominante e subculturas. As culturas são transmitidas pelas histórias, rituais, símbolos materiais e linguagem. Três forças visam manter a cultura: as práticas de seleção, as ações dos dirigentes e os métodos de socialização.

Morgan (1996) diz que cultura organizacional é o fenômeno onde grupos e organizações numa cultura têm diferentes personalidades enquanto compartilham muitas coisas em comum. As organizações são minissociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura.

Para Trompenaars (1994), cultura funcional, empresarial ou organizacional é a forma como as atitudes são expressas dentro de uma organização. É a forma como os grupos se organizaram no decorrer dos anos para resolver os problemas e desafios. Pode-se considerar também a cultura de determinados departamentos dentro das organizações, onde as pessoas compartilham certas orientações profissionais e éticas.

Segundo Fleury e Fischer (1996), a cultura organizacional inclui crenças e valores que fundamentam as práticas formais e informais que constituem a dinâmica de cada organização. A cultura organizacional é relevante para compreender os fenômenos organizacionais, desvendar símbolos e aprender as relações de poder entre pessoas, grupos e classes internas e externas às organizações. A cultura organizacional agrega contextos social, político, psicológico, tecnológico e outros, que configuram o perfil de cada organização. As autoras definem cultura organizacional como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em símbolos, que constroem a identidade organizacional, agindo como elemento de comunicação e consenso, e ocultando relações de dominação.

Um conceito moderno de cultura organizacional, segundo Schein (1986 apud FLEURY e FISCHER, 1996, p. 20; CHAMON, 2007, p. 18), é:

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Hofstede (1991) identificou algumas características da cultura organizacional: é holística; determinada historicamente; relacionada com os estudos de antropólogos; construída socialmente; suave; difícil de mudar. Após um estudo realizado em empresas, o autor identificou as seguintes dimensões da cultura organizacional: orientação a processo (preocupação com os meios) vs orientação a resultados (preocupação com os fins); orientação ao empregado (interesse pelas pessoas) vs orientação ao trabalho (interesse pelo trabalho executado); paroquial (identificação com a organização) vs profissional (identificação com o trabalho desenvolvido); sistema aberto (membros se integram) vs sistema fechado (pessoas voltadas para si mesmas);

controle fraco (horários aproximados, piadas) vs controle rígido (respeito a horários, preocupação com custos, seriedade); normativo (regras, trabalho) vs pragmático (orientação para o mercado, cliente).

Robbins (2004) aponta sete características básicas que, em conjunto, captam a essência da cultura de uma organização: inovação e a assunção de riscos; atenção aos detalhes; orientação para os resultados; orientação para as pessoas; orientação para a equipe; agressividade; estabilidade. Combinadas, essas características criam organizações extremamente diferentes. A força e o conteúdo da cultura de uma organização influenciam sobre o clima e o comportamento ético de seus membros. Tem maior probabilidade de atingir alto padrão ético a cultura com alta tolerância a riscos, baixa a moderada em agressividade e voltada tanto para os fins como para os meios. Essas organizações dão apoio aos administradores para correr riscos e serem inovadores, mas desestimulam a competitividade excessiva, e prestam atenção em quais objetivos foram alcançados e na maneira como foram. Cultura forte que adota padrões éticos elevados, o efeito sobre o comportamento da força de trabalho é forte e positivo. Algumas práticas que os administradores podem adotar para criar uma cultura organizacional mais ética: ser modelo visível; comunicar expectativas éticas; oferecer treinamento ético; ser claro ao recompensar atitudes éticas e punir as antiéticas; fornecer mecanismos de proteção.

Kanaane (1999) identificou três dimensões da cultura organizacional: material (sistema produtivo), psicossocial (sistema de comunicação e interação) e ideológica (sistema de valores).

Srouf (2005) identificou que as manifestações da cultura organizacional assumem formas variadas: princípios, valores e normas morais; conhecimentos, técnicas e expressões estéticas; tabus, crenças e pré-noções; estilos, juízos e códigos verbais ou não-verbais; tradições, usos e costumes; convenções sociais, protocolos e regras de etiqueta; estereótipos, clichês e motes; preconceitos, dogmas e axiomas; imagens, mitos e lendas; dogmas, superstições e fetiches. As culturas organizacionais refletem não só linguagens, mas convicções sociais ou saberes, e podem ser recortadas em quatro esferas: ideologia, ciência, arte e técnica.

Morgan (1996) identificou as seguintes características de uma cultura: os padrões de interação entre os indivíduos; a linguagem que é utilizada; as imagens e temas explorados na conversa; e os vários rituais da rotina diária. A cultura da organização pode ser o único e mais importante fator entre o sucesso e o fracasso. Os laços entre o estilo de liderança e a cultura organizacional são as razões pelas quais as organizações trabalham da maneira que o fazem.

