

IDENTIDADE INSTITUCIONAL E DIVERSIDADE CULTURAL: UM ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE LA SALLE (CANOAS-RS-BRASIL)

Tatiana Vargas Maia¹

Márcio Leandro Michel²

Resumo: O projeto de pesquisa busca analisar se a Universidade La Salle pode ser considerada uma instituição multicultural. Os objetivos específicos da pesquisa são: Identificar ações de ensino, pesquisa e extensão promovidos pela Universidade La Salle, a partir do seu credenciamento como universidade em prol da diversidade cultural; Registrar a memória institucional, com base na memória coletiva do grupo diretivo, dos funcionários, incluindo o corpo docente e discente da Universidade com relação às ações em prol da diversidade cultural; Investigar as motivações da Universidade La Salle para a promoção de ações voltadas à diversidade cultural sob uma perspectiva multicultural; Entender qual a percepção do corpo docente e do corpo discente tem da Universidade La Salle, considerando as suas ações em prol da diversidade cultural. O objeto de estudo é o multiculturalismo e a unidade de análise é a Universidade La Salle. A metodologia da pesquisa é definida como um estudo de caso, com uma abordagem qualitativa, por meio da condução de uma análise documental, associada a entrevistas semiestruturadas. Os resultados esperados incluem a identificação das características de uma instituição multicultural, além da identificação dos marcos documentais sobre diversidade cultural, das ações inclusivas e da percepção e memória dos gestores, colaboradores e alunos da Universidade La Salle sobre diversidade cultural e inclusão no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, na vida acadêmica.

134

Palavras-chave: Diversidade cultural. Multiculturalismo. Instituições multiculturais. Memória institucional.

¹ Dr^a. Universidade La Salle.

² Mestre, Universidade La Salle. E-mail: marcio.michel@unilasalle.edu.br.

Problema investigado

O mundo mudou, as relações se transformaram e a sociedade nas últimas décadas sofreu modificações profundas de ordem econômica, cultural e social, gerando desafios e interferindo na configuração da sociedade contemporânea. (PRETTO, 2000). Numa entrevista o sociólogo Zigmunt Bauman falou que “A nossa é uma era, que se caracteriza não tanto por quebrar as rotinas e subverter as tradições, mas por evitar que padrões de conduta se congelem em rotinas e tradições” (PALLARES-BURKE, 2004).

Falar sobre cultura, diversidade cultural e memória social não é uma tarefa simples. Hanashiro (2005, p. 19), ao tentar conceituar diversidade cultural fala do vínculo da diversidade com a cultura e deixa claro que é uma tarefa complexa e imprecisa, envolta em contradições e ambiguidades exigindo “[...] estudos avançados para compreender a ‘dimensão de diversidade’ que faz mais sentido para a nossa realidade intrinsecamente multicultural”. Em relação à memória social, Achilles e Gondar (2016, p. 174) são enfáticas: “A memória social é um campo de estudo vasto que atravessa diferentes áreas disciplinares e possui uma difícil delimitação, bem como ampla complexidade conceitual”. Em resumo: são conceitos em constante construção e ressignificação.

Em seu livro intitulado “O que é Universidade”, Luiz Eduardo W. Wanderley cita os sete preconceitos sobre a educação superior, elencados pelo sociólogo mexicano Pablo Gozález Casanova. São eles: a educação superior é elitista; a qualidade do ensino superior é inversamente proporcional ao número de alunos; a maioria das pessoas não tem aptidão para o ensino superior; somente os mais aptos devem entrar no ensino superior; a oferta de educação superior deve corresponder a empregabilidade (número de vagas); a educação superior não deve ser gratuita e nem subsidiada pelo Governo; nem todos devem ser profissionais, pois o mercado de trabalho precisa de operários (CASANOVA *apud* WANDERLEY, 2010, p. 6).

Não se pretende aprofundar a discussão sobre estes “preconceitos”, mas sim provocar uma reflexão sobre o que se entende que é o ensino superior e, principalmente, o papel da Universidade na sociedade e para a diversidade cultural. Mas vale ressaltar que poucos são aqueles que estão satisfeitos com a atuação das universidades. Mesmo por motivos diferentes, o sentimento é que a universidade

não está cumprindo o seu papel. Ora porque as grandes empresas dizem que a formação dada está descolada das necessidades e exigências do mercado de trabalho, ora a classe média reclama da falta de prestígio dos diplomas, da concorrência acirrada pelas melhores vagas e, até mesmo, da falta de emprego para os recém-formados.

