

**CENTRO PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS
TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

BIANCA DOS SANTOS DEROIDE

**GESTÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO, LIDERANÇA SUSTENTÁVEL E
ORGANIZAÇÕES HUMANIZADAS NA CIDADE DE SÃO CARLOS/SP**

São Carlos

2022

BIANCA DOS SANTOS DEROIDE

**GESTÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO, LIDERANÇA SUSTENTÁVEL E
ORGANIZAÇÕES HUMANIZADAS NA CIDADE DE SÃO CARLOS/SP**

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Recursos Humanos, pelo Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza.

Orientadora: Lilian Segnini Rodrigues

São Carlos

2022

GESTÃO DA DIVERSIDADE & INCLUSÃO, LIDERANÇA SUSTENTÁVEL E ORGANIZAÇÕES HUMANIZADAS NA CIDADE DE SÃO CARLOS/SP¹

Bianca dos Santos Deroide²

Lilian Segnini Rodrigues³

Resumo: O presente artigo se propõe a explorar as temáticas da Gestão da Diversidade e Inclusão e suas inter-relações com os conceitos de Liderança Sustentável e Organizações Humanizadas no contexto da cidade de São Carlos no interior paulista. Por meio do levantamento teórico, coleta e seleção de dados bibliográficos, análise e discussão de questionário disseminado a pessoas que trabalham em empresas instaladas na cidade em questão, foi possível compreender qual o grau de compreensão dos participantes da pesquisa acerca dos temas, sua visão quanto à existência ou não dos temas abordados em seu ambiente de trabalho, destacando o papel fundamental da atuação das lideranças para a efetivação da gestão da diversidade e inclusão e da humanização das organizações. Confirmou-se a hipótese de que se tratam de temáticas discutidas majoritariamente em grandes empresas, confirmando a necessidade de ampliação dos debates em esferas organizacionais micro, dadas a importância, atualidade e relevância dos tópicos tratados.

Palavras-chave: Gestão da Diversidade e Inclusão; Liderança Sustentável; Organizações Humanizadas.

Abstract: This paper aims to explore different topics related to Diversity and Inclusion Management and their interrelationships to concepts such as Sustainable Leadership and Humanized Organizations focusing on the city of São Carlos in the interior of the State of São Paulo, Brazil. Through theoretical research, gathering and selection of specific literature and the analysis and discussion of a questionnaire applied to employees in various areas of the city, it was possible to comprehend how certain policies are applied in this scope, what is the extent of the participants' understanding on the subject and which interventions are possible, highlighting the fundamental role of effective leaderships to manage diversity and inclusion in organizations.

¹ Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Recursos Humanos, pelo Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza.

² Graduanda no Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC. E-mail: bi.deroide@gmail.com

³ Doutoranda em Ciências Sociais pela Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara - UNESP. Mestra em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos pela Universidade Federal de São Carlos. Professora de Ensino Superior na Fatec São Carlos. E-mail: lilian.rodrigues3@fatec.sp.gov.br

Keywords: Diversity and Inclusion Management; Sustainable Leadership; Humanized Organizations.

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que o Brasil é um país essencialmente diverso, dada a maneira pela qual foi construído: por meio da junção – espontânea ou não – de múltiplos povos e culturas. Ao longo de sua construção, é notória a existência de grupos historicamente oprimidos que colhem os frutos dessa opressão em uma conjuntura de injustiça e desigualdade sociais que permeia até o tempo presente. Com isso, destaca-se a marginalização de grupos – seja por gênero, etnia, idade, orientação sexual ou limitações físicas/cognitivas – que se faz presente, entre tantas outras, na esfera do acesso ao mercado de trabalho.

De acordo com Nkomo e Cox (1999) e Fleury (2000), a diversidade está correlacionada a um coletivo de pessoas com diferentes identidades que convivem em um mesmo sistema social. Assim, no atual contexto de globalização e no que tange à inclusão do debate acerca da diversidade e das minorias no ambiente empresarial, Costa e Ferreira (2006, p. 11) afirmam que “o que não é possível é que uma geração de pesquisadores feche os olhos diante desta lacuna na literatura administrativa” pois fazendo isso estar-se-ia reforçando a atual cultura de desigualdades.

