

CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS EMPRESAS

LOPES, Naiara Maria Guimarães¹

¹Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva – FAIT

KAULFUSS, Marco Aurélio²

²Faculdade de Ciências e Sociais e Agrárias de Itapeva - FAIT – Docente de Psicologia

RESUMO

A Diversidade nas Empresas é entender a importância do respeito e a valorização das diferenças de cada um, apostar na diversificação. É apostar no enriquecimento e crescimento cultural para a organização. Pessoas com culturas e origens diferentes tem o poder de encontrar soluções que não seriam possíveis de resolver, com ideias e visões opostas, aperfeiçoando na tomada de decisões.

Desse modo, o presente artigo apresenta método qualitativo, sendo metodologia de caráter exploratório por coleta de dados bibliográficos, por meio de revisões de livros, sites, artigos publicados e monografias através desse, que tem por objetivo analisar os efeitos de uma cultura de sociedade sobre a cultura organizacional, identificando as possibilidades advindas da gestão e cultura organizacional que podem favorecer a gestão da diversidade. Destacando socialmente a importância da gestão da diversidade por meio da cultura organizacional no âmbito empresarial, visto que potencializa suas vantagens competitivas através das diferenças individuais, no qual se pode levar a novas estratégias organizacionais, visando no diferencial empresarial como um todo.

Palavras chave: Cultura Organizacional, Diversidade, Gestão, Empresarial.

Linha de Pesquisa: Administração.

ABSTRACT

Diversity in Companies is to understand the importance of respecting and valuing each other's differences betting on diversification. Is betting on enrichment and cultural growth for the organization. People with different cultures and backgrounds have the power to find solutions that could not be solved, with opposing ideas and visions, perfecting in decision making. Thus, this article presents a qualitative method, being character an exploratory methodology by bibliographic data collection, through reviews of books, websites, published articles, and monographs through this, which aims to analyze the effects of a culture of society on the organizational culture, identifying the possibilities arising from the management and organizational culture that may favor diversity management. Socially highlighting the importance of managing diversity through organizational culture in the business environment, as it enhances its competitive advantages through individual differences, which can lead to new organizational strategies, aiming at the business differential as a whole.

Keywords: Organizational Culture, Diversity, Management, Business.

1. INTRODUÇÃO

Através das organizações, a cultura abrange em vários aspectos, como ideias, crenças, costumes, regras, etc. Todo ser humano em si é ligado a cultura, pois fazem parte de algum tipo de sistema cultural estabelecido pela sociedade, pois Chiavenato (2010) propõe que devido a isso normalmente a pessoa vê e julga a cultura do outro baseada na sua própria cultura, representando a maneira de como a organização percebe a si própria e ao seu ambiente.

Destaca-se pela forma em que ela faz seu negócio, como trata cliente e funcionário, seu grau de autonomia ou liberdade que existe no âmbito empresarial, estabelecendo representativamente ao desempenho entre funcionários, incentivando a sua pontualidade, produtividade e a preocupação da qualidade e serviço para o cliente. Para que o desenvolvimento organizacional haja de forma positiva e efetiva, deve-se buscar primeiramente a competência pessoal e interpessoal (SOLIDES, 2019).

Ao incluir esta postura, estará visando ao melhor relacionamento entre os membros que a compõem. Podemos considerar que tanto as organizações públicas e as privadas tem sido administradas na forma tradicional, pois segundo o autor há uma busca excessiva em hierarquização do poder. A diversidade é bastante ampla no meio empresarial, mas de extrema importância para a inclusão e a sociedade em si, dando novas oportunidades para aqueles que não se encaixam na forma tradicional e também ao reconhecimento da empresa ao ver da sociedade (BOWDITCH, 2017).