Neste mesmo cenário de descontentamento, estão os trabalhadores mais operacionais e que atuam em funções de menor remuneração, como os operários das indústrias, os atendentes do comércio e de empresas prestadoras de serviços em geral, que reclamam do elitismo das universidades. Os próprios estudantes demonstram a sua frustração com os currículos extremamente teóricos e distanciamento com a prática, que resulta na dificuldade de obtenção de emprego ou baixa remuneração. Sem contar os professores que reclamam das condições de trabalho. São motivações diferentes, com origem em classes sociais e grupos sociais diferentes, mas há um ponto em comum: a inadequação da universidade. Entretanto, não se pode desconsiderar que existem interesses políticos que não convergem, evidenciando aqueles que defendem a modernização da universidade (a universidade como organização prestadora de serviços, baseada na meritocracia, racionalidade, instrumentalização) e aqueles que defendem sua democratização (a universidade como instituição social, que aspira a universalidade, tendo a sociedade como fonte de seus princípios, valores e normas). (CHAUÍ, 2001).

Na trama social, as universidades ocupam um papel de destaque ou deveriam ocupar por estarem no topo da hierarquia do sistema de ensino (CASTELLS, 2000). No entender de Nez (2014) não se pode comparar uma Universidade às demais instituições da sociedade, principalmente se considerar o seu tipo de atividade, o seu papel social e, principalmente, o seu desafio de articular ensino, pesquisa e extensão. A Universidade - independente do seu *status* e grau de interação com a comunidade - interfere e interage com todos os segmentos desta rede, construindo e ressignificando o que se conhece como sociedade contemporânea. O seu “compromisso com o passado na preservação da memória; com o presente na geração, sistematização, disseminação do conhecimento e na formação dos profissionais; e com o futuro na prospecção do desenvolvimento social” (NEZ, 2014, p. 133-134). A importância da universidade reflete-se no pensamento de Fávero (1980, p. 16), ao afirmar que a “Universidade não está fora da história de um país;

tampouco é toda a história”. Contudo, é preciso entender o que ela quer transmitir e para tanto é preciso escutá-la.

Por isso, as universidades brasileiras públicas, privadas ou comunitárias devem ser consideradas como uma “fonte crítica da equalização de oportunidades e da democratização da sociedade, ampliando a igualdade de oportunidades para as pessoas” (JACOBI. NETO. NETTO, 2020, p. 80). Não se fala apenas de crescimento econômico, mas de transformações sociais e, principalmente a redução das desigualdades sociais. Para os autores a Universidade:

[...] tem o permanente desafio de desenvolver novas culturas, sendo um agente de renovação cultural e inovação cultural ligada às novas formas de vida que prevalecem no século XXI, acompanhada pelas transformações tecnológicas, sociais e culturais. Na economia global do conhecimento, a produção de conhecimento e a inovação tecnológica tornam-se as forças produtivas mais importantes, e isto demanda a permanente interlocução de um sistema nacional de pesquisa composto por universidades, setor privado e centros públicos de pesquisa, de forma a garantir que um país possa realmente participar da economia global do conhecimento. (JACOBI, NETO e NETTO, 2020, p. 80)

137

A universidade é a instituição do conhecimento e do saber. Está intrinsecamente ligada ao futuro, e conforme Netto *et. al.* (2018) reflete diretamente na formação dos jovens. A universidade - sinônimo de instituição de educação superior - está em xeque, tendo de “repensar o seu papel e projetar o seu futuro enquanto instituição” (NETTO *et.al*, 2018, p. 18). Para Wanderley (2010) a palavra universidade está entrelaçada com muitas outras – ensino, pesquisa, extensão, ciência, cultura, protagonismo – que não podem ser vistas de forma isolada, mas sim articuladas entre si. A própria legislação brasileira prevê a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão:

As universidades se caracterizam pela indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão. São instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por: I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural quanto regional e nacional; II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado; e III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral. (BRASIL, 2021)

Chauí (2001) defende que uma instituição faz emergir e, até mesmo, consolida o seu caráter universal (seja ideológico, seja democrático), tendo a sociedade como fonte de normas e valores. Posicionando as universidades nesta categoria, essas não poderiam, por sua vez, “simplesmente dar as costas para o campo social e político em que está inserida e se desvencilhar de todo controle ou interrogação públicos” (COSTA, 2017, p. 158). Lógica inversa de uma organização que, conforme Costa (2017, p. 158) “se define como uma prática social orientada pela instrumentalidade”. Aqui há uma convergência com o que Ortiz (2015) alerta em relação a diversidade cultural que é abordada pelas organizações. Uma organização tem foco interno, na produtividade, nos indicadores, em objetivos específicos, sendo regida pela lógica da Administração. A crítica de Marilena Chauí (2003) não é foco desse trabalho; entretanto faz refletir sobre as transformações ocorridas no século XX nas universidades brasileiras, principalmente quando estas se rendem à burocracia, à operação e se afastam do campo democrático e, principalmente, da sociedade.

