

DESAFIOS DA GESTÃO NO USO DE NOVAS TECNOLOGIAS PELAS ORGANIZAÇÕES FRENTE A DIVERSIDADE CULTURAL BRASILEIRA

Esp. Eder Moreira de Freitas¹
Dr. Marcelo Socorro Zambon²
Me. Valquiria M. Augusti³

Resumo

A diversidade cultural tornou-se um desafio para as organizações nos últimos anos. Neste sentido, discussões sobre gêneros, raças e estilo de vida ganharam notoriedade na medida em que passou a ser importante tornar o ambiente organizacional mais multicultural, ou seja, ambiente no qual ocorre o compartilhamento de opiniões, ideias, ações criativas e inovadoras sem qualquer tipo de distinção entre as pessoas. Um fator que auxiliou a consolidação da diversidade cultural como promotora de bem-estar na organização e como potencializador dos resultados corporativos positivos foi a globalização, pois ocorreu crescente implemento das tecnologias digitais, vistas por meio dos hardwares e dos softwares, desenvolvimento contínuo com a finalidade de aumentar e monitorar a produtividade das pessoas em um ambiente de trabalho cada vez mais colaborativo. O presente estudo teve por objetivo apresentar uma discussão sobre os desafios encontrados pelas organizações no gerenciamento da diversidade cultural brasileira, em meio as mudanças tecnológicas. A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste estudo foi a revisão bibliográfica, que tomou como base artigos relevantes na medida em que abordavam o tema aqui proposto. Mesmo que muito ainda possa ser feito pelas organizações, como resultado do estudo, observou-se que as organizações têm passado por muitas mudanças para atender a uma sociedade diversa culturalmente (cor, credo e raça por exemplo, perdem importância em função de um bem maior, que é a igualdade de direitos e de deveres, todos, indiferentemente à sua orientação e características pessoais e físicas são vistos como iguais), alinhando a cultura de diversidade à cultura da organização.

Palavras-chave: Diversidade. Organização. Multicultural. Gestão.

Abstract

Cultural diversity has become a challenge for organizations in recent years. In this sense, discussions about genders, races and lifestyle have gained notoriety as it has become important to make the organizational environment more multicultural, that is, an environment in which there is the sharing of opinions, ideas, creative and innovative actions without any kind of distinction between people. One factor that helped consolidate cultural diversity as a promoter of well-being in the organization and as a potentializer of positive corporate results was globalization, and in it the growing implementation of digital technologies, seen through hardware and software, developments continuously the

¹Mestrando em Gestão de Cuidados da Saúde - *Must University*.

² Doutor em Administração, Mestre em Administração, Especialista em Marketing, Especialista em Educação a Distância, Bacharel em Ciências Econômicas e Bacharel em Administração.

³ Mestre em Educação.

purpose of increasing and monitoring people's productivity in an increasingly collaborative work environment. The present study aimed to present a discussion about the challenges faced by organizations in the management of Brazilian cultural diversity, amid technological changes. The methodology used for the development of this study was the Bibliographic Review, which took as a basis relevant articles as they addressed the theme proposed here. Even though much can still be done by organizations, as a result of the study, it was observed that they have undergone many changes to serve a culturally diverse society (color, creed and race for example, lose importance due to a greater good), which is equal rights and duties, everyone, regardless of their orientation and personal and physical characteristics are seen as equal), aligning the culture of diversity with the culture of the organization.

Keywords: Diversity. Organization. Multicultural. Management.

1. INTRODUÇÃO

As organizações fazem parte de uma combinação de esforços em que as pessoas convivem diariamente com a finalidade de atingir determinados objetivos e metas, o que ocorre de forma planejada e com clara divisão hierarquizada e funcional. Nelas, as pessoas interagem profissional e socialmente e, em geral, mais rico será o ambiente organizacional na medida em que mais diversificado e criativo o mesmo for, ou seja, quanto mais acolhedora de pessoas diferentes, com ideias diferentes e claro, motivadas a trabalhar, possivelmente melhor será a capacidade da organização para encontrar soluções que atendam as demandas do mercado.