A cultura precisa ser incorporada com os outros objetivos de decisão e ações da organização, sendo eles: planejamento, organização, direção e controle. Assim, para melhor estar inserida no conhecimento todo da organização empresarial. Cada

empresa cultiva e mantém sua própria cultura, sendo ela forte ou fraca. Se torna forte quando seus valores são compartilhados pelos funcionários e membros que a compõem significativamente positiva no qual eleva seus comportamentos e expectativas. A organização precisa ser redesenhada de forma atual e que o possa satisfazer as vontades do cliente. Organizar-se com flexibilidade e diferente a fim de manter ou aumentar sua competitividade em relação as demais empresas e concorrentes que disputam pelo mesmo mercado (CLOSS, 2017).

O tema diversidade é bastante amplo, pois vai desde definições restritas às questões de raça, etnia e gênero, até as mais que consideramos como diversidade qualquer diferença individual entre as pessoas. Cada cidade, estado, país vive a sua própria realidade e cada lugar é diferente em relação a diversidade perante de como é lidado e vivenciado, isso deve-se às características da própria população em si, da sua identidade cultural (SOLIDES, 2019).

A maneira encontrada pelas empresas da inclusão dessa diversidade tem sido através de programas que promovem uma gestão corporativa da diversidade pela cultura organizacional. Eles têm, entre os objetivos, desenvolver o valor humano e estratégico, capacitando a empresa a adquirir uma visão global e ambientada na sociedade e, assim, atuando sobre ela e apesar de haver tantas dificuldades em escapar desta tendência do etnocentrismo, o reconhecimento desses programas ajuda a superar paradigmas, barreiras e preconceitos (DIAS, 2012).

A diferença de cada indivíduo parte da força e poder de cada um. Uns ajudam os outros, aprendendo uns com os outros. Devemos respeitar a diferença de cada pessoa, independente de compreender ou gostar dela, para formarmos uma sociedade mais desenvolvida, justa e igualitária (CLOSS, 2017).

Diante do explorado, a cultura organizacional reproduz padrões sociais de discriminação e preconceitos gerando obstáculos e dificuldades para gestão da diversidade?

Parte da hipótese, que a cultura organizacional reproduz os padrões sociais da cultura da sociedade, e da organização que está inserida; dentro das organizações líderes e gestores encontram dificuldades na gestão da diversidade

decorrentes da cultura organizacional e a gestão organizacional depende da administração dos gestores e líderes para evitar conflitos na gestão da diversidade.

O trabalho teve como objetivo verificar a importância da gestão da diversidade por meio da cultura organizacional no âmbito empresarial, sobre os efeitos de uma cultura de sociedade a partir da cultura organizacional, e as possibilidades advindas da gestão e cultura organizacional no qual podem favorecer a gestão da diversidade.

Este trabalho apresenta método qualitativo, sendo metodologia de caráter exploratório por coleta de dados bibliográficos. Referente aos procedimentos de pesquisa para o desenvolvimento desse estudo, será realizado um embasamento teórico através de pesquisa bibliográfica obtida através de livros, de caráter exploratório. Também far-se-á uso de artigos e outros materiais disponíveis na internet com enfoque no tema proposto, por meio de pesquisa através do buscador eletrônico Google acadêmico. Os descritores utilizados foram: Cultura Organizacional e Gestão da Diversidade nas Empresas. O presente estudo foi realizado no período de março de 2019 a setembro de 2019.

2. DESENVOLVIMENTO

O campo do comportamento e cultura organizacional é um elemento em importância crescente na formação de administradores, pois surgiu como forma de compreender e administrar diversos comportamentos que ocorrem em grupos e organizações, e especificadamente, a cultura organizacional, se faz importante num processo organizacional e administrativo (BOWDITCH, 2017).

Tendo em vista que cada grupo social apresenta diferenças adquiridas, e isso influencia nitidamente em seu comportamento, podendo de forma simplificada definir cultura como conjuntos de traços que caracterizam e identificam uma sociedade e as organizações, como um grupo social determinado, por sua vez, também apresentam uma cultura específica a qual pode dominar como cultura organizacional (DIAS, 2012).