138

Além do desafio legal e de mercado, as universidades estão em constante dilema, seja pelos pontos criticados por Chauí (2001) - olhar para si ou para a sociedade - como se houvesse apenas uma escolha, ou pelas próprias transformações da sociedade como já enfatizadas anteriormente. Por isso, para compreender a complexidade do termo ou da instituição denominada Universidade e o seu papel no contexto político-social, deve-se entender, primeiramente, o funcionamento das suas relações e como a sociedade está estruturada (WANDERLEY, 2010). Existem formas diferentes de compreender o lugar (ou o papel) da universidade. De um lado há os defensores de que o papel central dessa instituição é a criação e difusão de conhecimento e saberes. Por outro lado, existem aqueles que consideram a universidade um aparelho ideológico do sistema capitalista. É uma visão extremista, que impõe à universidade um papel de cumplicidade na manutenção de privilégios, contribuindo para a sustentação da classe dominante e do próprio sistema. Sob este ponto de vista, defende-se que a estrutura interna da universidade sofre influência direta dos fatores ambientais, sejam eles sociais, econômicos ou políticos (WANDERLEY, 2010).

Também é possível falar sobre um grupo que “crê na educação como mola propulsora da mudança social e do desenvolvimento, e chega a supervalorizá-la” (WANDERLEY, 2010, p. 9). Dentro desta visão está a crença que as universidades são as únicas detentoras do poder das informações e dos conhecimentos necessários para a manutenção dos sistemas sociais. Wanderley (2010) identifica, ainda, o último grupo de críticos da universidade, que consideram a universidade como uma instituição ultrapassada e que deve ser repensada. Diante da problemática aqui discutida que o presente trabalho de revisão teórica se desenvolveu. A grande pergunta que se faz é sobre o conceito de instituições multiculturais, que se diferenciam das organizações multiculturais, ou seja, qual seria o conceito mais adequado para diferenciar as instituições multiculturais das organizações multiculturais? Sobre o presente problema foram traçados os seguintes objetivos:

Objetivos

139

A partir do problema de pesquisa estruturou-se os objetivos geral e específicos do trabalho.

Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa foi desenvolver um conceito para diferenciar as instituições multiculturais das organizações multiculturais.

Objetivos específicos

Os objetivos específicos foram:

1. Coletar artigos que tratem dos conceitos de organizações e instituições multiculturais;
2. Conceituar organizações e instituições multiculturais;
3. Verificar as diferenças entre organizações e instituições multiculturais.

Procedimentos metodológicos

No presente trabalho adotou-se a pesquisa bibliográfica (LIMA; MIOTO 2007) como técnica para propor um novo conceito sobre instituições multiculturais. Para tanto a ferramenta Google Acadêmico foi utilizada para encontrar artigos que tratassem do tema e a busca por textos que tratassem do assunto. As palavras-chave organizações + instituições + multiculturais ou multiculturalismo e seus equivalentes em inglês, foram o argumento de busca. Foram encontrados mais de 400 resultados e destes foram analisados 370 artigos no total somando-se os artigos em português (120 artigos) e em inglês (250 artigos). Com a leitura do abstract, que possibilitou a filtragem manual dos resultados, permanecendo apenas 15 trabalhos (entre artigos e livros) que tratavam dos conceitos de diversidade aplicada as organizações e de multiculturalismo nas instituições. Essa amostra de artigos possibilitou a leitura na íntegra e a geração dos resultados dessa pesquisa que foram organizados em um quadro-síntese e após apresentou-se o novo conceito proposto.

140

Resultados

A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa.

A universidade em xeque

A universidade há muito tempo deixou de ser reconhecida como a única possibilidade de acesso e/ou criação de conhecimento. Entretanto, não se pode deixar de admitir que ela é um lugar singular para acesso à diversidade cultural e às várias ciências e áreas do conhecimento. Mesmo assim, a universidade precisa se posicionar e ter a sua própria identidade, refletindo o atual contexto da sociedade nacional. (WANDERLEY, 2010). O lugar de destaque que a universidade tem ou deveria ter na sociedade, deve-se ao fato dela ser a instituição social responsável em formar os profissionais de nível superior como bacharéis, licenciados e tecnólogos, demandados pela própria sociedade. Além disso, a universidade estabelece vínculos com as empresas e governo, consolidando o modelo de tripla hélice. Com isso, a universidade contemporânea tem atuado na manutenção do

sistema e das classes dominantes, mas podendo incorporar um caráter democrático e atuar na transformação social. Para tanto essa instituição deve ter autonomia, promovendo a diversidade cultural, o pluralismo de ideias e a liberdade de pensamento. A universidade contemporânea aponta Wanderley (2010), é muito mais do que processos, tem compromisso para com a sociedade na qual está inserida.