Os esforços conjuntos realizados por pessoas de diversas culturas (de diferentes raças, etnias, nacionalidades, credos, gêneros, opções sexuais, e estilos de vida, entre outras possibilidades) resultam em um cenário diversificado presente nas organizações o que contribui para a formação de um ambiente multicultural. De acordo com Gonçalves, Espejo, Altoé e Voese (2016, p. 97), a diversidade não está limitada a questões raciais e de gênero, ela também se relaciona às questões que envolvem o estilo de vida e de trabalho, condição socioeconômica, nacionalidade, idade, estado civil, condições de saúde, deficiência física ou mental e orientação sexual, dentre outras. Sendo assim, seja nas organizações ou na vida pessoal, a diversidade representa a individualidade, as diferenças entre as pessoas e não só o direito a igualdade, mas, sobretudo, o direito à diferença.

Ainda para Alves e Galeão-Silva (2004, p. 27), o conjunto de características da diversidade chama a atenção das organizações que, constantemente, buscam inovação para se manterem no foco de interesse de seus clientes. Isso, ao que parece, ocorre porque muitas organizações já compreenderam que, compor uma equipe com pessoas que apresentam ampla diversidade cultural as tornam mais capazes de compreender as demandas dos clientes e consumidores, logo, garante um diferencial competitivo frente àquelas organizações que, por ventura, não estejam abertas à diversidade cultural no ambiente de trabalho.

Muitas vezes o assunto diversidade cultural está presente nas organizações, mas de forma pouco explícita. Por exemplo, há casos em que até a formação acadêmica dos profissionais é bastante diversificada, e isso, dada a ampliação das possibilidades de olhares e percepções de mundo e dos problemas, tende a ser vantajoso para as organizações, pois elas podem assumir desafios característicos de uma sociedade em constante transformação criando soluções para demandas cotidianas para pessoas e/ou outras organizações, tal qual ocorre com a sociedade contemporânea brasileira.

Segundo Myers (2003, p. 485) com a constante transformação da sociedade, a diversidade não passou despercebida sob a ótica das organizações, uma vez que foi impulsionada pela globalização que fomentou mudanças sobre os pensamentos e as ações das pessoas numa sociedade cada vez mais diversa. Nesse sentido, de acordo com Nascimento (2012, p.92) o olhar sob a diversidade cultural das pessoas, ressalta a importância da formação de um ambiente multicultural no âmbito de trabalho, ou seja, no exercício de suas atividades em segmentos distintos as pessoas podem contribuir de forma significativa para o bem-estar organizacional e social, e claro, com isso com o bem-estar delas mesmas.

Segundo Saraiva e Irigaray (2009, p. 338). o tema da diversidade cultural tem se consolidado no cotidiano das organizações em todo o mundo, mas principalmente em razão das diferenças na força de trabalho existente, ou seja, o ambiente de trabalho é composto por pessoas distintas, com características pessoais distintas (estilo de vida e opções, religião, gênero, raça etc.), e por isso devem ser valorizadas, não desvalorizadas.

Situações envolvendo a discriminação de gênero e racial no ambiente de trabalho multicultural infelizmente ainda existem. É notório que há atos e comportamentos discriminatórios na sociedade brasileira e, portanto, também nas organizações. Porém, embora desafiador para as organizações, seja porque algumas estão despreparadas para a diversidade ou porque as mais preparadas encontram dificuldades para compor equipes multidisciplinares, com características que vão além da formação acadêmica das pessoas, o que se nota é que já existe, felizmente, muito avanço por parte de um crescente número de organizações que aceitam e estimulam a ampliação da diversidade cultural e de gênero em seu ambiente profissional e percebem que há grande potencial social e econômico ao fazer isso. Ou seja, elas sabem que, além de ser eticamente correto e benéfico socialmente, ao valorizarem a diversidade cultural assumem realmente a sociedade tal qual ela é.

Considerando a temática proposta, o presente estudo tem por objetivo apresentar uma discussão sobre os desafios das organizações no gerenciamento da diversidade cultural brasileira, orientadas pelas novas diretrizes e tecnologias de gestão.

