

30/10/2025

Interculturalidade nas empresas: transformar diferenças em valor

Tatiana Sendin, Founder, CEO e jornalista

Mestrado Intercultural Mackenzie

Introdução

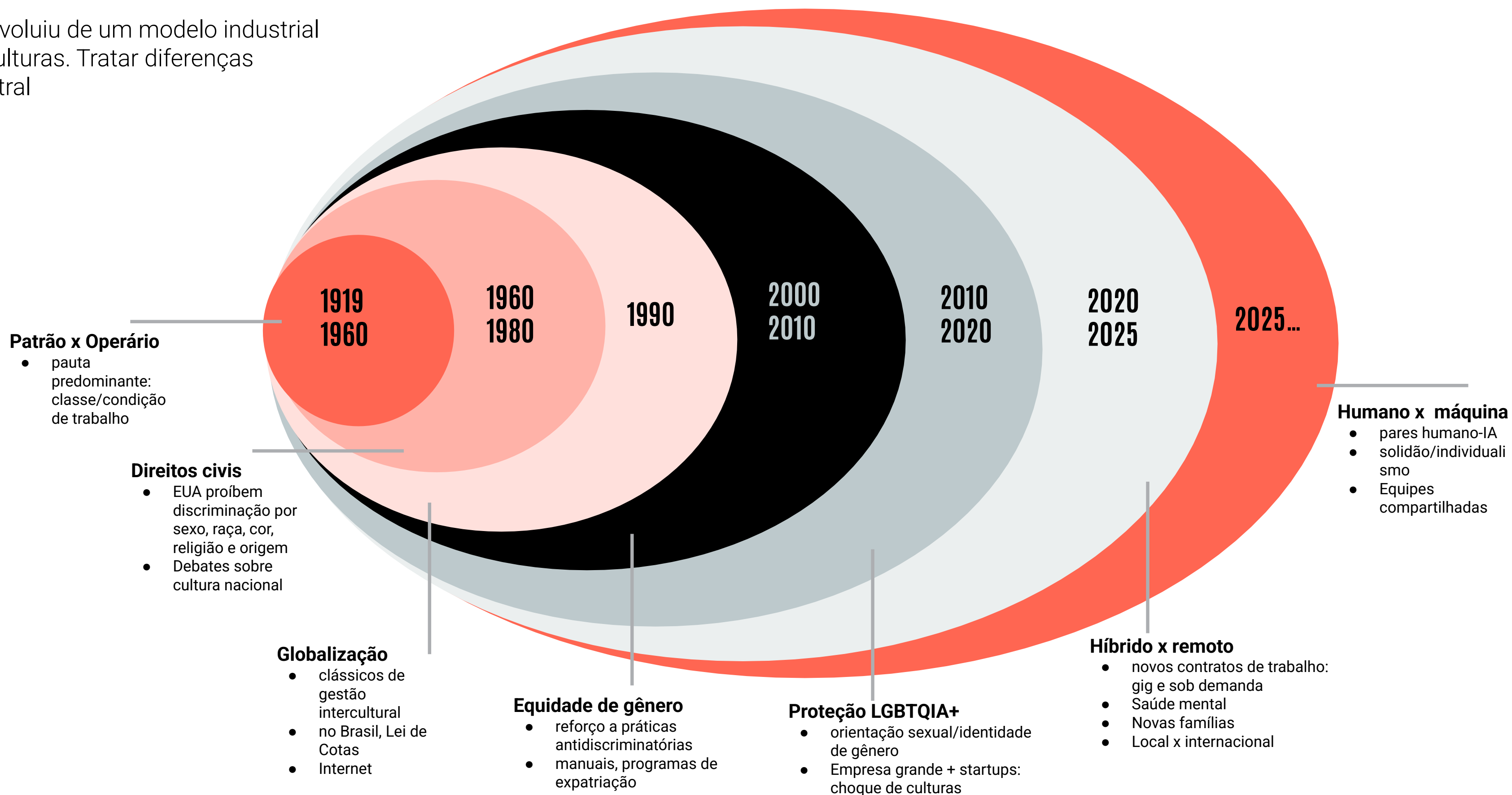
O que é cultura

“O conjunto de comportamentos sociais, instituições e normas, além de conhecimentos, crenças, artes, leis, costumes, capacidades, **atitudes e hábitos de indivíduos** que formam um grupo.”