Uma vez em que a gestão deixa de contratar e investir em pessoas com gêneros diferentes, deixam de conhecer seus efeitos positivos em que a gestão da diversidade pode trazer no âmbito empresarial, tanto para o clima, quanto para as estratégias organizacionais.

Chiavenato (2010) define a cultura organizacional, como o "conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização".

Corroborando com a citação acima, Dias (2012), afirma que a cultura organizacional é o conjunto de crenças, valores e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização têm em comum.

Em outra definição, Wood Junior. (2002) cita cultura como o "algo isolado do contexto nacional e social no qual ela está inserida." De uma forma resumida a cultura organizacional está associada aos valores que destaca as ações e comportamentos dentro de uma empresa, como ela se porta e o quão ela é eficaz com seu serviço para satisfazer o cliente.

Com base no conjunto citado acima, os líderes e gestores da corporação realizem seu trabalho de forma positiva e que contribuam o crescimento da organização como um todo. "No fundo, é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização" (CHIAVENATO, 2010, p. 166).

A diversidade de especialidades profissionais e de formações pode contribuir para a parte criativa dos membros que incorporam a organização, deixando o âmbito mais flexível e abertas a mais sugestões para resolver determinado problema. Para Wood Junior (2002) "uma das principais vantagens da institucionalização é a de tornar ação do outro previsível, libertando o indivíduo de uma considerável quantidade de tensão."

Para as organizações, é importante ressaltar que a gestão da diversidade tem a mesmo valor de igualdade com os demais grupos, desfrutar dos mesmos direitos e obrigações, sempre destacando a importância da visão da sociedade para a empresa e o reconhecimento da mesma positivamente através da inclusão da diversidade pela cultura organizacional (FÉLIX, 2015).

“A individualidade própria de cada pessoa se desenvolve nas comunidades das organizações inteligentes, os indivíduos que colaboram veem cada situação de muitos ângulos diferentes, geram criatividade e aprendem uns com os outros.” (PINCHOT, 1994, p. 263).

Ainda conforme o autor acima citado, é importante para as organizações, pois permite que todos consigam atingir os objetivos empresariais e com um comportamento desenvolvido por completo do seu potencial, colaborando para o crescimento de ambas as partes, tanto pessoal, como profissional. Os gestores que optam por não gerenciar a diversidade presente podem atrair reflexos em âmbitos sociais, uma vez que irão contribuir para manter e aumentar as diferenças entre os grupos existentes na sociedade, gerando cada vez mais discriminações, preconceitos e tratando as pessoas portadoras de alguma deficiência como minoria.

Segundo Domiciano (2017) a diversidade tem que estar inserida aos serviços e produtos das organizações, sendo necessário mostrar que a diversidade traz valor para o negócio e colabora em prol de mudanças importantes para a sociedade e as pessoas.

A organização que optar em contratar pessoas que se incluem na diversidade, estará se destacando socialmente e principalmente dando oportunidade as pessoas menos privilegiadas devido a sua condição, seja ela sexual, racial, étnica. Assim a organização se torna mais global, e a sua permanência no mercado aumenta. Uma comunidade composta pelas suas diversas diversidades, seja ela cultural, tipos de inteligência, sexos, experiências de vida, raças, etnias, etc. conseguem enfrentar certas situações de forma mais criativa, do que uma comunidade padronizada (DIAS, 2012; DOMICIANO, 2017).

Pinchot (1994) diz que “por exemplo, para resolver um desses problemas impossíveis” de planejamento técnico comuns, seria conveniente reunir cientistas e engenheiros de uma variedade de disciplinas relevantes, ou seja, o autor acredita que incluir pessoas adicionais, como “escritores de ficção científica, artistas de danças modernas, clientes, detectores de problemas, etc.” as sessões seriam ainda mais produtivas e se resolveria com mais facilidade, e em uma comunidade baseada na diversidade, as pessoas são bem-vindas por suas singularidades, bem

como por suas similaridades. Se todos abordarem os seus trabalhos de uma perspectiva similar e fizerem tudo sempre da mesma forma, a organização não aprenderá quase nada.