Com base no objetivo proposto, a metodologia deste estudo é a revisão bibliográfica, pois de acordo com Cervo, Bervian e Silva (2006, p. 60) ela caracteriza-se por permitir explorar um problema a partir de referenciais teóricos publicados por meio de livros, artigos em periódicos científicos, teses e dissertações, com a finalidade de aprofundar o saber sobre as contribuições científicas dos diversos estudos e abordagens. Complementarmente, para Pizzani et al (2012, p. 54) a pesquisa bibliográfica é compreendida por revisão de literatura relacionada aos objetivos que norteiam o trabalho científico.

Nesse sentido, o presente estudo analisou 20 artigos, todos publicados em língua portuguesa, considerados relevantes para o assunto abordado. Tais artigos foram identificados por meio das plataformas Google Acadêmico e *Scielo*. A apuração de tais artigos ocorreu entre os dias 22 e 30 do mês de junho de 2020.

2. Diversidade No Contexto Das Organizações

Para Alves e Galeão-Silva (2004, p. 22) a diversidade cultural é compreendida por um conjunto de características individuais que representa variações de aspectos de diferentes culturas como (tradições, costumes, credos, raças, gêneros, orientação sexual)

entre outras características dos indivíduos e dos grupos que habitam um determinado espaço geográfico. Ela também é compreendida pela formação, orientação sexual, idade, estilo de vida e personalidade, entre outras características das pessoas em uma sociedade em constante mudança.

De acordo com Fleury (2000, p.19), ao longo da história brasileira, mais especificamente, desde a chegada dos europeus, muitas características culturais foram trazidas e inseridas na cultura local, uma cultura marcada pela união de diferentes raças e culturas, que resultou na composição étnica e racial da sociedade brasileira atual, com seus valores, crenças e hábitos e, claro, sua ampla diversidade cultural. Para o autor, no contexto da miscigenação de raças, surgiu também a intolerância que é observada no racismo (preconceito de cor), discriminação (tratamento preconceituoso dentro de certas categorias sociais) assim como a homofobia (rejeição da homossexualidade), sendo que este conjunto de fatores levou a disseminação da intolerância, ou seja, a violência contra o diferente.

Os autores Irigary e Freitas (2020, p. 81), ressaltam que a violência e a discriminação, direcionada a negros, indígenas, homossexuais está presente não só na interação social, mas também nas organizações, afinal, elas estão inseridas na sociedade. Neste sentido, as pessoas passam por situações no cotidiano das organizações que as levam a evitar a revelação de sua identidade sexual o máximo possível, com o intuito de minimizar as opressões no ambiente de trabalho onde convivem pessoas de diferentes culturas.

Para Oliveira (2007, p. 7), o pré-conceito e a discriminação, são marcantes nos casos das mulheres negras em busca de oportunidades de crescimento profissional. Na medida em que as organizações estão buscando pessoas de diferentes culturas para integrar o quadro de colaboradores elas deveriam estar em uma condição melhor que a atual, mas ainda há muito a ser feito até que a contratação de mulheres negras seja realidade comum no contexto organizacional, inclusive no que se refere a cargos de chefia.

É evidente que, para um ambiente profissional igualitário, logo, saudável, o papel dos atuais e futuros gestores é fundamental, pois, cabe eles estimular a formação de sistema acolhedor e de encorajamento objetivando a valorização da diversidade, bem

como estimular a integração entre as pessoas, promovendo o respeito e a igualdade, e desestimular e penalizar quaisquer atos e condutas discriminatórios.

Para Flery (2000, p, 20), a diversidade compreende um conjunto de pessoas com identidades diversas compartilhando o mesmo sistema social, o que, no âmbito das organizações vem gerando importantes discussões, tanto na esfera pública como na privada, sobre o quanto a diversidade é indispensável para a formação de um ambiente de trabalho multicultural e para a valorização e reconhecimento das diferenças individuais, indo muito além do discurso da igualdade.

De acordo com Saraiva e Irigaray (2009, p. 338), a valorização da diversidade nas organizações (aceitação das igualdades e das diferenças) assume a perspectiva de que a inclusão e a valorização das diferenças entre as pessoas promovem um ambiente de trabalho diversificado e democrático. Consequentemente, aprimorado para as pessoas (trabalhadores) e para o alcance de resultados (objetivos e metas organizacionais).