Trompenaars (1994) diz que a cultura organizacional compreende não apenas tecnologias e mercados, mas preferências culturais de líderes e empregados. Ao determinar a cultura da empresa, três aspectos da estrutura organizacional são especialmente importantes: a relação global entre empregados e empresa; o sistema vertical ou hierárquico de autoridade; e visões gerais dos empregados sobre o destino, objetivo e metas da empresa e seu papel em relação a eles. Ao analisar as culturas organizacionais de empresas, o autor identificou duas dimensões, gerando quatro quadrantes: igualdade-hierarquia e orientações em relação às pessoas e tarefas. Essas dimensões definem quatro tipos de culturas empresariais, classificadas pelo autor nas seguintes metáforas, que ilustram a relação entre os empregados e sua noção de empresa: a família (orientada ao poder); a Torre Eiffel (orientada à função); o míssil guiado (orientada ao projeto); a incubadora (orientada à satisfação).

## **2.2 Diversidade cultural**



Segundo Srour (2005), tudo aquilo que foi inculcado nos indivíduos é reconhecido por eles como fatos naturais e normais, e quaisquer outras maneiras de ser lhes parecem exóticas ou aberrantes. A tendência de toda coletividade é considerar o próprio modo de vida como o mais sensato e o mais correto, e isso leva ao etnocentrismo (ótica exclusivista de uma cultura). A diversidade dos costumes exige o relativismo cultural, que exige humildade intelectual. Nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto definido de saberes, formando um sistema de significações que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos. A cultura organizacional, que especifica a identidade da organização, é construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades. Quando ocorrem fusões, há necessidade de inovar, alterar, mudar, e um "choque cultural" acontece.

Hofstede (1991) diz que os contatos interculturais geralmente são acompanhados de processos psicológicos e sociais. Normalmente o estrangeiro sofre um "choque cultural". O processo de aculturação, pelo qual passam os expatriados e emigrantes que têm uma missão num país estrangeiro, tem quatro fases: Fase 1: euforia; Fase 2: choque cultural; Fase 3: aculturação; Fase 4: estabilidade mental.

Segundo Hofstede (1991), a cultura anfitriã também passa por um ciclo de reações psicológicas: Fase 1: curiosidade; Fase 2: etnocentrismo (avaliar o visitante segundo o critério da sua própria cultura); Fase 3: policentrismo (aplicar critérios diferentes a pessoas diferentes). É o início do bi ou multiculturalismo. O policentrismo pode conduzir à xenofilia (convicção de que na cultura do estrangeiro tudo é melhor). Nem o etnocentrismo nem a xenofilia são saudáveis para a cooperação intercultural. E também perceber os membros do outro grupo não como indivíduos, mas como estereótipos.

A preocupação com o respeito e a preservação da diversidade cultural é evidenciada nas declarações da Unesco - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. No ano 2000, proclamado "O Ano Internacional da Cultura da Paz" pela Assembléia Geral das Nações Unidas, um grupo de laureados com o Prêmio Nobel da Paz elaborou, por ocasião do 50º aniversário da Declaração Universal dos Direitos Humanos, o Manifesto 2000, intitulado "Por uma cultura de paz e não-violência". A diversidade cultural é defendida no item nº 4: "Ouvir para compreender - Defender a liberdade de expressão e a diversidade cultural privilegiando sempre o diálogo sem ceder ao fanatismo, à difamação e à rejeição" (UNESCO, 2000). Em 2002 foi redigida pela Unesco a Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural, afirmando que o respeito à diversidade cultural, à tolerância, ao diálogo, à cooperação, à confiança e ao entendimento mútuo, estão entre as melhores garantias da paz e da segurança internacionais, cultural e exigem humildade intelectual (UNESCO, 2002). Em 2005 foi redigida a Convenção sobre a Proteção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais, afirmando que a diversidade cultural é uma característica essencial da humanidade, constituindo patrimônio comum da humanidade, a ser valorizado e cultivado em benefício de todos (UNESCO, 2005).

### **2.3 Multiculturalismo/interculturalismo**

As sociedades atuais são marcadas pela diversidade de raças, etnias, culturas, gênero e outras características que formam as identidades dos sujeitos, tratando-se, portanto, de sociedades multiculturais (CANEN e CANEN, 2001 apud CANEN e CANEN, 2005). Os termos diversidade cultural e sociedades multiculturais apenas

definem o caráter dessas sociedades, já o termo multiculturalismo vai além dessa constatação. Para Kincheloe e Steinberg (1997 apud CANEN e CANEN, 2005), multiculturalismo é um conjunto de respostas à diversidade cultural, nas diferentes áreas do conhecimento. Segundo Semprini (1999 apud CANEN e CANEN, 2005), o foco principal do multiculturalismo são as diferenças, como entender suas fontes e como administrá-las.

Canen (1997, 1999, 2000 apud CANEN e CANEN, 2005) diz que a diversidade cultural pode ser vista de uma forma mais exótica e folclórica (manifestações culturais de um povo, culinária típica, ritos, festas), ou de uma forma mais crítica e engajada, também denominada de perspectiva intercultural crítica ou multiculturalismo crítico (discussões e combate a preconceitos, racismos, sexismos, discriminação).