E nesta construção de uma nova história, defendida por Chauí (2001), a Universidade não passou isenta dos efeitos da globalização. Este fenômeno “têm levado o mundo ao contato com dimensões complexas, ampliando os horizontes da sua compreensão, o que se torna um grande desafio da vida social contemporânea” (ALEXANDRE, 2015, p. 79). Com isso, o caráter de universalidade, difundido por Chauí (2001) não pode ser entendido aqui como forma de padronização, mas sim de inclusão. Para Ortiz (2015, p. 10) a globalização gerou um paradoxo para a sociedade. Se de um lado este fenômeno ou como o próprio autor menciona essa “situação histórica” reduziu distâncias (aqui não se fala de somente do distanciamento físico) entre as pessoas; por outro a universalidade prometida (ou desejada), principalmente, no âmbito político e filosófico, não se sustenta.

141

Este novo arranjo global ditou uma nova ordem em todas as esferas da sociedade, incluindo a educacional, ocasionando momentos de tensão, crises e, conseqüentemente, reorganizações. Entretanto, as universidades ainda estavam alicerçadas em propostas político-pedagógicas tradicionais “que precisam ser repensadas, pois não conseguem lidar com as mudanças e demandas da contemporaneidade” (ALEXANDRE, 2015, p. 79). No final do século XX, anunciando o novo milênio, foi assinada a Declaração de Bolonha como forma de ressignificar o ensino superior europeu, como aponta o autor.

Esta nova práxis universitária foi adotada pelas instituições de ensino superior no Brasil, reforçando a importância de buscar no mercado, ou como afirma Chauí (2001) na sociedade, a fonte de suas normas e valores. Lopes (2021, p. 2) afirma que este caráter mutante é próprio das universidades, sendo que esta especificidade é “que abre espaço para diferentes percepções estarem efervescentes em seu interior”. E estas diferentes percepções se originam na própria diversidade cultural. A existência humana, historicamente, é composta pela diversidade cultural.

Diversidade cultural

As empresas e instituições possuem o seu conjunto de regras, crenças, condutas que são partilhadas por todos aqueles que fazem ou fizeram parte daquela organização. Neste sentido, de acordo com Cavedon (2004, p. 177):

[...] a cultura organizacional é entendida a rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas, implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacional.

A partir do conceito da autora, é possível entender que é a cultura organizacional, que definirá se uma empresa será mais diversa (heterogeneidade) do que outra (homogeneidade), além das obrigações legais. A diversidade pode ser compreendida pela existência de diferentes grupos de pessoas, que se diferenciam uma das outras por características ou especificidades facilmente percebidas ou não. A diversidade é “um fenômeno socialmente construído; onde o conceito de diversidade está relacionado às diferenças entre as pessoas” (HANASHIRO, 2008, p. 59).

142

Nkomo e Cox Jr. (1999) com a intenção de conceituar a diversidade, evocam o termo identidade de grupo, afirmando que a diversidade compreende um conjunto heterogêneo de indivíduos com identidades de grupo diferentes dentro da sociedade e, conseqüentemente, dentro dos seus agentes sociais. Na tentativa de elaborar uma síntese sobre os conceitos de diversidade, Lorentz (2014) conclui que algumas definições são mais amplas e outras mais restritas, o que é característico de temáticas complexas. A autora, de forma muito pertinente, observa a recorrência de palavras com significados semelhantes na tentativa de uma definição, tais como *multiplicidade*, *variedade*, *diferenças* e *heterogeneidade*. A diversidade rompe com a homogeneidade encontrada nas culturas organizacionais. Seguramente, na visão de Pereira e Hanashiro (2010) essas discussões possibilitam desnaturalizar a hegemonização excludente dos modos de recrutar, selecionar e gerir pessoas.

Além do gênero e da raça, faz parte da diversidade: geração, capacidades físicas e mentais, atração sexual, religião, étnico-racial, classe social, família,

política, regionalidade, profissão, entre outras. Muito além de seus marcadores sociais, a diversidade compreende não só características físicas ou comportamentais, mas sim um complexo de significados, crenças e valores que constituem as diferenças e singularidades do indivíduo e o tornam único, inclusive na sua forma de pensar, falar e se posicionar no contexto social (ABRAMOWICZ, 2007).