Nesta perspectiva, destaca-se o papel fundamental dos indivíduos que se encontram em posição de liderança, pois é por meio de seu comprometimento com a responsabilidade social da organização e de suas consequentes iniciativas quanto a isso que se dará a efetivação da Gestão da Diversidade no ambiente organizacional. Com isto posto, a presente pesquisa se propõe a averiguar se e como tais ações têm sido executadas no ambiente organizacional da cidade de São Carlos, interior do estado de São Paulo.

A presente pesquisa tem por objetivos investigar a existência da gestão de diversidade em organizações da cidade de São Carlos e, a partir disso, se propõe a entender se a presença ou ausência de políticas de diversidade e inclusão podem ser determinadas de acordo com a perspectiva que se dá a atuação de suas lideranças no cenário organizacional. Para isso, objetiva também conceituar a gestão da diversidade no cenário mercadológico contemporâneo no intuito de evidenciar sua

relevância ao ser considerada um objetivo estratégico para que se construa organizações mais humanizadas, elencando o papel de protagonismo de lideranças sustentáveis neste contexto.

Dados do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (2021) apontam que as mulheres representam a maioria (51,7%) das pessoas em idade hábil para o trabalho, entretanto, quando observadas as pessoas que se encontravam ocupadas no 3º trimestre de 2021, o nível da ocupação dos homens foi estimado em 64,9% e o das mulheres, em 44,0%. No que tange à etnia, as estatísticas mostram que 55,3% das pessoas se declararam pretas ou pardas mas que apenas 52% delas se encontravam ocupadas, enquanto o número para brancos na mesma situação aumenta para 55,8%. Quanto à idade, nota-se que apenas 6,8% do total de pessoas que se encontram ocupadas são idosos.

Ao encontro disso, vêm-se discutindo cada vez mais a Gestão da Diversidade no ambiente organizacional, que se apresenta para além de seu cunho estratégico cujo fim principal seria o aumento do desempenho econômico da empresa, mas também, de acordo com Mendes (2004), enquanto fator determinante para garantir sua responsabilidade social, bem como método capaz de protagonizar a diminuição das injustiças sociais no setor privado.

Nota-se, também, que este debate ocorre de maneira mais perceptível em grandes empresas e multinacionais, que tendem a acompanhar tendências globais com mais facilidade que micro, pequenas e médias empresas, justamente pelos benefícios de estarem inseridas mais ativamente no contexto da globalização. Nesse sentido, a pesquisa se fundamenta na necessidade de trazer este debate de suma importância para uma esfera mais micro, em uma cidade do interior do estado de São Paulo, para que se possa investigar se há esse debate também nas empresas locais e, caso não haja, levantar seus motivos a fim de oferecer subsídios para que as organizações possam observar a relevância do tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão da Diversidade & Inclusão

A atual conjuntura mundial abarca questões como a globalização, o desenvolvimento tecnológico constante e a competitividade como premissa das

relações humanas e mercadológicas que tendem a trazer uma mudança de paradigma tanto nos processos produtivos quanto na própria estrutura organizacional. No que tange a essas constantes do mundo moderno, Chiavenato (2014) aponta que o meio ambiente, as organizações e as pessoas estão sujeitas a mudanças que têm se apresentado de formas exponencialmente mais rápidas e abruptas, bem como o cenário de mutabilidade, dinamismo e incerteza do Mercado como fator que afeta diretamente a maneira que as organizações enxergam e administram seu capital humano. Deste modo, o autor afirma que a Gestão de Pessoas (GP), por meio de seus líderes, torna-se um diferencial competitivo na organização que dá suporte para seus geridos superarem os impactos sofridos pela conjuntura apresentada.