Ambiente complexo

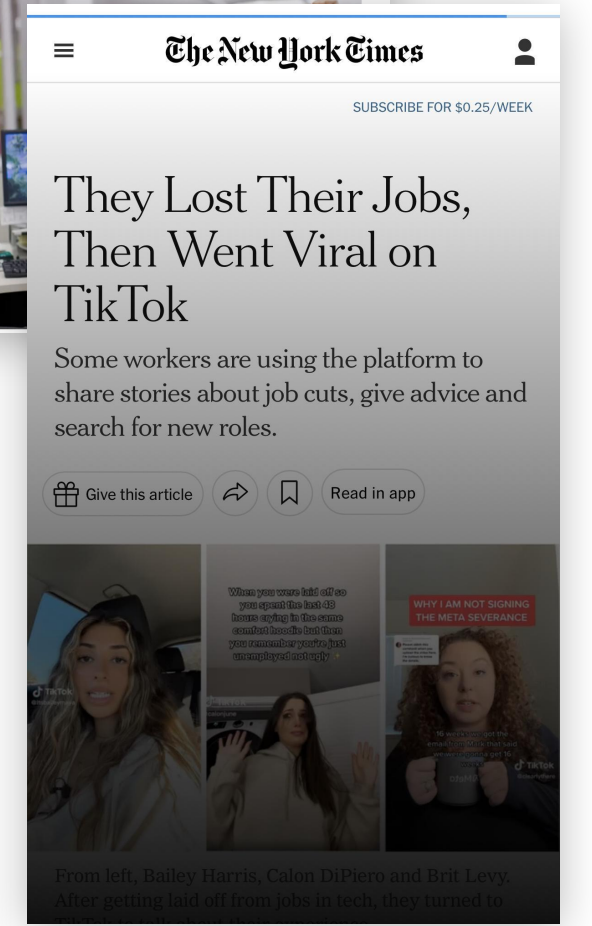
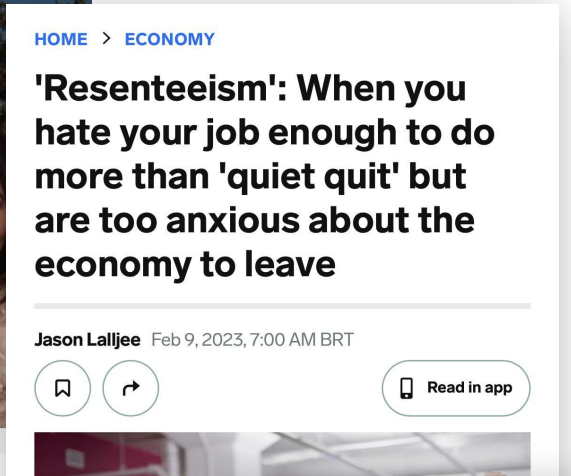
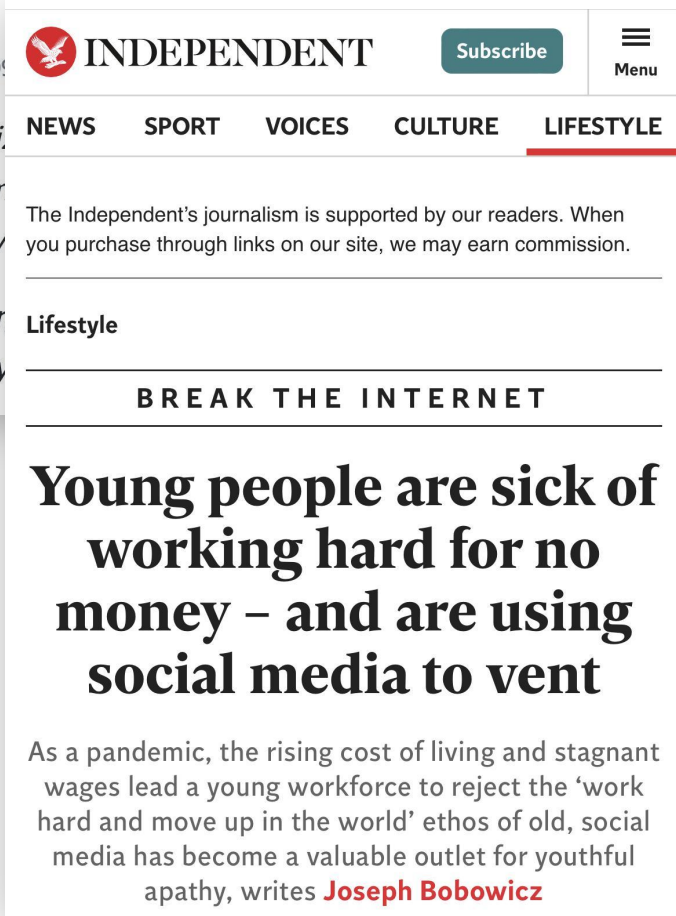
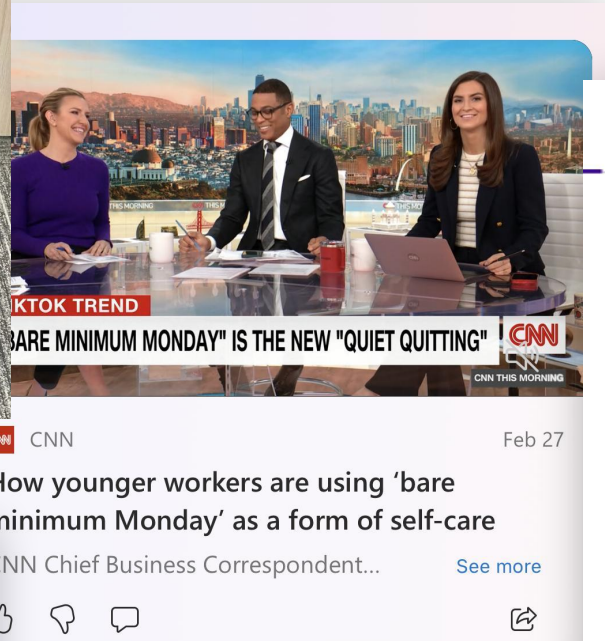
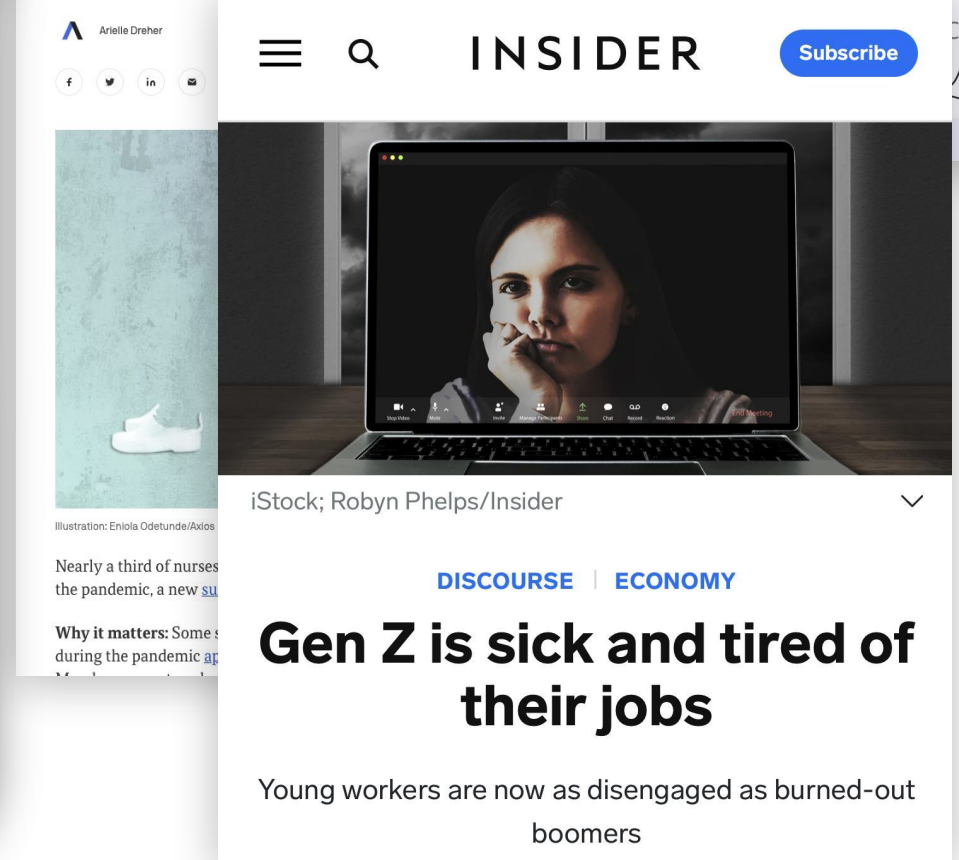