Na busca de um entendimento macro sobre o que é diversidade cultural, torna-se fundamental recorrer ao consenso defendido pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO). Esta temática, de acordo com Ramos (2009), muito além de ser uma discussão ideológica, se constitui numa questão política desde a adoção da Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural em 2001, quando se configurou numa política internacional. A UNESCO (2018) legitima a diversidade cultural como uma “característica inerente à humanidade”, um “patrimônio comum” e uma fonte de “um mundo mais rico e diversificado que alarga a possibilidade de escolhas e fortalece as capacidades e os valores humanos” (RAMOS, 2009, p. 16).

143

Lévi-Strauss (1993, p. 331) afirma ser impossível comprovar a existência da superioridade de uma raça sobre a outra. Para ele, “existem nas sociedades humanas, simultaneamente em elaboração, forças trabalhando em direções opostas: umas tendem à manutenção, e mesmo à acentuação dos particularismos; as outras agem no sentido da convergência e da afinidade”. No contexto sociológico, a diversidade cultural é vista como o estudo das manifestações culturais destacando-se: a língua, a dança, a religião, entre outros, como sendo organizadores da sociedade.

Fleury (2000) defende que a diversidade cultural pode ser entendida dentro de diversos contextos, do individual ao coletivo, do social ao organizacional. Entretanto, independente do campo de pesquisa, deve-se ter como base para o seu entendimento os valores e as relações de poder que são frutos dos padrões culturais que fazem parte do objeto de estudo. Sob a ótica organizacional, a diversidade cultural é representada pela individualidade de cada funcionário da empresa, pois “o conceito de diversidade está relacionado ao respeito à individualidade dos empregados e ao reconhecimento desta; gerenciar a diversidade implica o

desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento e sucesso do negócio” (FLEURY, 2000, p. 23).

Organizações e instituições multiculturais

Ortiz (2015) reforça que as empresas são orientadas à racionalidade e à eficiência, existindo até mesmo a tentativa de mensurar a diversidade. Além disso, Ortiz (2015, p. 121) afirma que ao aplicar esta concepção às organizações, pode-se falar em “consolidação de uma identidade”. Seguindo este raciocínio, Ortiz (2015) menciona que o conceito de cultura organizacional para os autores Edgar Schein e Geert Hofstede, possui um segundo aspecto – o instrumental – afirmando que “Uma definição instrumental do conceito permite que a unidade corporação funcione como centro irradiador de sentido. Por isso sua cultura pode ser “construída” em função da excelência dos negócios” (ORTIZ, 2015, p. 122). Neste momento que o autor evoca o multiculturalismo que sustenta as bases de uma instituição multicultural (ORTIZ, 2015).

144

Enquanto a diversidade cultural é uma característica da própria humanidade, e conseqüentemente está presente na sociedade contemporânea; o multiculturalismo é compreendido como um sistema de comportamentos e crenças que reconhece e respeita os mais variados grupos, dentro de uma sociedade, valorizando as diferenças. Desta forma, esta pesquisa adota o conceito de multiculturalismo de Candau (2008), que defende que o multiculturalismo na educação está diretamente relacionado à luta pela redução das desigualdades no ambiente educacional, promovendo a diversidade cultural e a inclusão. Para a autora a diversidade cultural não é apenas uma pauta de discussão, tem que ser transformada em ação, por meio de políticas consistentes (diretrizes administrativas e acadêmicas, com abrangência interna e externa). O que vem a ser o multiculturalismo tão discutido recentemente? Fala-se em sociedade multicultural, organizações multiculturais, equipes multiculturais, escolas multiculturais, entre outros.

O multiculturalismo apresentado pelos diversos autores, mencionados anteriormente, pode ser definido como a existência de pessoas de diferentes etnias, em diferentes organizações, com culturas e valores variados, e possui diversas

interpretações. Entretanto, na atualidade, quando se fala do multiculturalismo na educação, surgem muitas discussões e polêmicas, emergindo posições antagônicas entre aqueles que defendem e os que criticam tal abordagem (CANDAU, 2008). A situação não é diferente no meio empresarial. Aqueles que defendem o multiculturalismo nas organizações acreditam que a diversidade cultural traz muitos benefícios e auxiliam o indivíduo a se incorporar no universo globalizado. Entretanto, os que criticam o multiculturalismo acreditam que pode haver a perda da identidade individual, gerando uma dependência. O fator mais relevante do ponto de vista negativo, no caso do multiculturalismo, é a barreira linguística, apontado como o fator mais impactante no multiculturalismo indo de encontro ao estudo de Amaral *et al* (2019).