Mendes (2004) aponta alguns fatores que tornam a Gestão da Diversidade e Inclusão tema tão relevante no hodierno ambiente socioeconômico, sendo eles o crescimento da multinacionalização das organizações, que tanto necessitam contratar mão-de-obra dos locais nos quais instalam suas filiais quanto dependem de imigrantes para preenchimento de seu quadro de funcionários; destaca também a crescente apreciação por parte das organizações em constituir equipes multifuncionais, cujos membros venham de diferentes departamentos e, conseqüentemente, realidades e culturas; por fim, um alicerce cada vez mais amplos de leis focalizadas na inclusão, bem como movimentos globais prezando pela responsabilidade social e pelo bem-estar da cadeia de *stakeholders* envolvidos na operação organizacional.

Cox (1993, p. 5-6) caracteriza a diversidade como “a representação, em um sistema social, de pessoas com afiliações a grupos claramente diferentes em termos de significado cultural”, no qual sempre há a existência de grupos majoritários e minoritários, este que se define não necessariamente por uma menor quantidade de indivíduos quando comparado ao total de uma população, mas por uma representatividade muito pequena de seus membros no todo do sistema social que constituem. Ao encontro disso, Thomas (1991⁴ *apud* NKOMO; COX JR., 1999) complementa o conceito ao afirmar que

a diversidade inclui todos [...] estende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na

⁴ THOMAS JR., R.R. Beyond race and gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity. **AMACON**. New York. 1991.

organização, status de privilégio ou de não privilégio e administração ou não administração (Thomas, 1991⁵ *apud* Nkomo e Cox Jr., 1999, p. 334-335).

Fleury (2000) pontua que os brasileiros demonstram bastante apreço por sua origem diversificada, incluindo as raízes africanas tão presentes em diversos aspectos socioculturais do país, e que se afirmam como uma sociedade livre de preconceitos quanto à raça ou cor; todavia não passa de uma sociedade estagnada na qual as oportunidades de acesso tanto à educação quanto a posições de destaque no mercado de trabalho ainda são definidas pelas origens econômicas e raciais. Pastore (2001) converge com esta análise ao afirmar que os cargos mais nobres tendem a serem preenchidos por profissionais que vêm de esferas sociais mais favorecidas, sendo normalmente os de tipo padrão branco.

Nitidamente essa escassez de acesso não se limita às origens econômica e racial, mas absorve também múltiplos grupos ditos minoritários, seja por sua delimitação quanto a gênero, idade, orientação sexual ou deficiências, sendo coerente afirmar que essa escassez possui efeitos exponencialmente mais danosos em indivíduos que coexistem em mais de um desses grupos. Embasando isso, Bento e Castelar (2001) afirmam que a exclusão socioeconômica não atinge os segmentos social de maneira homogênea, mas que agrava consideravelmente as condições de trabalho quando há a associação dos fatores econômicos a atributos de pessoas pertencentes a grupos socialmente preteridos.

Assim sendo, constata-se que essa exclusão econômica e social à qual as autoras se referem se fundamentam historicamente no fenômeno da discriminação desta população considerada minoritária. Quanto a isso, Alves e Galeão-Silva (2004, p.27) categoricamente explicam que “a gestão da diversidade precisa afirmar a própria existência da discriminação para se justificar, o que a coloca em tensão com a ideologia da democracia racial”, ou seja, todo o discurso sobre a necessidade de igualdade de acesso ao trabalho só se constrói a partir de quando se admite a existência da discriminação.

Paralelamente a isso, é notório que os cenários socioculturais e legais se relacionam visceralmente com os processos organizacionais e os resultados

⁵ Idem

individuais no que diz respeito à igualdade de oportunidades, pois sendo as organizações reflexos de um sistema social, tendem a reproduzir as hierarquias históricas que imperam por via de regra na sociedade, ao invés de reinventá-las (Syed e Özbligin, 2009).

Assim, quando se fala em Gestão da Diversidade e Inclusão, trata-se “do desenvolvimento e estabelecimento de normas organizacionais que valorizam as diferenças entre os grupos para a melhora da efetividade organizacional, e não que promovam essa efetividade apesar das diferenças” (Torres e Perez-Nebra, 2014, p. 531), ou seja, implementando práticas que tratem as pessoas de forma a potencializar as vantagens da diversidade no ambiente organizacional.