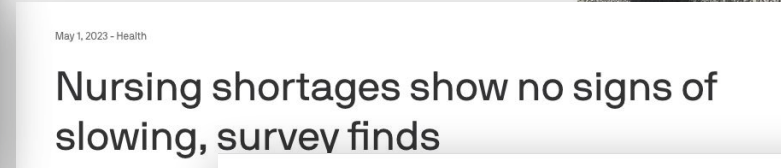
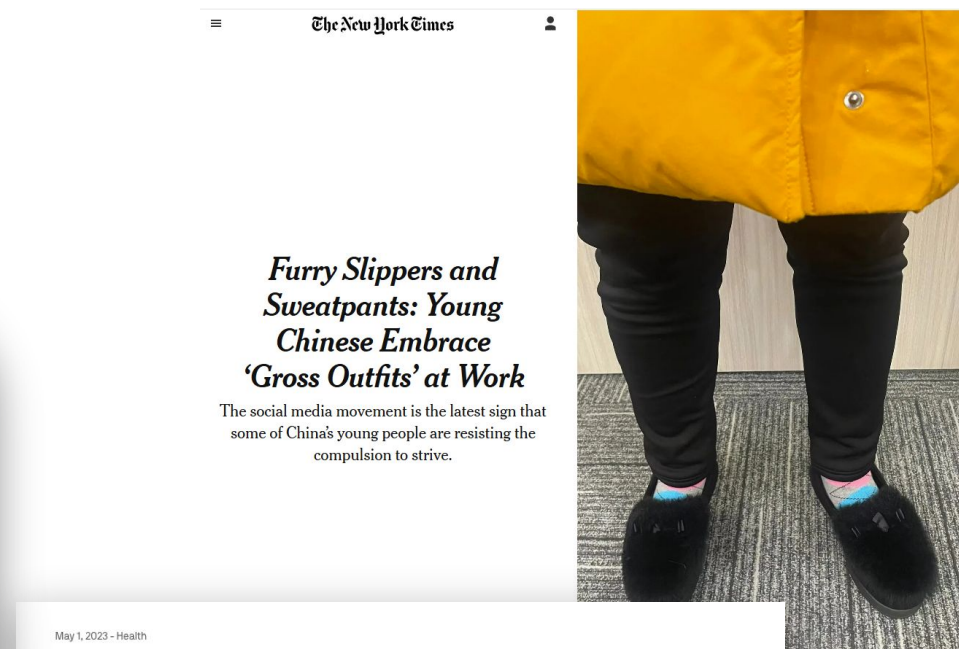
O mundo do trabalho evoluiu de um modelo industrial para um mosaico de culturas. Tratar diferenças virou competência central