Canen e Moreira (2001 apud CANEN e CANEN, 2005) dizem que nas sociedades contemporâneas, onde a cultura está sendo considerada como central, o multiculturalismo está se desenvolvendo. A globalização estimula reações multiculturais, que buscam reafirmar valores culturais percebidos como ameaçados. Um dos efeitos positivos da globalização é o crescente contato entre culturas, seja pela migração de mão-de-obra para países mais desenvolvidos, ou pelo progresso da mídia e da internet.

Cochito (2004) diz que, em pouco mais de uma década, a questão da diversidade cultural passou de uma realidade oculta para uma temática onipresente. A multiculturalidade das sociedades não é fator novo, mas a consciência dessa multiculturalidade sim. Ao longo dos séculos as trocas comerciais e a mobilidade de pessoas de diferentes origens foi uma constante, mas agora aumentaram consideravelmente. A sociedade multicultural é uma realidade que sempre esteve presente no desenvolvimento das sociedades, e é um processo irreversível. A abertura e a permeabilidade das diferentes culturas e sociedades ao longo dos séculos mostraram que são condições indispensáveis à evolução. Aprendendo com os erros do passado, é possível nos dias de hoje ter uma consciência intercultural capaz de, em vez de transformar a multiculturalidade em problema, reconhecer a sua vantagem, e transformar uma sociedade multicultural numa sociedade intercultural, ou seja, em vez de somar ou aproximar culturas que se confrontam ou se "toleram" num mesmo espaço, cruzar culturas em transformação mútua, numa sociedade de direitos reais e efetivos — desde os direitos cívicos e políticos até os direitos econômicos, sociais e culturais.

## **2.4 Organizações multiculturais**

Canen e Canen (2005) dizem que as instituições, seus pressupostos e suas dinâmicas são construções de grupos humanos, em sociedades específicas, inspiradas por valores culturais singulares, intimamente ligados a interesses econômicos e políticos. Entende-se por organização multicultural aquela em que trabalham indivíduos de diferentes perspectivas culturais e que articula suas atividades a esta pluralidade, levando-a em consideração no próprio processo de construção da cultura organizacional, tendo como consequência melhor desempenho empresarial. Uma organização multicultural deve incentivar e valorizar as diferenças culturais.

A palavra "nação" e os adjetivos dela derivados ("nacional", "multinacional", etc.) não dão conta, por si só, da multiplicidade de culturas envolvidas, inclusive dentro de um mesmo território nacional (HALL, 1997; GRANT, 2000; apud CANEN e CANEN, 2005). Nos tempos atuais, os movimentos culturais, raciais, feministas e outros têm trazido à tona a multiplicidade de identidades dentro de uma nação. As organizações lidam com culturas diversas, dentro ou fora do espaço nacional, o que

demanda uma análise em uma perspectiva que vai além do caráter multinacional das organizações, percebendo-as como organizações multiculturais.

Segundo Canen e Canen (2001 apud CANEN e CANEN, 2005), organizações multiculturais são aquelas que lidam com diferentes níveis de diversidade cultural, tais como, a diversidade dos sujeitos que aí trabalham (suas linhas de raça, gênero, classe social e outras características), a diversidade dos clientes (o que implica adaptar estratégias a essas peculiaridades culturais para o sucesso organizacional frente aos consumidores), e a diversidade das identidades das organizações que fazem parte de fusões, terceirizações, parcerias e outros processos. As organizações multiculturais trabalham as tensões entre uma cultura organizacional desejada e as culturas dos sujeitos e grupos que aí atuam. Também enfrentam as diferenças culturais entre os contextos das organizações em processos de acordos comerciais internacionais. E também precisam lidar com a diversidade cultural enfrentada por recursos humanos que atuam em contextos organizacionais situados em países ou em ambientes culturais diferentes dos seus.

Robbins (2004) explica que as diferenças nacionais – características da cultura de uma nação – têm de ser levadas em consideração para que seja possível prever com mais precisão o comportamento organizacional próprio de cada país. A cultura do país tem maior impacto sobre os funcionários do que a cultura organizacional. Por mais forte que seja a cultura da organização na modelagem do comportamento dos funcionários, a cultura nacional sempre será mais influente. O processo de seleção é usado pelas multinacionais para encontrar e contratar candidatos que se ajustem à cultura dominante, mesmo que sejam atípicos em relação aos conterrâneos. A contratação de funcionários cujo perfil não seja parecido com o da maioria dos membros da organização cria o "paradoxo da diversidade", ou seja, a administração quer que os novos funcionários aceitem os valores essenciais da cultura organizacional – caso contrário, eles não se ajustarão nem serão aceitos – mas, ao mesmo tempo, quer reconhecer e apoiar as diferenças que esses trabalhadores carregam quando passam a fazer parte da empresa. Pessoas diferentes são contratadas porque elas levam forças alternativas para o ambiente de trabalho. O desafio para a administração com esse paradoxo é a busca do equilíbrio entre duas metas conflitantes.