Oliveira e Rodrigues (2004, p. 3835), destacam que a valorização da diversidade não se aplica somente a gêneros e raças, mas também ao estilo de vida, condição socioeconômica, nacionalidade, idade, estado civil, condições de saúde, deficiência física ou mental entre outras características que envolvem a diversidade cultural. Sobre isso, é possível afirmar que há organizações que valorizam as pessoas e não as características como o gênero, o credo ou a cor, por exemplo, Itaú, Google, Latam, Ipiranga, Microsoft, IBM, UNIP, Pão de Açúcar e Natura.

Oliveira e Rodrigues (2004, p. 3833) afirmam ainda que, ao “estimular a diversidade e atuar contra a discriminação, a empresa está fortalecendo o respeito mútuo entre as pessoas, o reconhecimento de suas particularidades a o estímulo a sua criatividade e cooperação”, uma vez que a prática de valorização da diversidade, assim como a interação entre as pessoas de culturas distintas, proporciona a troca de experiência e o enriquecimento de cada indivíduo e do próprio ambiente de trabalho. Ainda para esses autores, ao mesmo tempo em que um ambiente multicultural pode tornar mais produtiva a equipe de trabalho, pode também, destacar a existência de diferenças comportamentais entre as pessoas, o que pode ser compreendido como uma barreira ao processo de comunicação eficiente e ao bom relacionamento interpessoal, culminado em baixo desempenho da equipe por exemplo.

Segundo Silvestre e Figueiredo (2013, p. 304), a diversidade de comportamento dentro das organizações também está aliada ao reconhecimento nos últimos anos, do novo modelo de família homoafetiva, constituída por um conjunto de pessoas unidas pelo afeto, seja homoafetiva, monoparentais ou pluriparentais independente da formalidade, quebrando os paradigmas da família tradicional, direcionando as empresas a adoção de estratégia de gestão, uma vez que a diversidade cultural no campo das organizações transmite uma imagem socialmente positiva.

Myers (2003, p. 491) aponta que, com o avanço constante da globalização a diversidade foi colocada na pauta das organizações, o que é evidenciado pelas transformações organizacionais nos últimos anos, dado que elas passaram a adequar-se à realidade, na medida em que a diversidade passou a ser interpretada como um fator positivo para a inovação e para a atração de novos talentos.

Segundo Irigaray e Freitas (2020, p.77), sobre a perspectiva da diversidade os gestores assumem uma missão desafiadora, buscando conciliar as pessoas às organizações, assim como as organizações às pessoas. Diante desses desafios os gestores precisam promover ações integradoras visando a construção de um ambiente harmônico, ambiente no qual os trabalhadores sejam tratados de forma justa e igualitária, e que compreendam o seu papel como parte de uma equipe que leva a organização ao atingir as suas metas.

No caso do Brasil, segundo Maccali, Kuabara, Takahashi, Roglio e Boehs (2015, p. 161), o amadurecimento das políticas de gestão, adotadas pelas organizações num contexto em que a diversidade é valorizada, contribui para o despertar e valorização do espírito criativo entre os colaboradores. Na visão de Arthur e Freitas (2020, p.80) o aprofundamento sobre o entendimento de como gerir uma equipe de trabalho, num ambiente multicultural, contribui inclusive para melhorias nos processos decisórios da empresa especialmente no âmbito das equipes, uma vez que as torna mais flexíveis e ágeis, facilitando a troca de informações sobre experiências, atitudes e a apreensão de novas abordagens, úteis no dia a dia profissional.

Para Myers (2003, p. 491), um grupo excessivamente homogêneo terá mais dificuldade de compreender e até de vender para um mercado cada vez mais culturalmente diverso, pois, a homogeneidade referida aqui, pode representar uma armadilha provocada pela pouca diversidade de interpretação e entendimento do mundo, inclusive dos clientes

e das organizações concorrentes, limitando, portanto, o pensamento a pontos de vistas equivalentes aos da própria equipe. Em outras palavras, a excessiva limitação das opiniões, a falta de diversidade, e a tentativa de manutenção de uma forma convencional de fazer as coisas pode ser prejudicial para a capacidade da organização (seus gestores) compreender e atender ao mercado consumidor.