As manchetes não mentem

Think Work

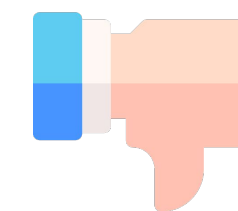
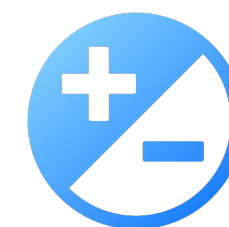
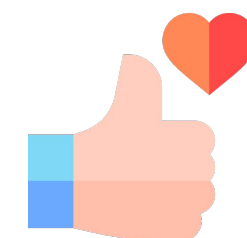
De burnout a quiet quitting, os conflitos culturais no trabalho estão nas capas dos jornais

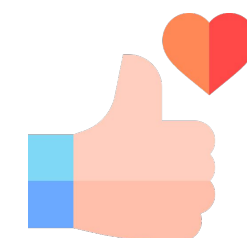
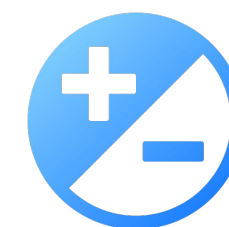
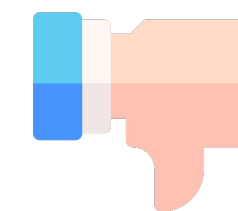


Novas gerações puxam mudanças

Geração Z redefine sucesso, poder e pertencimento — menos hierarquia, mais propósito e bem-estar

Impacto da Gen Z na empresa



			
Uso de novas tecnologias	72%	23%	5%
Criação de um ambiente de inovação	60%	34%	5%
Diversidade nas equipes	65%	25%	10%
Preocupação com qualidade de vida	61%	28%	11%
Exigência de transparência nas decisões	45%	45%	11%
Compartilhamento de conhecimentos	54%	35%	11%
Comunicação entre as pessoas	54%	30%	16%
Abertura para falar sobre saúde mental	49%	34%	17%
Relacionamento entre gestores e equipe	46%	37%	18%
Colaboração entre as pessoas	49%	30%	21%

Parte 1

Cultura organizacional: o discurso e a prática

Como empresas e pessoas avaliam a cultura — e o quanto ela reflete (ou não) diversidade real



Cultura existe – mas é vivida?

Sua empresa tem uma cultura organizacional definida e conhecida por você?

Sim, e eu concordo

75%

Sim, mas eu mudaria

16%

Não há cultura definida

8%

A maioria das empresas tem cultura declarada. O desafio é torná-la compreendida, praticada e coerente

O que ainda pesa nas culturas corporativas

Hierarquia, rigidez e competição continuam no topo das palavras que os profissionais gostariam de apagar



O que as pessoas querem ver nas empresas

Respeito, flexibilidade e solidariedade aparecem como valores desejados – e raros



Diversidade: o ideal e o real

A empresa valoriza a diversidade e respeita as pessoas em sua individualidade?

