

# Cultura e diversidade

Vamos conversar um pouco sobre cultura organizacional e diversidade nas organizações? Essa é uma temática de extrema importância na atualidade por vários motivos, pois impacta diretamente na qualidade de vida do trabalhador e no financeiro das empresas, além de ser uma pauta social inquestionável.

Muitas pessoas costumam dizer que as empresas falam de diversidade para aparentarem ser politicamente corretas, no entanto, vamos muito além. Hoje, entendemos que existem vários ganhos financeiros relacionados a uma cultura adequada e a aplicação de diversidade nas organizações.

Ao longo deste capítulo, vamos compreender o conceito de cultura organizacional, os conceitos de diversidade e suas múltiplas aplicações.

Questões relacionadas a *Environmental, Social and Governance* – ESG (sustentabilidade, social e governança corporativa) conduzem também as organizações para o olhar mais atento para a cultura organizacional e para a valorização da diversidade. Estudaremos um pouco dessa construção e desses conceitos.

## 1 Cultura organizacional

A cultura é considerada uma das principais características que diferencia o homem dos outros seres vivos. É construída por meio de compartilhamento de informações, valores, saberes, costumes e vivências. Considerando o que ela é, conseguimos conceber que cada indivíduo, diante de sua construção social, carrega consigo sua cultura.

Os estudos sobre cultura organizacional ganham enfoque por volta dos anos 1980. Teve destaque graças ao sucesso da administração japonesa e a compreensão da relevância da cultura.

A cultura organizacional é vista por duas perspectivas, uma que entende que a organização tem uma cultura que se expressa nos valores, crenças e manifestações e outra que entende que a organização é sua cultura. Nas duas perspectivas, podemos observar a relevância da cultura para a construção das organizações.

Existem variadas definições do que é essa cultura. Segundo Santos (1994, p.42), pode ser definida como: [...] *valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, a qual funciona como um mecanismo de controle organizacional, informalmente aprovando ou proibindo comportamentos e que dá significado, direção e mobilização para os membros da organização.*

A cultura organizacional dá significado e imprime direção. Sendo assim, a cultura constrói o clima e é construída por seus membros.



## IMPORTANTE

A cultura reflete as visões comuns sobre “o modo como as coisas são feitas” na organização. A cultura organizacional, algumas vezes denominada cultura corporativa, por refletir o ambiente interno e particular de cada organização, é um componente crítico que deve ser gerenciado, e, para isso, os administradores devem primeiro entendê-la e, então, determinar como ela pode sustentar a estratégia da organização.

Uma maneira de compreender a cultura da organização é por meio da análise dos símbolos, rituais e ideologias. Os símbolos são nomes, logomarcas e características físicas usados para “conduzir” a imagem de uma organização. Os rituais são ações costumeiras e repetitivas dentro de uma organização. As ideologias são crenças, princípios morais e valores que proveem a base para a tomada de decisão organizacional (Silva, 2013, p. 395).

---

As organizações são compostas por pessoas e ambientes em que indivíduos de culturas diferentes convivem continuamente. Sabe-se que as subculturas impactam diretamente na cultura da empresa. Entende-se como subcultura comportamentos e características próprios de um grupo ou departamento da organização. Por vezes, podemos observar que alguns grupos ou departamentos têm formas e formatos de agir que se dissociam da cultura organizacional. É importante perceber que isso não invalida a cultura. A maneira como a empresa compreende e age em relação às subculturas é importante para conceber sua cultura organizacional como um todo.

A cultura é o direcionar, é o que impulsiona determinadas atividades dentro da organização. Podemos observar a manifestação da cultura pela vestimenta dos colaboradores, pela formalidade ou não na forma

de tratar e se expressar no ambiente organizacional, pelo nível de conflito, pela forma de gerir. A cultura auxilia o indivíduo a se expressar.

Existem três níveis de cultura organizacional: as observáveis, que são os artefatos; os valores adotados, que são as justificativas que as pessoas dão para agir como agem, normalmente estão vinculados a pessoas que já passaram pela organização; e por último, as hipóteses básicas que são as crenças estabelecidas.



### IMPORTANTE

Segundo Silva (2013, p. 396):

Edgar Shein, um dos maiores especialistas em cultura organizacional, propõe que a cultura existe em três níveis: artefatos, valores adotados e hipóteses básicas.

Artefatos são coisas que uma pessoa vê, ouve e sente quando encontra um novo grupo com uma cultura não familiar, e as pessoas podem aprender sobre a cultura prestando atenção a eles. São aspectos observáveis da cultura.