De acordo com uma pesquisa feita pela Organização McKinsey & Company (2015) as empresas com diversidade étnica têm 35% a serem mais propensas e terem performance superior no rendimento financeiro na média dos seus setores, enquanto a diversidade de gênero tem apenas 15%. Outra pesquisa feita em Harvard Business Review, aponta que empresas diversificadas em seu ambiente, os funcionários estão 17% mais dispostos a fazer mais do que sua responsabilidade.

Pinchot (1994) ressalta que um sistema burocrático baseado em cadeias de comando, perpetua a desigualdade. Sempre que alguém comanda, explícita ou implicitamente, a desigualdade é reforçada e cabe aos gestores e líderes evitar esse tipo de conflito, através dos mesmos se informando mais sobre a hierarquia e igualdade entre os membros, independente do cargo de cada um, para que não haja desigualdade e atritos, sabendo-se que não deve se usufruir de autoritarismo, mas sim de autoridade. O gestor de sucesso ele conduz a liderança, e não a impõe.

Um líder visionário que se comunica de forma clara, se preocupa com o desenvolvimento da organização, incentiva e reconhece o ambiente de diversidade, faz com que as pessoas tenham suas diferentes habilidades aproveitadas da melhor forma, resultando positivamente no resultados da sua empresa, e esses líderes e funcionários motivados, juntos, conseguem maximizar a eficiência da organização. “O domínio e a submissão não contribuem para a inteligência organizacional, porque não suscitam a criatividade cooperativa” (INSTITUTO ETHOS, 2016).

A diversidade consegue fornecer vantagem, a medida em que as pessoas estão dispostas a aprender e superar a barreira do preconceito. Fazer treinamento entre os funcionários é de extrema importância para que haja uma adaptação positiva de todos os membros que incorporam a empresa, tornando-a mais diversificada e inclusiva, tornando um clima mais acolhedor (BOWDITCH, 2017).

Para que isso possa ocorrer, faz-se necessário compreender importância de debater sobre o tema nas organizações, podendo assim identificar pontos de vista,

refletir a respeito das obliquidades irrefletidas e sobre como indivíduos e organizações podem se tornar mais conscientes e melhores.

Afinal, sem passar por esse aprendizado, qualquer programa formal terá dificuldades de se sustentar. Também é necessário focar na adoção de ações gradativas, que precisam ser realizadas de forma contínua e encaradas como uma missão de todos, não apenas do departamento de Recursos Humanos. Afinal, não adianta o time de RH desenvolver uma política se o funcionário não acreditar no que está sendo proposto, assim não haverá esforço para desenvolver esse ambiente, afinal o desafio não se limita apenas a trazer diversidade, mas garantir a essas pessoas um ambiente inclusivo (BUCK, 2019, s.i.).

Empresas com diversidade são capazes de ajudar profissionais a conquistar ainda mais a suas habilidades, aumentando a sua disposição em relação aos clientes, e ao engajamento de seus funcionários, favorecendo nas tomadas de decisões e retornando positivamente nos ganhos da empresa, pois são essas pessoas de gêneros diferentes que irão trazer ainda mais cultura e conhecimento para organização. (INSTITUTO ETHOS, 2016).