### **3 MÉTODOS/PROCEDIMENTOS**

Trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório e bibliográfico, que se vale de livros, artigos e matérias publicadas em revistas científicas periódicas e eletrônicas disponíveis em *websites*, com o objetivo de obter-se uma visão geral do tema, que é pouco explorado, com vistas a torná-lo mais explícito, mais esclarecido e delimitado. Em síntese, o objetivo é chamar a atenção de gestores sobre os desafios colocados pela globalização para a necessidade da valorização das diferenças culturais e como gerenciá-las na construção da cultura organizacional em organizações multiculturais.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

#### **4.1 Gerenciamento da cultura organizacional**

Segundo Robbins (2004), a cultura organizacional é formada por características relativamente estáveis, raramente se desfaz e é difícil promover mudanças. Ela se desenvolve ao longo de muitos anos, suas raízes são arraigadas em valores, os funcionários estão profundamente comprometidos. Diversas forças operam para mantê-

la. Apesar de ser difícil modificar a cultura de uma organização, não é algo impossível, mas algumas condições são necessárias. As mudanças culturais são mais prováveis quando existem quatro situações ou a maioria delas: uma crise dramática em curso ou que é criada; troca de liderança; organizações jovens e pequenas; cultura fraca.

Pettigrew (1996) afirma que a cultura organizacional é gerenciável, porém com dificuldade. A administração estratégica deve descrever técnicas para identificar a estratégia, analisar ambientes, recursos e lacunas, desvendar e avaliar alternativas, escolher e implementar resultados, sendo estes analisados e pensados. A mudança estratégica deve ser vista como um processo humano complexo em que todos desempenham sua parte, na percepção, buscas, mudanças e processos. O processo administrativo deve ser concebido social e politicamente nesses termos.

Segundo Pettigrew (1996), a cultura organizacional existe em níveis diferentes. No nível mais profundo (o núcleo), estão os valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios. Esse núcleo se manifesta nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas. É mais fácil ajustar as manifestações do que modificar o núcleo da cultura organizacional. Para modificá-la, é necessário agir tanto ao nível das crenças básicas como de suas manifestações culturais. A mudança deve desenvolver interação entre contexto (ambiente externo e interno da empresa), processo (ações, reações e interações) e conteúdo (áreas específicas de mudança).

Pettigrew (1996) identificou sete fatores que tornam difícil a administração da cultura organizacional, que são os problemas de: níveis (o mais profundo é mais difícil modificar); infiltração (a cultura é profunda e extensa); implícito (é difícil modificar coisas implícitas no pensamento e no comportamento); impresso (a história tem grande peso na administração presente e futura); político (grupos de poder têm interesse em manter crenças e pressupostos); pluralidade (diferentes crenças e pressupostos em subculturas); interdependência (cultura interconectada com a política da empresa). Estes sete problemas tornam a cultura organizacional difícil de ser gerenciada e mais ainda de ser modificada.

Segundo Fleury e Fischer (1996), gerenciar é planejar, organizar, controlar, avaliar. Mantendo os padrões vigentes da cultura, as possibilidades de gerenciamento são maiores, investindo-se em desenvolver ritos, rituais ou práticas (com seminários para integração ou programas de treinamento). Já a mudança de padrões gera resistências. Momentos de crise são importantes para alavancar mudanças, porém nos períodos de estabilidade as resistências são mais fortes. A crise pode ser provocada por fatores externos (econômicos, políticos) ou internos (novas lideranças), e é percebida de forma diferenciada pelos vários segmentos da organização. Mudança é ruptura, transformação, criação, envolve risco. No gerenciamento do processo da transformação, ao se planejar o processo algumas situações são potencializadoras: as ligadas ao ambiente externo (crise, retração/expansão, movimentos sociais, ação do Estado, mudanças tecnológicas) e as ligadas ao contexto interno (novas lideranças, reorganizações, novas políticas). Neste quadro de mudanças, vai surgindo um novo paradigma cultural, cujo processo é de criação conjunta, para o qual não existem receitas prontas.

Para Robbins (2004), as organizações de hoje enfrentam um ambiente dinâmico e em constante mudança, e precisam adaptar-se. Para sobreviverem, têm que atender às exigências do ambiente, estimular a inovação e dominar a arte da mudança. Há seis forças que estimulam a mudança organizacional: natureza da força de trabalho, tecnologia, choques econômicos, competição, tendências sociais e política internacional. Quanto à natureza da força de trabalho, ela é mutável, e hoje em dia, devido à maior

diversidade cultural, quase todas as organizações estão se ajustando ao ambiente multicultural.

