

A CONEXÃO DIGITAL DAS CULTURAS: UMA ANÁLISE INTERDISCIPLINAR SOBRE TECNOLOGIA E DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

PEDRO DA SILVA PEREIRA¹; RAFAELA DOS SANTOS
²; FRANCIELLE MOLON DA SILVA³

¹*Universidade Federal de Pelotas – pedro.da.silva.pereira.2005@gmail.com*

²*Universidade Federal de Pelotas – ouchrafa@gmail.com*

³*Universidade Federal de Pelotas – franmolon@yahoo.com.br*

1. INTRODUÇÃO

Os ambientes corporativos contemporâneos são caracterizados por uma crescente pluralidade cultural, o que impõe novos desafios à gestão de pessoas. Nesse contexto, as tecnologias digitais emergem com a dupla promessa de otimizar a integração e, ao mesmo tempo, o risco de amplificar vieses sistêmicos.

Este trabalho, de caráter interdisciplinar entre a Antropologia e os Processos Gerenciais, problematiza o papel dessas ferramentas. A fundamentação teórica contrapõe a visão gerencial da diversidade como vantagem competitiva (FLEURY, 2000) à perspectiva antropológica da cultura como uma "trama de significados" que exige interpretação densa (MASCARENHAS, 2002).

Assim, o objetivo da pesquisa é realizar uma revisão narrativa para analisar criticamente como as tecnologias digitais, especificamente o *People Analytics* e o *E-learning*, podem contribuir para a integração de pessoas de culturas distintas nas organizações.

2. METODOLOGIA

O trabalho foi realizado por meio de uma revisão narrativa da literatura. A metodologia consistiu na análise crítica e na síntese de publicações acadêmicas selecionadas das áreas de Administração e Antropologia, visando construir um diálogo interdisciplinar. A busca bibliográfica foi realizada exclusivamente no Google Acadêmico, usando os termos: "diversidade cultural", "organizações", "mediação", "e learning" e "people analytics".

O procedimento seguiu quatro etapas: (1) buscas iniciais com combinações dos termos; (2) triagem por título e resumo; (3) leitura do texto completo; (4) extração sistemática em fichamentos (referência, objetivo, método, resultados, contribuições e limitações). A seleção foi feita por leitura independente e consenso entre os autores. Os critérios de inclusão priorizaram estudos que tratassem da interseção entre diversidade cultural e tecnologias organizacionais (*People Analytics*, *e-learning*, *mediação*), obras seminais e pesquisas empíricas robustas, com preferência por textos em português e inglês e disponibilidade do texto completo. Foram excluídos materiais sem respaldo acadêmico (blogs, posts de opinião), estudos técnicos sem relação organizacional clara, duplicatas e textos inacessíveis.

A busca retornou estudos empíricos recentes sobre *People Analytics* em RH, pesquisas sobre *e-learning* e *mediação intercultural*, relatórios de mercado e trabalhos técnicos sobre vieses algorítmicos, estes últimos usados criticamente para discutir limitações. Cada trabalho incluído foi fichado e integrado em uma síntese comparativa para identificar convergências e tensões. Foram analisados artigos que discutem a evolução dos conceitos de diversidade cultural e cultura

organizacional (BARBOSA, 1996; FLEURY, 2000; MASCARENHAS, 2002; SANTOS; MORAES; SOLA, 2015), complementados por estudos recentes e relatórios de mercado sobre a aplicação de tecnologias digitais, *People Analytics* e *E-learning* na gestão de recursos humanos. (KUPFER, T. R.; OBRECHT, N. A.; KLAUSING, F, 2024; TRAINING INDUSTRY, 2020; MATTOS, F. A. M. de; CHAGAS, G. J. do N, 2008; CNN BRASIL, 2020). A análise buscou identificar os potenciais e os paradoxos dessas ferramentas no que tange à promoção da diversidade e inclusão, a partir de uma análise interpretativa dos resultados encontrados.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise revelou uma tensão epistemológica fundamental entre a abordagem gerencial, de viés positivista, que trata a cultura como uma variável a ser otimizada, e a abordagem antropológica, de viés interpretativista, que a comprehende como o contexto simbólico da ação social. Essa tensão se manifesta diretamente na aplicação das tecnologias.

O *People Analytics*, embora útil para identificar padrões de desigualdade, apresenta o paradoxo de tornar vieses organizacionais visíveis ao mesmo tempo que oculta seus próprios vieses algorítmicos, podendo automatizar a discriminação. (KUPFER et al., 2024.). Já as plataformas de *E-learning* intercultural, ao buscarem escalabilidade, enfrentam o dilema entre a "internacionalização", que arrisca a homogeneização cultural, e a "localização", que pode reforçar estereótipos. (TRAINING INDUSTRY, 2020.)

A discussão aponta que a abordagem mais promissora é a "integração cultural", que envolve a co-criação de conteúdo. Por fim, a análise foi contextualizada na realidade brasileira, destacando o desafio do abismo digital como um pré-requisito fundamental para a eficácia de qualquer estratégia de inclusão baseada em tecnologia.

4. CONCLUSÕES

Conclui-se que as tecnologias digitais não são soluções neutras, mas mediadoras complexas cujo impacto na integração cultural é ambivalente. O uso ético e eficaz do *People Analytics* e do *E-learning* para promover a diversidade depende de uma governança que transcenda a pura lógica da eficiência.

A inovação obtida com o trabalho reside na tese de que a contribuição positiva da tecnologia para a diversidade organizacional só se concretiza quando a abordagem estratégica dos Processos Gerenciais é criticamente informada e humanizada pela sensibilidade contextual e interpretativa da Antropologia, promovendo uma gestão mais justa e culturalmente consciente.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, L. Cultura Administrativa: uma nova perspectiva das relações entre Antropologia e Administração. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 6-19, 1996.

CNN BRASIL. Efeito Magalu: ações para promover inclusão devem virar tendência em empresas. **CNN Brasil**, 25 set. 2020. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/efeito-magalu-acoes-para-promover-inclusao-devem-virar-tendencia-em-empresas/>.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 1-13, 2000.

KUPFER, T. R.; OBRECHT, N. A.; KLAUSING, F. Overcoming the Achilles heel of hiring algorithms: Integrating human oversight to mitigate algorithmic bias. **Frontiers in Psychology**, v. 15, 2024. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2024.1416504/full>

MASCARENHAS, A. O. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 1-7, 2002.

MATTOS, F. A. M. de; CHAGAS, G. J. do N. Desafios para inclusão digital no Brasil. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 13, n. 1, p. 67-94, jan./abr. 2008. Disponível em: (<https://www.scielo.br/j/pci/a/YCTSyKmxjY4FQcDZRWZXxLc/?format=pdf&language=pt>).

SANTOS, B. R. P. dos; MORAES, C. R. B. de. A diversidade cultural e suas implicações no ambiente organizacional da empresa RB Alimentos da cidade de Garça-SP. **Garça: FATEC**, [s.d.].

SOLA, L. A importância e os contrastes da diversidade cultural no ambiente organizacional. In: **Comunicação com Líderes e Empregados**, 2015.

TRAINING INDUSTRY. Developing eLearning for a Global Audience: Cultural Considerations. **Training Industry Magazine**, jul./ago. 2020. Disponível em: <https://trainingindustry.com/magazine/jul-aug-2020/developing-elearning-for-a-global-audience-cultural-considerations/>.