Voltando à discussão, trazida por Chauí (2001), quando a autora categoriza as universidades como instituições, principalmente pelo seu caráter democrático e social, ela não sugere o abandono da ênfase administrativa que sustenta a gestão destes agentes sociais, mas sim o distanciamento da categorização como organização. No mesmo sentido, Thiesen (2013) defende que as instituições se atualizam nas organizações, evidenciando uma inter-relação. Por isso, é preciso recorrer à Administração, mais especificamente ao autor Taylor Cox (1991), com o intuito de obter outra visão sobre o multiculturalismo.

Cox (1991) aponta que existem três tipos de organizações: monolítica, plural e multicultural. Para o autor há uma evolução “natural” entre as organizações monolíticas e plurais que tem como base o gerenciamento dos funcionários. Já entre as organizações plurais e multiculturais a diferenciação ocorre devido às limitações entre cada uma. Nas organizações plurais ocorrem, ainda, conflitos culturais e existência de discriminação. Por outro lado, as organizações multiculturais privilegiam a eliminação de conflitos e discriminações. Este é o conceito operatório desta pesquisa, que ajudará na compreensão do que é uma instituição multicultural. No capítulo intitulado Diversidade e Mercado, do seu livro *Universalismo e Diversidade*, Ortiz (2015) ao falar sobre os desafios das organizações na promoção do multiculturalismo, pluralismo e igualdade entre as pessoas, resgata os estudos de Taylor Cox e menciona os três tipos de organizações já citadas, destacando:

No primeiro tipo, os membros pertenceriam a um grupo homogêneo, no qual os homens brancos predominariam sobre os outros. No segundo, as mulheres, as raças minoritárias, assim como os estrangeiros, para progredir na carreira, deveriam ser assimilados (e não aculturados) às normas da empresa; esta seria uma forma de ela assegurar sua própria sobrevivência. As organizações plurais conteriam um grau maior de diversificação; seus membros seriam de origens variadas, haveria uma melhora das oportunidades para as minorias, uma redução das atitudes discriminatórias e maior identificação da corporação com os grupos minoritários. No entanto, elas hesitariam em enfrentar os desafios do mundo contemporâneo, resistindo em reformular suas estratégias para definitivamente integrar a variedade existente em seu interior. (ORTIZ, 2015, p. 122-123)

As organizações multiculturais são aquelas que valorizam a diversidade. A compreensão e superação das deficiências é o principal elemento para caracterizar uma organização multicultural. Possui as seguintes características:

1. Pluralismo; 2. Integração estrutural total; 3. Integração total das redes informacionais; 4. Ausência de preconceito e discriminação; 5. Nenhuma lacuna na identificação organizacional com base no grupo de identidade cultural; 6. Baixos níveis de conflito entre grupos. (COX, 1991, p. 39)

146

Neste sentido, a diversidade emerge não apenas como uma temática a ser contemplada ou até mesmo atendida por força da legislação, mas sim “como um valor, um programa ético a ser implementado pelas grandes empresas” (ORTIZ, 2015, p. 123). Cox (1991) conclui que a evolução das organizações é vital para a sua permanência no mercado global. Enquanto houver discriminação e conflitos as organizações ficam estagnadas e perdem posições importantes nas suas áreas de atuação. Ressalta o autor que o “valor da diversidade” é imensurável para o benefício da organização e cabe a empresa criar um ambiente que proporcione o multiculturalismo.

Os estudos produzidos no campo da Administração apontam a diversidade como o novo paradigma empresarial, destaca Ortiz (2015). Esta situação pode ser comprovada pelos próprios estudos sobre a temática que a consultoria McKinsey & Company tem realizado, assim como o Guia Exame de Diversidade que já está na sua terceira edição. A crítica de Ortiz (2015) recai sobre o caráter instrumental que a área trata a temática e menciona que este interesse pela diversidade possui um viés mercadológico; exigindo investimento das empresas ao ponto da literatura

mencionar que a diversidade “custa caro”. O autor cita os argumentos utilizados por Cox e Blake defendendo as cifras investidas. Contudo, Ortiz (2015) é categórico ao afirmar que a proposição dos autores prima pela praticidade, deixando de lado os aspectos éticos e morais; afirmando que “a instrumentalidade se sobrepõe aos valores” (ORTIZ, 2015, p. 124). Parece que tudo se resume à obtenção de vantagens competitivas, do lucro. Entretanto, Ortiz (2015) não invalida as proposições de Taylor Cox, apenas reflete sobre a necessidade de ampliar a sua visão sobre os aspectos éticos e morais na construção de uma instituição multicultural, que se constitui numa das proposições desta pesquisa.