Robbins (2004) diz que muitas mudanças nas organizações são ocorrências acidentais, porém a mudança organizacional planejada (administrada por agentes de mudança, tais como administradores ou não, funcionários, ou consultores externos) se faz necessária quando se busca melhorar a capacidade de a organização se adaptar às mudanças e mudar o comportamento dos funcionários. As mudanças enfrentam forças propulsoras e restritivas, e o maior desafio dos agentes de mudança é administrar a resistência das organizações e de seus membros. As seguintes ações podem ser tomadas para minimizar os efeitos gerados pela mudança: comunicação (ajudar a compreender a lógica da mudança, informar os funcionários de todos os fatos, esclarecer dúvidas); participação (pessoas que participam de uma decisão se mostram mais comprometidas com o resultado); facilitação e apoio (mostrar preocupação, empatia, dispensar atenção, oferecer aconselhamento, terapia, treinamento em novas habilidades); recompensa pela aceitação da mudança (recompensas são força poderosa na modelagem do comportamento, oferecer recompensas atrativas, elogio, aumentos salariais, promoções); criação de uma organização que aprende (organizações projetadas para adaptar-se e modifica-se de maneira contínua).

Robbins (2004) explica o "desenvolvimento organizacional" (DO), que é uma série de intervenções referentes a uma mudança planejada baseada em valores humanísticos e democráticos, que busca melhorar a eficácia organizacional e o bem-estar dos funcionários, valorizando o crescimento humano e organizacional, os processos e o espírito investigativo. Há cinco tipos de intervenção: treinamento de sensibilidade (método de mudança de comportamento mediante a interação de grupo não estruturada visando aumentar a consciência quanto ao próprio comportamento, reforçar a sensibilidade e compreender os processos); levantamento de feedback (pesquisa em que todos na unidade ou na organização respondem a um questionário ou podem ser entrevistados); consultoria de processo (consultor externo ajuda o cliente a perceber e compreender processos com os quais precisa lidar e tomar uma atitude); construção de equipes (utiliza atividades grupais de alta interatividade para aumentar a confiança e a abertura entre os membros); desenvolvimento intergrupar (visa promover a mudança das atitudes, dos estereótipos e das percepções que um grupo tem do outro).

Robbins (2004) diz que para muitos trabalhadores a mudança gera estresse, o que provoca sintomas físicos, psicológicos e comportamentais, gerando alto custo para a economia traduzido em absenteísmo, redução da produtividade, rotatividade, acidentes de trabalho, indenizações, assistência médica, jurídica, seguros. Não há como eliminar o estresse totalmente da vida das pessoas, quer no trabalho, quer fora dele. Há algumas técnicas para redução do estresse disfuncional: na seleção (assegurar que as habilidades do contratado são adequadas às demandas do trabalho); comunicação organizacional (manter mínima ambiguidade); programa de fixação de objetivos (estabelecer responsabilidades, oferecer metas de desempenho); replanejamento (aumentar desafios ou aliviar excesso de trabalho, permitir ao trabalhador participar no processo decisório, oferecer maior apoio social). O estresse proveniente da vida pessoal é difícil de ser controlado pelo administrador, pois envolve considerações éticas. Programas de aconselhamento, de administração do tempo e de atividades físicas podem ajudar a reduzir tensões individuais.

## **4.2 Gerenciamento da diversidade cultural**

Na questão dos negócios interculturais, Hofstede (2001) diz que surgiram, nos Estados Unidos, muitos livros dedicados à arte da negociação, cursos de formação e programas informáticos que simulam processos de negociação, mas são irrelevantes ao nível das negociações interculturais, porque estas abordagens americanas partem da premissa de que as partes envolvidas possuem valores e objetivos aceitos na sociedade americana. Não se pode assumir a existência de valores e objetivos comuns.

Segundo Hofstede (2001), a qualidade dos contatos interculturais no quadro das negociações internacionais pode contribuir para evitar conflitos involuntários. As reuniões de cúpula são importantes, uma vez que reúnem as pessoas que detêm o poder para negociar. No âmbito das negociações entre empresas também é importante, no plano cultural, mandar pessoas que tenham o poder e o estatuto adequado. O gestor deve encontrar-se com os seus subordinados no terreno cultural destes.

Trompenaars (1994) também diz que os Estados Unidos têm sido a principal fonte da teoria administrativa. Porém, soluções norte-americanas nem sempre resolvem os problemas de outros países, porque as organizações, dependendo do país, podem ser matriciais, de modelos familiares, de administração por objetivos, por desempenho do indivíduo, por remuneração pelo desempenho, por atribuição, e outros tipos.

Para Hofstede (1991), a maioria das sociedades é coletivista, onde as pessoas permanecem toda a sua vida no seio de um grupo de pertença que as protege. Uma interação de membros de grupos culturais diferentes requer ambientes onde eles possam se encontrar e se misturar como iguais. Clubes desportivos, universidades, sindicatos e exércitos podem assumir este papel. Para uma melhor compreensão intercultural, os parceiros estrangeiros devem aprender a língua da cultura de acolhimento, pois palavras e "símbolos" são veículos de transferência dessa cultura.