O Brasil é visto como um país bastante miscigenado, portanto, espera-se uma ampla diversidade cultural no contexto das organizações, porém, e infelizmente, na prática, ainda há o imperativo de certas constatações nada positivas. Por exemplo, o fato de homens, em cargos equivalentes, terem salários maiores que os das mulheres.

3. Gestão da Diversidade

Segundo Alves e Galeão-Silva (2004, p. 21), a gestão da diversidade cultural nas organizações tem sido defendida com base em dois pontos de vista: o primeiro, aborda programas adotados pelas organizações voltados à diversidade, como parte de políticas de ação afirmativa, impostas pela legislação pela luta dos direitos civis, uma vez que se baseiam na meritocracia e não no favorecimento; o segundo, aborda o gerenciamento da diversidade de pessoas nas organizações, pois gestores que exercem medidas estratégicas visam influenciar positivamente com o objetivo de promover um ambiente de trabalho multicultural potencializador de ideias criativas e inovadoras.

De acordo com Oliveira (2007, p. 1), a gestão da diversidade no Brasil, compreende um instrumento utilizado pela maioria das organizações no auxílio da diminuição de injustiças sociais históricas. Entretanto, o universo de interesse das organizações, conforme aponta Myers (2003, p.493), “visa à adequação a um mercado mais exigente em termos de imagem e desempenho, aglutinando eficiência e compromisso social; e, sob o ponto de vista da sociedade, visa à superação das práticas discriminatórias e de exclusão”. Cabe destacar que:

No Brasil, os Programas de Gestão da Diversidade abrangem também os portadores de deficiências, estes já amparados por legislação específica, no caso das mulheres apresenta-se, por exemplo nos partidos políticos, também leis que regulamentam a Adoção de cotas para esta população. Para os negros existe um grande questionamento de empresários, intelectuais e pesquisadores com relação à adoção de ações afirmativas, no modelo de cotas, para que os negros possam ter garantido quadros mínimos de participação em universidade

e concursos públicos e em outros setores da sociedade.
(OLIVEIRA, 2007, p. 6)

Nesse sentido, Neves (2020, p. 142) destaca que, a gestão da diversidade se tornou um aspecto vital para a sobrevivência das organizações, em um contexto no qual as pessoas (clientes, consumidores, cidadãos) valorizam mais as organizações cujas políticas e conduta gerenciais estejam em consonância com a realidade social, com toda a sua abrangência e diversidade. Para Oliveira (2007, p. 2), é necessário “compreender que, ação afirmativa não é sinônimo exclusivo de cotas (reservas de vagas a determinada população ou grupo)” no gerenciamento da diversidade, pois elas representam o desenvolvimento de um Estado de Bem Estar Social que precisa favorecer a condição de igualdade de oportunidades (Tabela 1).

Tabela 1. Comparação entre ação afirmativa e gestão da diversidade

VARIÁVEIS	AÇÃO AFIRMATIVA	GESTÃO DA DIVERSIDADE
Grupos atingidos	Minorias, grupos discriminados: negros, mulheres e deficientes físicos	Todas as diferentes identidades presentes nas empresas: etnias, religiões, gênero, orientação sexual etc.
Efeitos nas empresas	Pressões coercitivas externas provocam mudanças nos processos de recrutamento, seleção e treinamento; imposição de cotas	Diversidade passa a ser uma vantagem competitiva: atração de funcionários talentosos; sensibilização para novas culturas / novos mercados; potencial aumento da criatividade e da inovação nas empresas; aumento da capacidade de resolução de problemas; aumento da flexibilidade do sistema administrativo

Fonte: Adaptada a: Alves e Galeão-Silva (2004, p. 24)

Conforme Alves e Galeão-Silva (2004, p. 23-24), um importante passo foi dado pelo Brasil nos anos 1990, pois “os governantes brasileiros reconheceram a discriminação de negros no mercado de trabalho como um problema social, a partir da luta dos movimentos sociais por políticas de ação afirmativa”. Esse ato, ficou ainda mais forte a partir de 1995, quando o governo brasileiro implementou medidas legais no combate à discriminação no mercado de trabalho. Neste sentido, graças a interferência do Estado, para Oliveira (2007, p. 2), “as organizações passaram a assumir os desafios característicos da sociedade brasileira, para dessa maneira tentar amenizar as tensões sociais na cultura organizacional”. Em outras palavras, as organizações reagiram positivamente ao aceitar

que as medidas governamentais buscavam primar por um espaço profissional social mais igualitário e justo.