Desta forma, o conceito que se pretende construir é de uma instituição multicultural, fortemente centrada na promoção da diversidade cultural, na supressão dos conflitos e das discriminações em toda a sua estrutura, caracterizando-se pelo pluralismo, pela integração estrutural total, integração total das redes informacionais, ausência de preconceito e discriminação, nenhuma lacuna na identificação institucional com base no grupo de identidade cultural, baixos níveis de conflito entre grupos e pela existência de valores institucionais como justiça social e solidariedade. Estes valores, conforme Netto *et. al* (2018), embasam a nova universidade latino-americana e caribenha distanciando-se do conceito tradicional de uma organização. Considerando os argumentos trazidos aqui formulou-se um novo conceito para instituições universitárias e um quadro-síntese das ideias trazidas.

Este tipo de instituição seria aquela que possui um posicionamento claro a favor da inclusão e é fortemente centrada na promoção da diversidade cultural, na supressão dos conflitos e das discriminações em toda a sua estrutura; caracterizando-se pelo pluralismo, pela integração estrutural total, ausência de preconceito e discriminação, baixos níveis de conflitos entre grupos e pela existência de valores institucionais como justiça social e solidariedade.

Quadro 1 – Organizações versus Instituições

Organizações versus Instituições	
Elemento comum	Diferenças
Organizações e instituições possuem o seu conjunto de regras, crenças, condutas que são partilhadas por todos aqueles que fazem ou fizeram parte daquela organização (CAVEDON 2004).	A diversidade rompe com a homogeneidade encontrada nas culturas organizacionais. Instituições apresentam características como: multiplicidade, variedade, diferenças e heterogeneidade (LORENTZ 2014).
A diversidade compreende um conjunto heterogêneo de indivíduos com identidades de grupo diferentes (NKOMO e COX Jr. 1999).	Na visão de Pereira e Hanashiro (2010) essas discussões possibilitam desnaturalizar a hegemonização excludente dos modos de recrutar, selecionar e gerir pessoas típicos das organizações.
A diversidade compreende não só características físicas ou comportamentais, mas sim um complexo de significados, crenças e valores que constituem as diferenças e singularidades do indivíduo e o tornam único, inclusive na sua forma de pensar, falar e se posicionar no contexto social (ABRAMOWICZ, 2007).	A diversidade emerge não apenas como uma temática a ser contemplada ou até mesmo atendida por força da legislação, mas sim como um valor ético a ser implementado pelas instituições. (LÉVI-STRAUSS 1993; CANDAU 2008; RAMOS, 2009; ORTIZ, 2015; UNESCO 2018).
Lógica inversa de uma organização que, é definida como uma prática social guiada pela instrumentalidade. O caráter instrumental com o qual as organizações tratam a temática revela que este interesse pela diversidade possui um viés mercadológico e monetário. Gerenciar a diversidade implica o desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento e sucesso do negócio (COSTA 2017; ORTIZ, 2015; FLEURY, 2000; COX 1991). As organizações multiculturais privilegiam a eliminação de conflitos e discriminações (COX 1991).	As universidades devem ser uma “fonte crítica da equalização de oportunidades e da democratização da sociedade, ampliando a igualdade de oportunidades para as pessoas” sendo uma forma atualizada de arranjo organizacional. A universidade é a instituição do conhecimento e do saber e está intrinsecamente ligada ao futuro. (JACOBI. NETO 2020, p. 80; AMARAL et al. 2019; NETTO et. al. 2018; THISEN 2013). Ortiz (2015) não invalida as proposições de Taylor Cox, mas reflete sobre a necessidade de ampliar a visão sobre os aspectos éticos e morais na construção de uma instituição multicultural. A universidade como instituição social, que aspira a universalidade, tem na sociedade a fonte de seus princípios, valores e normas. (CHAUÍ, 2001).

Fonte: Produzido pelos autores, 2021.

Ao trazer essa ideia de um novo conceito espera-se avançar no entendimento de instituições multiculturais que tem o potencial de trazer um novo olhar sobre a diversidade e o multiculturalismo superando o caráter instrumental trazido pelos estudos com uma visão organizacional. Contudo, ainda não se trata de um conceito definitivo, mas contribui para a discussão em busca de um entendimento mais universal da diferença entre organizações em geral e instituições.

REFERÊNCIAS

ABRAMOWICZ, Anete. O debate sobre infância e a educação infantil na perspectiva da diferença e da multidão. Reunião Anual da ANPED, 30, 2007. **Anais Eletrônico**. Disponível em www.anped.org.br. Acesso em: 15 ago. 2021.

ACHILLES, Daniele; GONDAR, Jô. A memória sob a perspectiva da experiência. **Revista Morpheus-Estudos Interdisciplinares em Memória Social**, v. 9, n. 16, p. 174-196, 2016.