Segundo Hofstede (1991), a comunicação intercultural é aprendida. A aprendizagem de capacidades de comunicação intercultural atravessa três fases: a tomada de consciência (reconhecer a outra cultura), a aquisição de conhecimentos (conhecer a outra cultura) e competências (praticar a outra cultura). Trata-se de reconhecer e aplicar os símbolos, os heróis e os rituais da outra cultura, sentir-se à vontade nesse novo meio e ser capaz de resolver problemas.

Tanure (2007) diz que as diferenças podem influenciar as interações no mundo dos negócios. Os estereótipos devem ser constantemente revisados, atualizados e superados, devendo ter um mínimo de efetividade nas relações interculturais.

Para Robbins (2004), a diversidade da força de trabalho é um desafio enfrentado pelas organizações, para adaptação das pessoas que são diferentes entre si. Os valores culturais e as preferências de estilo de vida não são deixadas de lado quando os funcionários vão trabalhar. O desafio para as organizações é adaptar essas pessoas aos diversos grupos, levando em consideração os diferentes estilos de vida, as necessidades familiares e o jeito de trabalhar. É preciso reconhecer e valorizar essas diferenças.

Segundo Schneider e Barsoux (1997 apud GUITEL, 2006), a habilidade em lidar com as diferenças culturais é exigida não só para aqueles que vão trabalhar no exterior, mas também para todos os empregados que tenham alguma responsabilidade internacional, desde o gestor que negocia acordos internacionais no exterior, até a recepcionista que recebe visitantes estrangeiros. A partir de um estudo entre gestores internacionais, que analisou sucessos e fracassos dos expatriados, foram identificadas as seguintes competências exigidas para as missões de expatriação bem sucedidas: habilidades interpessoais, de relacionamento e linguísticas; curiosidade; motivação para viver no exterior; tolerância para a incerteza e a ambiguidade; flexibilidade; paciência; respeito; empatia cultural; força do ego; estabilidade psicológica; senso de humor; perceber novos ambientes e se adaptar a eles; habilidade de passar por cima de choques

culturais e evitar armadilhas culturais (como universalismo, etnocentrismo e estereótipos); sensibilidade; e humildade. A sensibilidade cultural é a capacidade do indivíduo observar sem analisar, é a habilidade de "sentir" instintivamente o ambiente circundante, bem como comunicar-se de forma verbal e não-verbal, como expressões faciais, linguagem corporal e ruídos emitidos.

Beamish et al. (2000 apud CANEN e CANEN, 2005) dizem que a condição mais importante para lidar de forma eficiente com a diversidade cultural é desenvolver a sensibilidade cultural. As tecnologias modernas e a mídia estão "encolhendo" o mundo e homogeneizando os gostos dos consumidores, o que entra em conflito com algumas tradições e crenças culturais, que ainda são fortes. Para Wood et al. (1995 apud CANEN e CANEN, 2005), a conscientização a respeito das posturas racistas ou etnocêntricas (centradas em visões culturais únicas) e o desejo de superá-las e de aprender sobre ambientes culturais diferentes podem minimizar os problemas culturais. Segundo Farrands (1996 apud CANEN e CANEN, 2005), ainda que a globalização possa estar homogeneizando as relações internacionais, os processos da vida real provam que o que ocorre é uma reafirmação das diferenças.

Trompenaars (1994) argumenta que, mesmo a nova geração de gerentes internacionais sendo formada de acordo com as filosofias administrativas mais modernas, e mesmo nas empresas internacionais experientes, muitas aplicações "universais" bem intencionadas da teoria administrativa acabaram sendo um fiasco. Os gerentes internacionais devem trabalhar de acordo com uma série de diferentes premissas ao mesmo tempo, que vêm de sua cultura de origem, da cultura na qual estão trabalhando e da cultura da empresa onde trabalham. Com a globalização dos mercados, aumenta a necessidade de padronização no layout, sistemas e procedimentos organizacionais. Muitos produtos e serviços estão se tornando comuns aos mercados mundiais, mas é importante considerar não o que eles são e onde são encontrados fisicamente, mas o que eles significam para as pessoas de cada cultura. A internacionalização da vida empresarial requer maior conhecimento dos padrões culturais. Alguns processos de gerenciamento perdem eficácia quando são ultrapassadas as fronteiras culturais, pois muitas empresas aplicam no estrangeiro fórmulas que foram criadas ou tiveram sucesso em sua própria cultura.

Kandola e Fullerton (1998 apud CANEN e CANEN, 2005) dizem que o conceito de gerenciamento da diversidade cultural envolve a ideia de que a diversidade compreende aspectos visíveis e não visíveis das diferenças (p.ex. sexo, idade, background, raça, personalidade e estilos de vida e de trabalho). Os conceitos de gerenciamento intercultural e de competência intercultural têm ganhado relevo, nesse contexto.