Buck (2019), afirma que um dos benefícios da diversidade é a obtenção de resultados melhores, pois estimulando a colaboração nesse sentido cria-se motivação e maior engajamento por parte dos indivíduos no local de trabalho, estando aptos a alcançar uma performance mais significativa. Isso também reflete na diminuição de problemas entre indivíduos no ambiente interno. E acima de tudo a diversidade representa uma mudança social, mostrando a importância cada dia mais de estudos sobre comportamento e cultura organizacional devendo ser respeitada e promovida por qualquer ser humano e em qualquer organização.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema abordado foi desenvolvido com o propósito de analisar a importância inclusão da diversidade nas empresas, verificando o quão significativo é a integração dessas pessoas na gestão, focando no benefício dos conhecimentos no comportamento organizacional e aspectos par se obter desenvolvimento na aptidão de administrar a diversidade na cultura organizacional.

O gerenciamento da organização através da introdução da diversidade, se torna cada vez mais flexível e adequada para a empresa em si, estimulando a produtividade a partir das diferenças culturais de cada um.

A cultura organizacional acaba reproduzindo padrões sociais da cultura da sociedade, e da organização que está inserida; dentro das organizações a administração depende dos líderes e gestores para evitar conflitos na gestão da diversidade, nos quais encontram dificuldades na gestão da diversidade decorrentes da cultura organizacional, então cabe a cada funcionário, gestor, líder e supervisor mudar à sua maneira de pensar perante a inclusão, pois eles influenciam empresarialmente no comportamento da cultura organizacional perante toda sociedade, gerando valores e que potencializam o poder da diversidade no trabalho.

Criar e implementar um programa que realmente acolha a diversidade, contudo, é um movimento que depende da cultura organizacional de uma empresa. Não se trata de algo que, simplesmente ao virar uma chave, tudo muda. O tema precisa ser simples e estar nos valores das organizações, além de ser aceito, desejado e vivenciado por todos os envolvidos. Sendo assim a diversidade, precisa ser um pilar da empresa e um valor do funcionário.

4. REFERÊNCIAS

BOWDITCH, J.L. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

BUCK, N. A importância da diversidade na cultura organizacional. **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**. 2019. Disponível em:

<https://revistapegn.globo.com/Opinioao-Empreendedora/noticia/2019/07/importancia-da-diversidade-na-cultura-organizacional.html>. Acesso em 10 set. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CLOSS, Daniéli. **Diversidade nas Organizações: problema ou solução?** 2017. Disponível em < <https://endomarketing.tv/diversidade-nas-organizacoes/#.XXju4ChKjIU> > Acesso em: 07 de jun. 2019.

DIAS, R. **Cultura organizacional**. 3.ed. São Paulo: Alínea, 2012.

DOMICIANO, Carolina. **Diversidade no Ambiente de Trabalho: por que é importante?** 31 de maio de 2017. Disponível em < <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/diversidade-no-ambiente-de-trabalho/> > Acesso em: 18 de ago. 2019.

FÉLIX, Cintia. **Cultura Organizacional: a essência da organização**. 2 de set. de 2015. Disponível em < <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/cultura-organizacional-a-essncia-da-organizacao/> > Acesso em: 30 de mar. 2019.

INSTITUTO ETHOS. **Empresas Buscam Caminhos Para Promover a Inclusão e a Diversidade**. 26 de set. de 2016. Disponível em < <https://www.ethos.org.br/cedoc/empresas-buscam-caminhos-para-promover-inclusao-e-diversidade/#.XXjqPyhKjIU> > Acesso em: 05 de mai. 2019.

ORGANIZAÇÃO MCKINSEY COMPANY. **A Importância da Diversidade**. Fev. de 2015. Disponível em < <https://www.mckinsey.com.br/our-insights/why-diversity-matters> > Acesso em: 27 de mai. 2019.

PINCHOT, Gifford. **O Poder das Pessoas**. Rio de Janeiro: Ed Campus, 1994.

SOLIDES, Blog. **Como Lidar Com a Diversidade Cultural nas Empresas**. 19 de jun. de 2019. Disponível em < <https://blog.solides.com.br/como-lidar-com-diversidade-cultural-nas-empresas/#comments-template> > Acesso em: 06 abr. 2019.

WOOD JUNIOR, Thomaz. **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2000.