Neste contexto, a partir do momento em que traz em si a perspectiva de incentivo à inclusão de indivíduos culturalmente heterogêneos no ambiente organizacional, a Gestão da Diversidade e Inclusão se apresenta como uma ferramenta importante no sentido de amenizar os efeitos causados pela cultura de desigualdade social intrínseca ao modelo econômico vigente pois é um processo que permite, de acordo com Araújo (2012), a coordenação, direção e supervisão das diferenças existentes entre os indivíduos por meio de ações que visam seu estímulo, garantindo a eles o acesso igualitário às oportunidades, de modo que permaneçam alinhados com a estratégia organizacional. Vale a ressalva de que a Gestão da Diversidade e Inclusão de forma alguma substitui ou isenta a Administração Pública de seus deveres enquanto força motriz para a criação, o desenvolvimento e a implementação de políticas públicas que prezam por garantir a igualdade prevista no art. 5 da CF/1988⁶, mas se mostra uma forte ferramenta de combate à discriminação.

2.2 Liderança Sustentável

Maia, Froehlich e Konrath (2021) certamente relembram que a sustentabilidade, na conjuntura organizacional, se funda na associação de três pilares: o econômico, o social e o ambiental; com isso, há a necessidade de que as organizações desenvolvam e embasem-se em estratégias voltadas ao objetivo de integrar os três pilares nas ações e cultura organizacionais.

⁶ BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

A fim de efetivar tais objetivos, destaca-se o papel fundamental das lideranças de, segundo Árabe e Spitzack (2011), serem o exemplo e inspirar as mudanças que anseiam ver dentro e fora das organizações - trabalhando e tratando os indivíduos de forma ética, justa e igualitária - visto que elas desenvolvem o papel de representantes diretas de uma organização.

Com isso, define-se por líder sustentável aquele que fundamenta sua conduta focalizando os aspectos social, ambiental e econômico da sustentabilidade (Estivalet *et al.*, 2016) e que apresente em sua gestão a capacidade de influência e conscientização nas ações de seus colaboradores acerca de medidas sustentáveis (Boog e Boog, 2012), objetivando ajustar cultura e práticas da organização e melhorando, assim, sua imagem frente a sociedade (Ulrich e Smallwood, 2014).

Trata do sujeito que se empenha na busca, por meio de inovações no cenário organizacional, dos resultados e transformação das pessoas para que atuem focadas na sustentabilidade (Rodrigues e Froehlich, 2017) e cuja missão, por sua vez, segundo Armani, Petrini e Santos (2020), é prezar pelo desenvolvimento humano e cuidado com o meio ambiente e, apesar de não desconsiderar a importância do capital financeiro e estrutural das organizações, compreende a importância de alocá-los em soluções de demandas de cunho social e ambiental para, assim, gerar valor ao negócio e trazer desenvolvimento social à comunidade na qual se inserem.

Voltolini (2014⁷, *apud* Maia, Froehlich e Konrath, 2021, p. 309) destacam oito características que a liderança sustentável demanda para sua existência, conforme apontadas no Quadro 1:

⁷ VOLTOLINI, R. **Escola de Líderes Sustentáveis**: como as empresas estão educando e envolvendo os líderes para a sustentabilidade. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

Quadro 1 - Características da Liderança Sustentável

Características da Liderança Sustentável
1. Coragem: Ser corajoso para mudar o modelo de negócio, sustentar decisões difíceis e enfrentar os dilemas da sustentabilidade do negócio e do mercado.
2. Coerente: Ser coerente entre o que se diz e o que se faz.
3. Estratégico: Ser estratégico para introduzir a sustentabilidade na estratégia e na cultura da organização.
4. Exemplo: Ser o exemplo vivo da mudança que se quer realizar na empresa.
5. Proativo: Ser proativo, disposto e engajado para o envolvimento com as iniciativas de sustentabilidade.
6. Consciência coletiva: Ter consciência coletiva para ser capaz de realizar algo coletivo com emoção e energia.
7. Tomador de decisão: valorizar a interdependência dos processos na adoção de novas estratégias.
8. Comunicativo: dialogar com todas as pessoas envolvidas com as práticas de sustentabilidade.