Segundo Columa e Speier (2002 apud CANEN e CANEN, 2005), o mundo globalizado estaria requerendo do gerente internacional ou empresário, além das tradicionais competências de gerenciamento e liderança, uma bagagem cada vez mais sofisticada de competências, como a capacidade de interação com indivíduos de diversas culturas, denominada de competência intercultural, ou, competência multicultural.

Canen e Canen (2001 apud CANEN e CANEN, 2005) enfatizam o papel da logística na criação da competência multicultural nas organizações. Para alcançar o sucesso organizacional em um mundo globalizado, o gerenciamento multicultural deveria, entre outros aspectos, articular a logística à diversidade cultural (CANEN e CANEN, 1999 apud CANEN e CANEN, 2005).

As definições de logística variam de autor para autor. O Council of Logistics Management (2003 apud CANEN e CANEN, 2005) define como sendo a parte do

processo da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla o fluxo e a estocagem de bens, serviços e informações, desde seu ponto de origem até o ponto de consumo, visando a atender aos requisitos dos consumidores. Esta definição não contempla a diversidade cultural. As organizações multiculturais (ou seja, as que têm um quadro culturalmente diversificado e voltado para a sensibilização cultural) requerem profissionais de logística preparados para lidar com a pluralidade cultural e assegurar a competitividade.

Como explicam Canen e Canen (2005), sendo a logística um processo gerencial para assegurar um fluxo de bens, serviços e pessoas, e voltando-se à satisfação das necessidades dos clientes, há necessidade de se levar em conta a diversidade cultural (línguas, costumes, culturas e leis) das regiões e dos países, integrando esta dimensão multicultural na logística. Se um profissional que vai atuar em outro país, com outra cultura, não compreendê-la, poderá tomar decisões que ferem sensibilidades locais. Na vida organizacional dentro do mercado globalizado, as empresas mais preparadas para lidar com valores culturais plurais são as que estão mais aptas a vencer competitivamente e de uma forma sustentável. Negócios entre organizações muitas vezes falham não por motivos econômicos, mas por falta de preparo de profissionais para lidar com diferenças culturais.

Há necessidade das organizações multiculturais criarem estratégias que busquem a valorização da diversidade cultural e a sensibilização para suas vantagens, bem como que indiquem caminhos para se lidar com a mesma, no cotidiano organizacional. Na literatura sobre organizações foram detectadas duas tendências, denominadas por Canen e Canen (2001 apud CANEN e CANEN, 2005) de não-crítica e crítica. A tendência não-crítica (ou multiculturalismo liberal) enfatiza respostas à diversidade cultural que buscam melhorar o desempenho da organização. A ideia é lidar com a diversidade cultural em termos técnicos ou em termos de competências humanas, tendo como objetivos: criar um ambiente cultural de tolerância e respeito na organização; minimizar conflitos resultantes da ignorância cultural; otimizar lucros, oferecendo a imagem da organização de acordo com a cultura dos consumidores. Já a tendência crítica do multiculturalismo questiona as relações desiguais de poder, promovendo a apreciação à diversidade cultural e desafiando preconceitos, estereótipos e discriminações. Incluem-se ações positivas como: proporcionar igualdade de oportunidades; promover atividades que ampliem as fronteiras culturais dos indivíduos, de forma que sujeitos de culturas, etnias, raças e outros determinantes plurais possam desafiar visões etnocêntricas e abrir-se para outras visões de mundo; instituir política e práticas que visem a construção das identidades dos sujeitos em tensão com suas identidades grupais (em termos de raça, etnia e outros), no contexto da identidade da organização. Estas ações, trabalhadas no cotidiano das organizações, ajudam a construir identidades questionadoras da construção das diferenças e abertas à pluralidade cultural. (CANEN e CANEN, 2002 apud CANEN e CANEN, 2005).

Nesse sentido, segundo Gold e Watson (2001 apud CANEN e CANEN, 2005), a organização passa a ser entendida como um espaço de aprendizagem, tornando-se dinâmica, um local de relacionamentos e construções cotidianas múltiplas, sendo capaz de sobreviver, adaptar-se e responder criativamente às incertezas. Para tal, é importante compreender as culturas, os pontos de vista, a pluralidade, as diferenças presentes no contexto organizacional, e isto se constitui em um aprendizado diário, conflituoso, plural. É importante interpretar os sujeitos como pertencendo a “comunidades de prática”, que constroem significados de acordo com suas visões de mundo. Afinal, o trabalho nas organizações é coletivo, a partir de histórias de aprendizado compartilhadas nas interações sociais e culturais.



## **5 CONCLUSÃO**

Procurou-se neste artigo chamar a atenção de gestores sobre os desafios colocados pela globalização para a necessidade da valorização das diferenças culturais e como gerenciá-las na construção da cultura organizacional em organizações multiculturais, o que exige sensibilidade e abertura para pontos de vista e identidades diferentes, sendo necessária eventualmente uma mudança organizacional planejada.