Para Oliveira e Rodrigues (2004, p. 3837), o gerenciamento da diversidade significa considerar as diferenças entre as pessoas que compõem uma organização, criando um ambiente convidativo, ou seja, igualitário e justo, uma vez que as pessoas se identificam com ela e maximizam suas habilidades a fim de contribuir com os seus objetivos.

Segundo Cardoso, Farias Filho e Cardoso (2004, p. 3), o desafio estendido aos gestores está na criação de uma cultura organizacional que apoie e encoraje os colaboradores a alcançarem o mais alto nível de produtividade e criatividade, apoiando a busca pela realização pessoal e coletiva por meio do trabalho, promovendo a igualdade e o respeito para todos.

A gestão da diversidade nos últimos anos tem estimulado as organizações a tornar o ambiente inovador, pela soma de perfis, formação ideológica, orientações, crenças que venham a contribuir com os seus resultados. Conforme aponta Arthur Irigaray e Freitas (2020, p. 80), “a heterogeneidade do ambiente de trabalho não é um desafio apenas para os indivíduos, mas para as organizações também”, que precisam preparar seus gestores para lidar com situações adversas que venham a enfraquecer o espírito competitivo de sua equipe. De muitas maneiras, e principalmente pela ampla diversidade cultural e étnica brasileira, seria de se esperar que os gestores brasileiros, governantes e sociedade fossem menos condescendentes no tocante ao racismo e outras práticas antiéticas. De toda forma, o país está evoluindo quanto a esta questão, mas ainda há uma grande jornada pela frente.

4. Tecnologias No Gerenciamento De Pessoas

Segundo Fresneda, (2014, p. 82) a globalização e os avanços da tecnologia, mudaram a forma de gerenciamento de pessoas nas organizações. Tornou-se possível e até necessário gerenciar as equipes remotamente, com o auxílio de equipamentos e programas (*hardware* e *software*) com essa finalidade.

Os computadores e, na sequência, os dispositivos móveis, facilitaram o contato com as equipes e o seu gerenciamento remoto. Nesse sentido, a distância não é mais um empecilho para o contato com cada membro da equipe, para a disseminação de ideias, sugestões, objetivos e metas organizacionais. A atividade de comunicação, se realizada

de forma coordenada e colaborativa, torna-se mais eficiente, a fim de extrair o melhor de cada colaborador.

A inovação tecnológica, de acordo com Silva (2020, p. 51), tornou-se uma aliada importante do desempenho organizacional e do bom relacionamento entre os membros da equipe. Para Côrrea (2009, p.163), por meio da rede mundial de computadores, a conexão entre pessoas viabiliza a comunicação e a automatização dos processos produtivos, o que tende a aumentar a eficiência gerencial e produtiva da organização, fator importante para a geração de bem estar social coletivo, e que, pode estar relacionado ao aumento e aceitação da diversidade cultural nas organizações.

Segundo Kohn e Moraes (2007, p. 5), o desenvolvimento de novas tecnologias digitais incorporada pelas organizações tornou o mercado mais competitivo e ágil, e este passou a valorizar a contratação de pessoas talentosas independente de suas características físicas ou comportamentais.

Para Côrrea (2009, p. 163), “cabe às organizações buscar novos formatos e estratégias para manter e ampliar a comunicação e o relacionamento com seus públicos”, uma vez que a busca por pessoas capacitadas, para lidar com as novas tecnologias, tornou-se uma necessidade corporativa e, também por saber que, funcionários também são consumidores. Portanto, possuem com marcas e produtos diversos algum tipo de relação. Isso quer dizer que as organizações são criadas por pessoas e às pessoas elas devem servir continuamente.