empresa valoriza a diversidade e
respeita as pessoas em sua
individualidade

64%

Sempre

processos de recrutamento e
seleção são livres de vieses

52%

Sim

promoção e demissão, sua
empresa trata com equidade

26%

Parcialmente

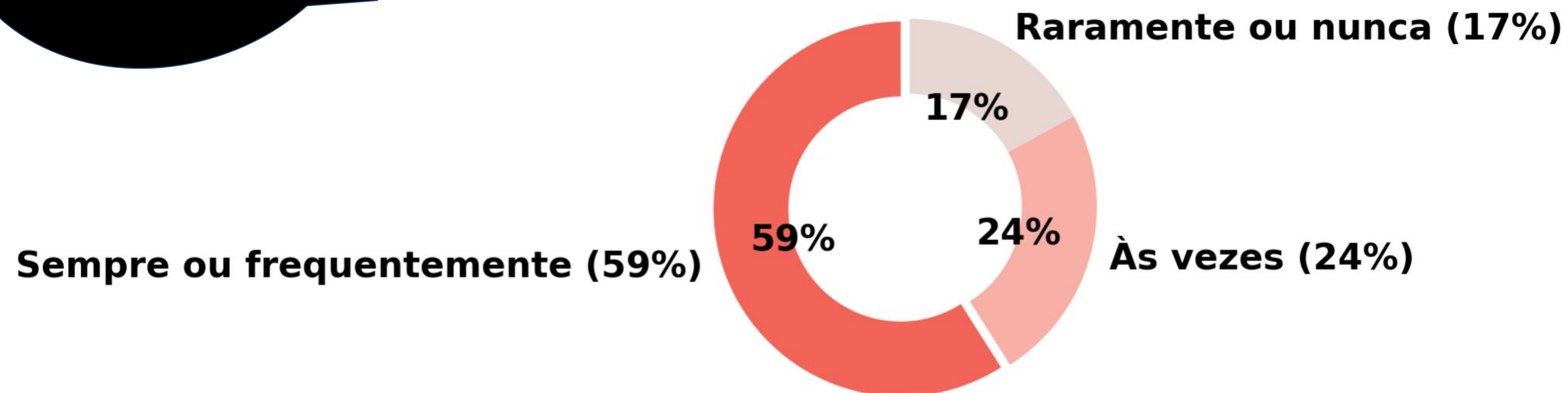
Nem toda empresa que fala em inclusão pratica equidade —
especialmente nos processos e promoções

Liberdade de expressão no trabalho: um direito ainda restrito

Só metade dos profissionais se sente segura para falar o que pensa. O silêncio segue sendo estratégia de sobrevivência

1/4
dos profissionais ainda
esconde parte de quem é
no trabalho

Liberdade de expressão no trabalho



Maturidade de DEI: estamos atrasados

Apesar do discurso, a maioria das empresas ainda atua de forma pontual e reativa em diversidade, equidade e inclusão



Parte 2

Comunicação: o elo (ainda) quebrado da interculturalidade

A cultura só se espalha quando a mensagem chega a todos — e fala a língua de cada grupo



Uma só empresa, várias culturas

Você considera que os funcionários da sua empresa que trabalham em outros ambientes têm a mesma cultura que seu grupo?



Loja, agência, call center etc.	Serviços externos	Fábrica, fazenda, obra etc.	Home office	Escritório, administrativo	Todos
48%	48%	49%	52%	53%	51%
30%	33%	36%	31%	39%	37%
18%	15%	14%	7%	5%	8%

A cultura corporativa muda de tom conforme o espaço: fábrica, loja, escritório, casa

Cultura institucional ou institucionalizada?

Quais dos seguintes componentes da cultura organizacional estão formalmente identificados na empresa?

	Certificadas	Não Certificadas	Todas
Missão & Visão	75%	60%	69%
Valores	88%	100%	92%
Pilares da cultura organizacional	81%	60%	73%
Arquétipo cultural	19%	10%	15%
Artefatos	44%	20%	35%
Rituais e cerimônias que reforçam a cultura desejada	94%	50%	77%
Heróis/Pessoas que representam a cultura	38%	30%	35%

Arquétipos, artefatos e heróis são pouco conhecidos

Mede-se o que importa – e quase nada é medido

Como a empresa monitora sua cultura organizacional?

	Certificadas	Não Certificadas
Mapeamento formal da cultura	63%	50%
Pesquisas para acompanhar mudanças	100%	90%
Identificação de influenciadores internos	44%	20%
Planejamento formal de mudanças culturais	19%	10%

Monitorar cultura ainda é exceção, não regra. Poucas empresas sabem o que mudou — e porquê

68%

planejam mudanças na cultura

Entre o discurso e o real: como a cultura é comunicada

Think Work

Quais ações são adotadas para disseminar e manter a cultura organizacional?