Fonte: Voltolini (2014⁸ *apud* MAIA; FROEHLICH; KONRATH, 2021)

Quando existente, a liderança sustentável configura-se como parte integrante da cultura organizacional e, para que possa ser concretizada de fato, exige que o líder, atentando-se às características exigidas, repense e modifique seus hábitos de forma constante e esforce-se para mantê-los ativos (Ulrich e Smallwood, 2014).

2.3 Organizações Humanizadas

O cerne do conceito de Humanização encontra-se na filosofia apresentada pelo movimento Humanista, “corrente filosófica que reconhece o valor e a dignidade do homem, (...) considerando sua natureza, limites, interesses e potenciais.” (RIOS, 2008, p.255), buscando a compreensão do ser humano e a criação de caminhos para que se compreendam uns aos outros. No Brasil, vem aparecendo de maneira bastante expressiva na área da Saúde e vem sendo amplamente debatido desde pelo menos o início dos anos 2000. Em 2003, surge no país a Política Nacional de Humanização (PNH), criada para viabilizar o alcance dos objetivos primordiais do Sistema Único de Saúde (SUS), uma política pública que “visa à integralidade, à universalidade, à busca da equidade e à incorporação de novas tecnologias, saberes e práticas.” (BRASIL, 2006, p. 13). Embrenhando-se na concepção de Humanização, os criadores da PNH definem que ela se configura na

Valorização dos diferentes sujeitos implicados no processo de produção de saúde: usuários, trabalhadores e gestores; Fomento da autonomia e do protagonismo desses sujeitos; Aumento do grau de co-responsabilidade na

⁸ Ibd.

produção de saúde e de sujeitos; Estabelecimento de vínculos solidários e de participação coletiva no processo de gestão; Identificação das dimensões de necessidades sociais, coletivas e subjetivas de saúde; Mudança nos modelos de atenção e gestão, tendo como foco as necessidades dos cidadãos, a produção de saúde e o próprio processo de trabalho em saúde, valorizando os trabalhadores e as relações sociais no trabalho; Compromisso com a ambiência, melhoria das condições de trabalho e de atendimento. (BRASIL, 2006, p.15)

Assim sendo, conforme elucida Deslandes (2005, p. 402), “o conceito de humanização se alinha a uma série de propostas de revisão e de mudança das relações entre equipes, profissionais, gestores e usuários dos serviços”, mirando sempre no fomento da valorização, autonomia e protagonismo dos indivíduos. Dessa forma, a Humanização vem sendo abraçada e discutida nos mais diversos segmentos da sociedade que tem em suas raízes as relações humanas. É o caso da Educação, dos Serviços Sociais e, obviamente, no mundo dos Negócios.

Mas qual a relevância em se questionar a conduta das organizações neste contexto? A partir do momento que são concebidas como “construções sociais, sujeito e objeto da realidade da qual fazem parte” (VERGARA; BRANCO, 2001, P.21), as organizações são das instituições mais adaptáveis visto o ambiente exacerbadamente dinâmico no qual tem que sobreviver, fato que as torna a mais influenciável das instituições e lhe atribui uma posição de liderança nas demandas de transformações sociais. Assim, segundo Zoboli (2002, p.8): “[...] uma vez que a empresa, enquanto uma organização social, deve dar conta de funções que a sociedade dela espera e exige assumindo suas responsabilidades neste âmbito, ela está obrigada a tomar decisões com implicações éticas”.

De acordo com Silva (2006), “Na perspectiva humanista [...] o homem deixa de ser meio, mero fator de produção subordinado aos interesses do capital e da técnica, para ser o fator essencial de todo processo produtivo.”