Para Fresneda (2014, p. 82), os recursos digitais compartilhados podem ser utilizados para o gerenciamento da organização e para a minimização de conflitos entre os colaboradores, além de serem destinados ao compartilhamento de conhecimentos e experiências. Côrrea (2009, p. 164) destaca que, o compartilhamento de “opiniões, ideias, experiências e mídias possibilitando conversações sobre o que é relevante” interfere positivamente na gestão e na produtividade de uma equipe heterogênea ou não.

De tal forma que, a tecnologia é um dos principais propulsores da sociedade contemporânea, e ela tem possibilitado a aproximação das pessoas tanto pessoal quanto profissionalmente. Os benefícios são diversos, especialmente na medida em que ganha importância a competência individual revelada no ambiente de trabalho, e perde importância fatores como a cor ou o gênero do indivíduo profissional.

Medeiros (1996, p. 2) afirma que os avanços das tecnologias digitais, integradas no cotidiano das pessoas, revolucionaram o modo de viver, se comunicar, de pensar e fazer negócios. Nesse sentido, mudou também o comportamento da sociedade contemporânea brasileira, pois essa conectividade entre organizações e a diversidade de culturas proporcionou um estreito relacionamento, mas que ainda precisa ser trabalhada para minimizar as diferenças sociais ainda existentes.

Considerando as transformações operadas no âmbito das organizações quanto aos recursos tecnológicos tanto no Brasil quanto em outros países, a despeito da intensidade da implementação das novas tecnologias, pode-se concluir que o desafio é a valorização da própria diversidade dos integrantes das organizações pelos gestores, bem como o uso dos recursos tecnológicos favorecem a comunicação interna e externa e influenciam a rapidez ou lentidão da tomada de decisões.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão sobre a diversidade cultural corporativa brasileira tem ganhado notoriedade, especialmente graças a desenvolvimento e a implantação de políticas de inclusão adotadas pelas organizações, na tentativa de gerar e/ou atrair inovação e criatividade por meio de uma estrutura social do ambiente profissional, cada vez mais flexível, baseada na heterogeneidade dos membros e na diversidade cultural.

Além disso, a visibilidade da presença das diferenças de gênero, raça e etnia na sociedade brasileira devido às políticas públicas possibilitou a introdução de políticas de gestão de pessoas que valorizam essa diversidade. Como reconhecimento da diversidade as organizações passaram a ganhar novas formas de observar e compreender o mundo, ampliando com isso a sua capacidade de atender as demandas do mercado.

A limitação da busca por profissionais qualificados vem sendo superada na medida em que o que se busca é a capacidade técnica do indivíduo, não suas características de cor, étnica, gênero, orientação sexual ou religiosa. Pessoas preparadas para lidar com novos desafios e capacitadas para as novas tecnologias digitais, inclusive, são as mais valorizadas pelo mercado corporativo, além de influírem positivamente sobre o comportamento social coletivo, afinal, todas fazem parte da sociedade, ajudam a moldar o contorno social em prol de um mundo mais justo e oportuno para todos.

Este estudo, atingiu seu objetivo, pois foi capaz de discutir substancialmente, com base no levantamento bibliográfico realizado, os desafios das organizações no contexto da gestão da diversidade, especialmente no que tange à promoção da conscientização sobre a importância de se combater o preconceito e promover a aceitação do que é diferente (promover a diversidade) no ambiente organizacional.

REFERÊNCIAS

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1551/155117750002.pdf>. Acesso em 29 de junho 2020.

CARDOSO, Joao Antonio da Silva et al. Gestão da diversidade: uma gestão necessária para estimular a inovação e aumentar a competitividade das empresas de contabilidade e auditoria. **Pensar Contábil**, v. 9, n. 36, 2007. Disponível em: <http://atena.org.br/revista/ojs2.2.306/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/128/129>. Acesso em 03 de julho de 2020.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. Sao Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CORRÊA, Elizabeth Saad. A Comunicação Digital nas organizações: tendências e transformações. **Organicom**, v. 6, n. 10-11, p. 161-167, 2009. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139020> Acesso em: 25 de jun. de 2020.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a03.pdf> Acesso em: 25 de jun. de 2020.

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches. Transformando organizações públicas: a tecnologia da informação como fator propulsor de mudanças. **Revista do Serviço Público**, v. 49, n. 1, p. 71-91, 1998. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/361>. Acesso em: 25 de jun. de 2020.