Certificadas

Não Certificadas

Realizar eventos de reconhecimento baseados em comportamentos dos funcionários

94%

60%

Criar grupos e nomenclaturas internas

56%

50%

Desenvolver símbolos ou mascotes de pertencimento

50%

80%

Promover encontros e festividades

81%

90%

Treinar gestores para aplicar a cultura

75%

60%

Divulgar cultura em ações de employer branding

81%

90%

Sem dados, sem voz

Quais indicadores de RH são mapeados pela empresa?



Quando o RH não conhece o próprio público, a comunicação fala para ninguém

THINK
THINK
THINK
THINK

Parte 3

Casos reais: a força da interculturalidade nas empresas

Projetos que mostram como a diversidade se traduz em cultura organizacional



INCLUSÃO CULTURAL E SOCIAL



Einstein emprega refugiados — integração cultural no ambiente hospitalar.

O Einstein criou um programa de empregabilidade em parceria com a Toti Diversidade para formar e contratar refugiados em ciência de dados. O curso inclui lógica de programação e Power BI, e já contratou os primeiros analistas formados. A iniciativa amplia o acesso ao mercado formal, promove diversidade étnica e cultural e reforça o compromisso do hospital com os ODS da ONU.



Schulz cria curso de Português para surdos - Comunicação acessível é inclusão real

Reconhecendo que funcionários surdos tinham dificuldade para entender normas e comunicados, a Schulz criou um curso de português como segunda língua, com aulas durante o expediente e uso de IA generativa. A ação aumentou a autonomia, a segurança e a integração dos participantes — e inspirou novas turmas de Libras para ouvintes.



Dengo contrata 50+ – Diversidade geracional melhora a experiência do cliente

Em parceria com a HRtech Labora, a Dengo passou a contratar profissionais com mais de 50 anos para o atendimento em lojas. O projeto promove trocas entre gerações, melhora a empatia com os consumidores e reforça o propósito da marca de valorizar tempo, escuta e conexão humana.

DIVERSIDADE NEUROLÓGICA E IDENTIDADE



Everymind integra neuroatípicos – Neurodiversidade como vantagem competitiva

A empresa de tecnologia Everymind criou um programa de capacitação e contratação de pessoas neuroatípicas, em parceria com a aTip e a Walljobs. O curso, com 200 horas e linguagem adaptada, formou e empregou profissionais com TDAH e autismo — que hoje representam 20% da equipe. O projeto mostra que inclusão e performance caminham juntas: visões diversas ampliam inovação e resultados.



Einstein combate transfobia em UPA – Equidade no atendimento e no trabalho

Após relatos de discriminação em uma unidade de pronto atendimento, o Einstein implementou um projeto pioneiro de equidade em saúde. Houve revisão de protocolos clínicos, capacitação de equipes e inclusão de recursos como intérpretes de Libras e triagem com nome social. O resultado: aumento de 44% no índice de pertencimento e pacientes mais satisfeitos com o acolhimento.



Bradesco enfrenta violência doméstica – Quando o cuidado ultrapassa o crachá

Desde 2019, o Bradesco oferece apoio psicológico, social e jurídico a funcionárias vítimas de violência doméstica. O programa “Violência contra a Mulher é da Nossa Conta” também criou campanhas e treinamentos obrigatórios sobre o tema. Mais de 125 mil pessoas já foram capacitadas — um exemplo de como o ambiente corporativo pode ser rede de proteção e mudança social.

CULTURA DIGITAL E COMUNICAÇÃO



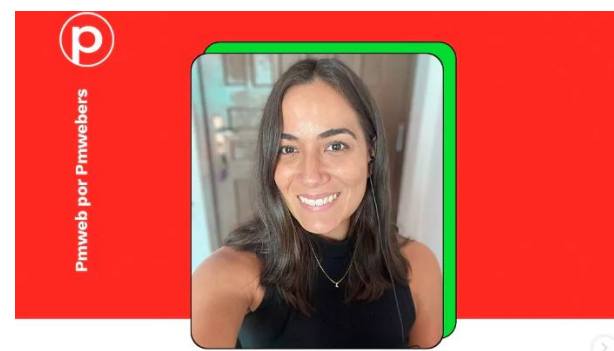
Zup cria comunidades para integrar equipes remotas – Conexão presencial para time remoto

Com 3.200 pessoas em 430 cidades, a Zup mapeou pontos de contato e criou as Comunidades Zup com embaixadores locais (13 selecionados). A "ReveiZup" virou evento simultâneo em 9 cidades e os encontros passaram a ter temas trimestrais e gamificação (ex.: campanha do agasalho). Resultado: rituais de pertencimento que extrapolam o trabalho — de almoços a festas, sem grande investimento.



Rodobens transforma funcionários em influenciadores – Noticiário interno no formato das redes

Sai a revista impressa; entra o programa mensal "Conectados" (20–30 min) no YouTube interno. Custo de produção ~R\$ 10 mil (~ 33% mais barato que a antiga revista), 8.600 visualizações, 1.000 acessos por edição, 29 cidades, 100+ participações. Conteúdo feito com e para as revendas (47 lojas), elevando pertencimento e alinhamento de cultura.