Valores adotados são as razões que alguém dá para fazer o que faz. Schein acha que a maioria das culturas organizacionais pode ser atrelada aos valores adotados estabelecidos pelos fundadores da cultura. Este é o segundo nível da cultura organizacional.

Hipóteses básicas são crenças que os membros da organização tomam como seguras. A cultura prescreve “o modo certo de fazer as coisas” em uma organização; frequentemente, considerações não ditas ou escritas.

---

A cultura organizacional é uma construção, feita com a história da organização, dia a dia, pouco a pouco, ano a ano, considerando as vivências. Essas vivências e práticas são passadas para os novos colaboradores e vão os moldando. Uma cultura mais integrativa e leve possibilita que os indivíduos expressem sua máxima potencialidade.

A cultura impacta na performance dos colaboradores, portanto, para a formação de equipes de alta performance é necessário a construção de culturas diversas e integrativas.

## **2 Diversidade nas organizações tradicionais e digitais**

Somos múltiplos e complexos, quanto a essa afirmação não conseguimos argumentar de forma contrária.

Cada indivíduo é diferente. Sente, pensa, fala, age, entende de forma diferente. Essas diferenças incontestáveis de cada indivíduo estão atreladas diretamente as suas experiências, crenças, educação, construção social e familiar, renda, acesso à informação entre outros elementos. O que nos forma também é múltiplo.

Quando compreendemos a diversidade de formação e as individualidades resultantes, torna-se mais fácil compreendermos a importância de estudar sobre diversidade e inclusão no ambiente de trabalho.

Pode-se definir diversidade com a representação de pessoas pertencentes a grupos completamente diferentes considerando significados culturais.

Nesse sentido, Cox Jr. (1993, p. 5-6) define diversidade como:

(...) a representação, em um sistema social, de pessoas com afiliações a grupos claramente diferentes em termos de significado cultural. A questão da diversidade em um contexto de sistema social é caracterizada por um grupo majoritário e por grupos minoritários, isto é, aqueles grupos com menor quantidade de membros representados no sistema social.

Por mais que saibamos que somos múltiplos e diversos e da existência em grupos variados, normalmente essa diversidade não está contida no nosso dia a dia.

Se observarmos um restaurante, veremos que em grande maioria as mesas são formadas por pessoas homogêneas, mesas com homens jovens e brancos, mesas com moças jovens, mesas com senhoras, mesas com senhores, mesas com asiáticos, mesas com pessoas surdas, entre outros formatos e contextos. Na maior parte do tempo, procuramos estar com pessoas parecidas conosco, se não fisicamente, talvez na forma de pensar sobre determinadas questões. A similaridade nos aproxima.

Se buscamos essa similaridade nos restaurantes, nas nossas relações interpessoais, será que não as buscamos nas organizações? Será que não buscamos a proximidade também no ambiente de trabalho? Pessoas que tem filhos que acabam conversando mais, pessoas que gostam de se reunir após o horário do trabalho para relaxar, as pessoas que marcam partida de futebol ou vôlei, essas aproximações também acontecem e não estão erradas. A grande questão é que quanto mais próximos ficamos daqueles que compactuam com nossas ideias, mais nos isolamos de ideias diferentes.

Nas organizações isso gera uma perda de valor agregado, gera uma perda na capacidade de compreender públicos múltiplos e por consequência atendê-los de forma adequada. E quando se fala em atender de forma adequado, se está falando dos colaboradores e consumidores.

Quando olhamos para dentro das organizações, a diversidade é importante, pois permite que os indivíduos sejam e estejam inteiros nas organizações.

Nos últimos anos, com os avanços nos estudos sobre cultura organizacional e diversidade, foi possível reconhecer quando os indivíduos são mais produtivos e inteiros nas organizações, ou seja, quando podem se vestir como gostam, quando podem falar com seu sotaque sem

julgamentos, quando podem se alimentar como gostam, quando podem manifestar sobre seus relacionamentos sem questionamentos desnecessários.

Essa integralidade que vai desde escolhas alimentares, até o entendimento sobre sua sexualidade, sobre sua raça e sobre a forma como se identifica em cada uma delas, por exemplo. Impacta o indivíduo na sua maneira de produzir e, portanto, impacta as organizações.

Equipes de alta performance se constroem com treinamento, com construção de capital intelectual, mas principalmente com o desenvolvimento humano e neste quesito a diversidade tem papel fundamental.

O entendimento da diversidade possibilita que as pessoas sejam quem são e poder ser exatamente como se é e quem se é, gera uma aplicação máxima de sua potência.