GONÇALVES, E. B do Prado; ESPEJO, Márcia Maria dos S. B.; ALTOÉ, Stella M. L.; VOESE, Simone B.. Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. **Enf. Ref. Contábil**. v.35. n.1. p.95-111, 2016. Disponível em: [v. 35, n. 1 \(2016\) \(uem.br\)](https://www.uem.br/revista/35/n.1) Acesso em: 23 de jun. de 2020.

IRIGARAY, Hélio Arthur; FREITAS, Maria Ester. Estratégia de sobrevivência para dois gays sem ambiente de trabalho. **Revista de Psicologia Política**, v. 13, n. 26, p. 75-92, 2013. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpp/v13n26/v13n26a06.pdf>. Acesso em: 23 de jun. de 2020.

KOHN, Karen; MORAES, Cláudia Herte. O impacto das novas tecnologias na sociedade: conceitos e características da Sociedade da Informação e da Sociedade Digital. In: **XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. 2007. p. 1-13. Disponível em: <https://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R1533-1.pdf> Acesso em: 25 de jun. de 2020.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, v. 18, n. 33, p. 13-24, 2018. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/mj/v18n33/v18n33a02.pdf>. Acesso em 24 de jun. 2020.

MACCALI, Nicole et al. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 2, p. 157-187, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ram/v16n2/1518-6776-ram-16-02-0157.pdf>. Acesso em: 27 de jun. de 2020.

MEDEIROS Valle, Bejamim. Tecnologia da informação no contexto organizacional. **Ciência da Informação**, v. 25, n. 1, 1996. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/669>. Acesso em: 26 de jun. de 2020.

MYERS, Aaron. O valor da diversidade racial nas empresas. Estudos afroasiaticos. **Year**, v. 25, p.N0. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0101546x2003000300005&script=sci_arttext. Acesso em: 23 de jun. de 2020.

NEVES, Andrei Moreira. Gestão da Diversidade nas Organizações como Prática Gerencial. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 140-154, 2020. Disponível em: <https://periodicos.uffs.edu.br/index.php/RGES/article/view/11374/7403>. Acesso em: 25 de jun. de 2020

OLIVEIRA, Josiane Silva de. Gestão da diversidade: o desafio dos negros nas organizações brasileiras. **Encontro da ANPAD**, v. 31, 2007. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/33/GPR-A1917.pdf. Acesso em: 30 de jun. de 2020.

OLIVEIRA, Ualison R.; RODRIGUEZ, Martius V. Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. **XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção** - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0707_0034.pdf. Acesso em: 28 de jun.2020.

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcante; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. A Gestão da Diversidade: uma Questão de Valorização ou de Dissolução das Diferenças. **Anais do XXXI Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro, 22 a 26 de setembro de 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B3178.pdf>. Acesso em 24 de jun. de 2020.

PIZZANI, Luciana et al. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 10, n. 2, p. 53-66, 2012. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1896>. Acesso em: 26 de jun. de 2020.

SANTOS, Fernando Ribeiro et al. Mercado de trabalho e o preconceito contra a minoria homossexual. **Revista Processando o Saber**, v. 4, p. 97-115, 2012. Disponível em: <https://www.fatecpg.edu.br/revista/index.php/ps/article/view/100>. Acesso em: 25 de jun. de 2020.

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, n. 3, p. 337-348, 2009. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034759020090003000008&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em 23 de jun. de 2020

SILVA, José Carlos T. da et al. Tecnologia: novas abordagens, conceitos, dimensões e gestão. **Production**, v. 13, n. 1, p. 50-63, 2013. https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010365132003000100005&script=sci_abstract&tlng=es. Acesso em: 24 de jun. de 2020

SILVESTRE, Edenilse Espindola; FIGUEIREDO, Cláudia Regina Althoff. O casamento homoafetivo no ordenamento jurídico brasileiro. **Revista Eletrônica de Iniciação Científica**, v. 4, n. 3, p. 294-314, 2013. Disponível em: https://www.academia.edu/27929717/O_CASAMENTO_HOMOAFETIVO_NO_ORDENAMENTO_JUR%C3%8DDICO_BRASILEIRO Acesso em: 24 de jun. de 2020.