Como é trabalhar na Pmweb?

Laura Pita,
Analista de Entregabilidade responde!



Pmweb usa Instagram para employer branding – Do feed interno ao funil de talentos

O perfil @Pmwebers nasceu fechado na pandemia e foi aberto em 2022 para fortalecer a marca empregadora. Com +200 contratações no período e ~1.200 seguidores, candidatos chegam mais informados e até houve contratação de seguidor ativo. Conteúdo leve: bastidores, diversidade, saúde mental e valores — no canal em que candidatos realmente pesquisam a empresa.

Parte 4

Liderança: herói e vilão da cultura organizacional

Quando ele acerta, vira motor de transformação.
Quando erra, contamina o ambiente inteiro.



Apoio da liderança: o gargalo da interculturalidade

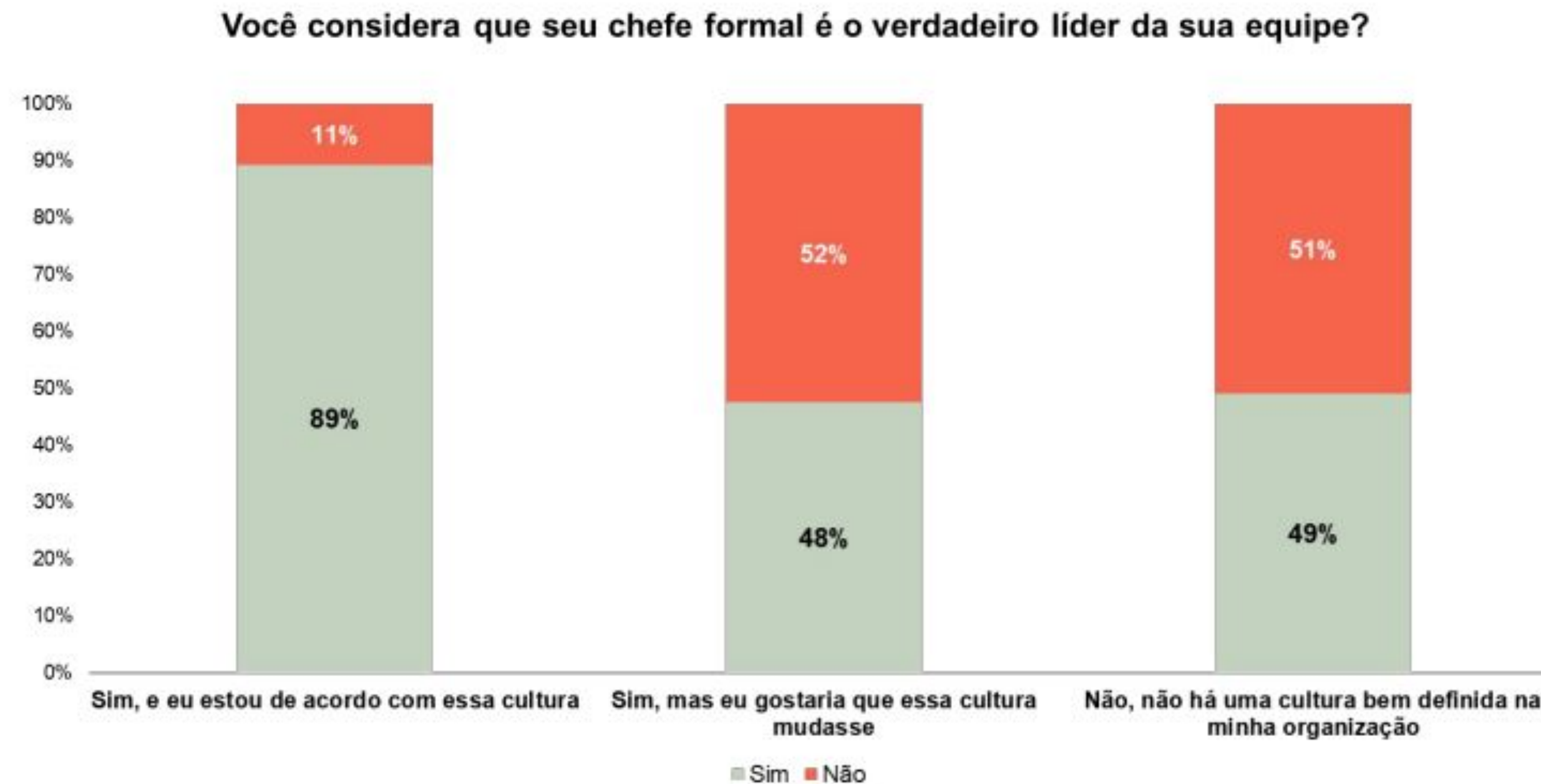
O que as equipes de RH dizem que falta para avançar

Onde que falta?