ALEXANDRE, Suelen de Pontes. **A inclusão da diversidade no ensino superior: um estudo da Universidade Federal da Integração Latino-americana (UNILA) na perspectiva das epistemologias contra-hegemônicas**. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2015. Acesso em: 23 ago. 2021.

AMARAL, Paola Reis do et al. A Influência do Líder Global no Ambiente Multicultural. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 9, n. 1, p. 31-54, 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. **Qual é a diferença entre faculdades, centros universitários e universidades?** Disponível em: <https://bit.ly/3iZCx19>. Acesso em: 12 out. 2021.

CANDAU, Vera Maria Ferrão. Sociedade multicultural e educação: tensões e desafios. In: CANDAU, Vera Maria Ferrão. (Org.). **Cultura(s) e educação: entre o crítico e pós-crítico**. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

CASTELLS, Manuel. A era da informação: economia, sociedade e cultura. *In: A Sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2000. v. 1.

CAVEDON, Neusa Rolita. "Pode chegar, frequêns": a cultura organizacional do mercado público de Porto Alegre. **Organizações & Sociedade**, v. 11, n. 29, p. 173-189, 2004. Disponível em: <https://bit.ly/3AD2oCa>. Acesso em: 12 out. 2021.

COSTA, M. Marilena Chauí e a reflexão sobre a universidade. **Cadernos Espinosanos**, v.37, p. 147-170, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3IEIqN0>. Acesso em: 12 out. 2021.

COX, Taylor. The multicultural organization. **Academy of Management Perspectives**, v. 5, n. 2, p. 34-47, 1991. Disponível em: <https://bit.ly/3mRBkKE>. Acesso em: 12 out. 2021.

FÁVERO, Maria de Lourdes de A. **Universidade & poder: análise crítica/fundamentos históricos, 1930-45**. Achiamé, 1980.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, 2000.

Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a03.pdf>. Acesso em: 09 jul. 2019.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; CARVALHO, Sueli Galego de. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 5, p. 1-21, 2005.

HANASHIRO, D. M. M. Convivendo com a diversidade cultural. In: GODOY, Arilda Schmidt et.al. **Gestão do fator humano**: uma visão baseada nos Stakeholders. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan; MINKOV, Michael. **Cultures and organizations**: Intercultural cooperation and its importance for survival. Software of the Mind London: McGraw-Hill, 1991.

JACOBI, Pedro Roberto; NETO, Diogenes Valdanha; NETTO, Anna Luisa Abreu. Universidade face às questões ambientais: reflexividade e formação de novos profissionais. **Revista NUPEM**, v. 12, n. 27, p. 78-93, 2020.

LÉVI-STRAUSS, C. Raça e história. In: **Antropologia Estrutural II**. 4. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1993, p. 328-366.

LÉVI-STRAUSS, C. **Raça e história**. 7. ed. Portugal: Presença, 2003.

150

LOPES, Ricardo Cortez. A hidra e suas cabeças: análise de quatro representações sobre a universidade. **Revista de Educação, Ciência e Cultura**. Canoas, v. 26, n. 1, 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3IA42QM>. Acesso em: 12 out. 2021.

LORENTZ, Cacilda Nacur. **Diversidade e reconhecimento da diferença**: um estudo no âmbito organizacional. Tese de doutorado. UFMG, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUOS-9QUFTQ>. Acesso em: 30 ago. 2021.

NETTO, Carlos Alexandre. *et al.* Repensando a Educação Superior na América Latina e al Caribe: princípio, missão e valores institucionais. **CRES 2018**, 2018.

NEZ, Egeslaine de. Os dilemas da gestão de universidades multicampi no Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 9, n. 2, p. 131-153, 2014.

NKOMO, S.; COX, T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1.

PALLARES-BURKE, Maria Lúcia Garcia. Entrevista com Zigmunt Bauman. **Tempo social**, v. 16, n. 1, p. 301-325, 2004.

ORTIZ, Renato. **Universalismo e diversidade**: contradições da modernidade-mundo. São Paulo: Boitempo, 2015.

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcanti; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 670-683, 2010. Disponível em: <https://bit.ly/3AONbOF>. Acesso em: 12 out. 2021.

PRETTO, N. L. (Org.). **Globalização e educação**: mercado de trabalho, tecnologias de comunicação, educação à distância e sociedade planetária. 2. ed. Ijuí: Unijuí, 2000.

RAMOS, Natália. Diversidade cultural, educação e comunicação intercultural—políticas e estratégias de promoção do diálogo intercultural. **Revista educação em questão**, v. 34, n. 20, 2009.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. John Wiley & Sons, 2004.

THIESEN, Icléia. **Memória institucional**. João Pessoa: UFPB. 2013.

WANDERLEY, Luiz Eduardo W. **O que é universidade**. Brasiliense, 2010.