Além de possibilitar a cada indivíduo alcançar sua potência, a aceitação e incentivo a diversidade faz com que os grupos convivam com multiplicidades e que nos abre novas perspectivas de convívio e de entendimento. Expandir entendimentos, também amplia nossa potência e auxilia na construção de equipes de alta performance.

Quando olhamos para fora das organizações, a diversidade auxilia na compreensão dos meus consumidores e no entendimento macro da população. Empresas que têm nas suas equipes apenas pessoas de uma região do país, de uma raça, sem nenhum tipo de deficiência, com a mesma orientação sexual, com a mesma identidade de gênero, obviamente não conseguem entender a multiplicidade, que existe além do que podem ver.

A diversidade está nas organizações para que possamos, considerando suas representações variadas, nos conectar com os mais múltiplos públicos. Como compreender sobre a problemática para mulheres pretas escolherem cores para maquiagem, se você não for ou ouvir uma mulher preta? O fato é que a diversidade agrega valor.



## IMPORTANTE

Johnson (2020) afirma que investidores tendem a bancar fundamentadores que tenham uma experiência parecida com a deles. Isso pode ser um experimento é perigoso, pois a probabilidade de que uma turma de investidores de risco tenha sucesso ao investir quando todos os integrantes do grupo são da mesma raça, por exemplo, é de 25% menor do que quando o time é diverso. Por quê? Porque o time fica sem perspectivas distintas.

---

Tanto as empresas tradicionais quanto empresas voltadas para tecnologias ou startups, têm necessidade de construir seus espaços considerando cultura interativas e respeito a diversidade. A inclusão é um caminho sólido para alcançar públicos variados e soluções diversas.

A complexidade do mercado atual exige que as empresas busquem a diversidade para obter a possibilidade de entendimento e solução dos espaços complexos. A partir do entendimento de que o mercado não é mais tão simples e preditivo quanto era no período fordista, atualmente, temos um número variado de culturas ditando as regras do mercado em geral. Sendo assim, a complexidade cultural se instalou, trazendo consigo esse elemento necessário para dentro das organizações e permitindo um ampliamiento das culturas individuais, além de fortalecer a cultura organizacional de forma mais ampla e integrativa.

O fortalecimento da cultura organizacional e da diversidade nas organizações colabora com a construção da capacidade de reter e atrair os melhores profissionais. Quando pensamos em tecnologia, obter esses talentos é fundamental por ser um mercado altamente competitivo e o indivíduo fazer toda a diferença nas soluções. É comum em empresas de digitais buscar a agilidade nos procedimentos, inovação nas suas entregas e uma certa informalidade nos ambientes. O desenvolvimento da cultura organizacional deve prezar pelo bem-estar das pessoas, além de proporcionar segurança e respeito. Esse conjunto traz benefícios organizacionais que possibilitam a potência do capital intelectual.



É importante compreendermos que o grande diferencial da cultura organizacional e da gestão da diversidade nas empresas de tecnologia é possibilitar que as pessoas possam estar inteiras em suas atividades e assim, trazer inovações e desenvolvimento para as organizações usando o auge da sua potencialidade.

## Considerações finais

Ao longo do capítulo, procuramos apresentar as perspectivas e conceitos centrais sobre cultura e diversidade nas organizações e possibilitar dessa forma a compreensão de como são construídas e seu impactos.

A possibilidade de que o indivíduo se expresse na sua totalidade e com liberdade é fundamental para agregar valor aos produtos e serviços das organizações modernas.

Vivemos em um mundo complexo e dinâmico. Estamos construindo caminhos para um futuro incerto, e temos poucas certezas. Entretanto, algumas são indiscutíveis e entre elas está o fato de que com a mudança do nosso modo de produção muda também a nossa forma de nos relacionar com o público interno e externo. Tanto a mudança no modo de produção quanto os públicos que atingimos são complexos e necessitam de novos olhares.

Para alcançar o novo, é necessário fazer diferente. Pensamentos iguais levam a caminhos iguais, pensamentos diferentes levam a caminhos diferentes. Este é um dos motivos para construirmos novas culturas recheadas de diversidade.

Nas organizações tradicionais e nas organizações digitais, a construção da cultura e, principalmente, a ampliação da diversidade das equipes faz diferença no tipo de organização que construo e na sua excelência. Grupos múltiplos e diversos são mais criativos e produtivos.

## Referências

JOHNSON, Stefanie K. **Inclusifique**: como a inclusão e a diversidade podem trazer mais inovação a sua empresa. São Paulo: Benvirá: 2020.

COX JR., Taylor H. **Cultural diversity in organizations**: theory, research & practice. San Francisco: Berrett Koehler, 1993.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Cultura organizacional e desempenho**: pesquisa, teoria e aplicação. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.