Líder com poder x líder com influência

Sem uma cultura forte, outros exemplos ocupam o lugar



O que faz alguém ser visto como líder:

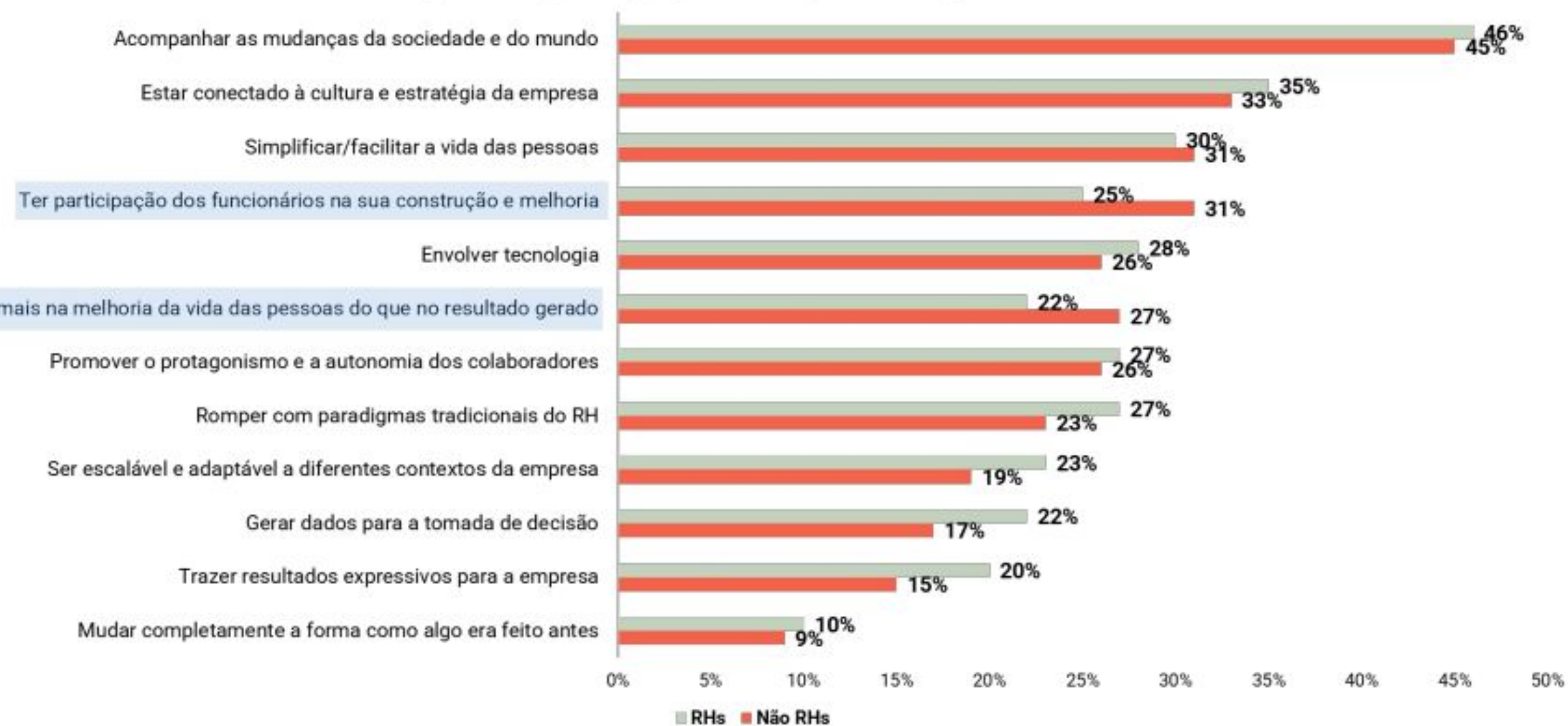
- 28% como trata as pessoas
- 15% sua comunicação
- 13% seu exemplo

Inovar é perguntar primeiro

As pessoas mostram o caminho: mais escuta, mais feedback, mais conexão

Inovação no RH, segundo as pessoas

Na sua opinião, o que um projeto de RH precisa ter para ser inovador?



O que fazer:

- Pesquisas de clima e engajamento
- Canais anônimos de feedback
- Reuniões de town hall com perguntas abertas
- Caixas de sugestões, fóruns colaborativos, comunidades internas
- NPS interno (Net Promoter Score do trabalho)
- Ferramentas digitais com mapeamento de ideias

THINK
THINK
THINK
THINK

Diversidade cultural bem gerida é potencial de valor. Ignorada vira risco de desengajamento, conflito e perda de inovação.



thinkworklab.com