No artigo foram destacados o respeito à diversidade cultural, a importância de articular a logística ao multiculturalismo para o sucesso das organizações, a importância de se desenvolver competências interculturais, a dificuldade de administrar uma mudança organizacional, e o papel da organização como um espaço de aprendizagem de relacionamentos abertos à pluralidade cultural.

Foi apresentada no artigo uma abordagem sobre cultura (conceito antropológico, conceito moderno, cultura nacional e cultura organizacional). No conceito antropológico, cultura é todo comportamento aprendido, transmitido e partilhado socialmente, e não geneticamente. No conceito moderno, cultura é um sistema comum de significados que se manifesta nas formas de símbolos, heróis, rituais e valores, e varia de uma sociedade para outra. Na cultura nacional, embora os problemas sejam comuns em todos os países, como a forma de encarar os relacionamentos, a passagem do tempo e o ambiente, as soluções diferem segundo o país. Cultura organizacional é um conjunto de artefatos, valores, crenças e pressupostos básicos expressos em símbolos que constroem a identidade das organizações nas esferas material, psicossocial e ideológica, o que as diferencia das outras.

O artigo abordou a diversidade cultural, que surge ao se considerar a própria cultura como normal e as outras como exóticas, e ao se encontrarem pode haver um choque cultural, mas por ser característica essencial da humanidade a diversidade cultural deve ser valorizada e cultivada.

Foram abordados o multiculturalismo e o interculturalismo, sendo o multiculturalismo um somatório de culturas, que reconhece e dá respostas à diversidade cultural numa visão mais folclórica ou numa visão mais crítica, e sendo o interculturalismo o cruzamento de culturas.

Este artigo também abordou as organizações multiculturais, que são aquelas em que trabalham indivíduos de diferentes perspectivas culturais, e tais organizações articulam suas atividades a esta pluralidade para lidar com diferentes níveis de diversidade cultural, tais como, a diversidade dos empregados, a diversidade dos clientes e as identidades das outras organizações.

Foi feita uma abordagem sobre gerenciamento da cultura organizacional, concluindo-se que ela é gerenciável, porém com dificuldade, uma vez que toda mudança de padrões gera resistências e estresse, que podem ser minimizados com técnicas adequadas.

E também foi apresentada uma abordagem sobre gerenciamento da diversidade cultural, concluindo-se que a condição mais importante para lidar de forma eficiente com a diversidade cultural é desenvolver a sensibilidade cultural, além de competências de gerenciamento, de liderança e intercultural, e, ao articular a logística à diversidade cultural, a organização assegura a competitividade.

## **REFERÊNCIAS**

CANEN, A.G.; CANEN, A. **Organizações multiculturais: a logística na corporação globalizada**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2005.

CHAMON, E.M.Q.O. (Org.) **Gestão e comportamento humano nas organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

COCHITO, M.I.G.S. **Cooperação e aprendizagem: educação intercultural**. Lisboa: Acime, 2004. ISBN 972-99316-1-5. Disponível em: <<https://infoeuropa.euroid.pt/registo/000040616/documento/0001/>>. Acesso em: 19 out. 2011.

FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (Coord.) **Cultura e poder nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GUITEL, V.D. Intercultural or crosscultural management? The confirmation of a research field and the issue concerning the definition and development of an intercultural competence for expatriates and international managers. **Revista E&G Economia e Gestão**. Belo Horizonte, v. 6, n. 12, p. 64-68, jun. 2006. Disponível em <[http://www.pucminas.br/documentos/editora\\_economia\\_gestao\\_12.pdf](http://www.pucminas.br/documentos/editora_economia_gestao_12.pdf)>. Acesso em: 31 mai. 2011.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. 1.ed. - 2. reimpr. Lisboa: Edições Sílabo, 1991.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1999.

LARAIA, R.B. **Cultura: um conceito antropológico**. 24.ed. [reimpr.]. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PETTIGREW, A.M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (Coord.) **Cultura e poder nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996, p. 145-153.

ROBBINS, S.P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

SEBBEN, A.; DOURADO FILHO, F. **Os nortes da bússola: manual para conviver e negociar com culturas estrangeiras**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2005.

SROUR, R.H. **Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão**. 2.ed - 2.reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TANURE, B. **Gestão a brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura:** como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: Educator, 1994.

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. **Convenção sobre a proteção e promoção da diversidade das expressões culturais.** Paris, 2005. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001502/150224por.pdf>>. Acesso em 16 jun. 2011.

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. **Declaração universal sobre a diversidade cultural.** Paris, 2002. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160por.pdf>>. Acesso em: 26 nov. 2010.

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. **Manifesto 2000:** Por uma cultura de paz e não-violência. Paris, 2000. Disponível em: <<http://www3.unesco.org/manifesto2000/pdf/bresilien.pdf>>. Acesso em: 06 nov. 2011.