Convergentemente a isso, define-se como organização humanizada aquela que, focalizada nas pessoas e ambiente, promovem ações que objetivam a melhora na qualidade de vida e de trabalho, construindo relações democráticas, amenizando as desigualdades e contribuindo para o desenvolvimento das pessoas que a compõem nas diversas variáveis que estruturam a vida humana, além da profissional (VERGARA; BRANCO, 2001). Observa-se, com isso, como a humanização das organizações pode exercer um papel inclusivo e transformador, ultrapassando as

paredes organizacionais e alcançando, além do desenvolvimento das pessoas que a integram, o desenvolvimento da sociedade na qual se insere.

3 MATERIAL(IS) E MÉTODOS

Os procedimentos metodológicos da presente pesquisa se deram a partir de uma abordagem qualitativa, na qual, a priori, foi realizado levantamento bibliográfico com o intuito primordial de conceituar o leitor acerca dos seguintes tópicos: Gestão da Diversidade, liderança sustentável e organizações humanizadas, para além destas definições, buscou-se abordar como e por que estes temas supracitados tecem relações diretas e/ou sub-repticiamente, encontrando-se em suas discussões.

Neste pano de fundo, foi realizada, também, pesquisa documental em fontes estatísticas a fim de realizar um breve mapeamento do mercado de trabalho no país e levantar as características das pessoas que o compõe no intuito de elucidar e embasar a crescente necessidade de discussão sobre o tema da pesquisa.

Assim, com o propósito de investigar a existência da Gestão da Diversidade, se o tema tem sido debatido nas organizações e como se dá a atuação das lideranças quanto à temática na cidade de São Carlos, foi realizada aplicação de questionários via online, visando alcançar o maior número de pessoas possível, mediante amostragem por acessibilidade na qual, de acordo com Gil (1999, p. 104), “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo”. Por fim, foi realizada análise descritiva dos dados coletados.

4 RESULTADOS

A presente pesquisa se deu por meio de um questionário - especificando-se para que o respondesse quem trabalhasse ou já houvesse trabalhado na cidade de São Carlos - divulgado via redes sociais, que era composto por 18 questões das quais as seis primeiras foram feitas na intenção de traçar um breve perfil das pessoas participantes para, a partir daí, já começar a delinear as características da população trabalhadora da cidade de São Carlos. Assim, com a análise dos resultados, verificou-

se que, do total de participantes, 45,5% possuem entre 18 e 30 anos, 39,4% entre 31 a 40 anos, 9,1% de 41 a 50 anos e apenas 6% possuem mais de 51 anos.

Referente ao nível de escolaridade, 60,6% possuem ensino superior incompleto, 33,3% superior completo e 6,1% na pós-graduação, não havendo nenhum participante com ensino médio completo ou menos como formação educacional.

No que diz respeito ao gênero com o qual os participantes se identificam, 75,8% são mulheres cisgêneros (que se identificam com seu gênero biológico), 18,2% do gênero masculino cisgênero, 3% preferiram não responder e 3% adicionaram na opção aberta “Outros” que considera seu gênero “Bissexual”.

Quanto à etnia, 75,8% dos participantes declararam brancos(as), 18,2% negras(os), 3% como parda e, novamente, 3% adicionou por conta a opção “Bissexual”, como notado no Gráfico 4

Já no que tange à orientação sexual, dos participantes, 78,8% declaram-se heterossexuais, 12,1% como bissexuais, 3,03% como assexuais, 3,03% homossexuais e 3,03% preferiram não responder.

Por fim, os participantes foram questionados sobre possuírem algum tipo de deficiência, dos quais 93,9% responderam não possuir, 3,05% possuir e 3,05% preferiram não responder.

Foram questionados também acerca do porte da empresa na qual trabalham, onde 45,5% trabalham em empresa de grande porte, 12,1% em empresa de médio porte, 21,2% em empresa de pequeno porte e 21,2% em microempresa.

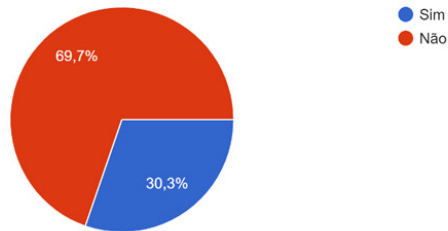
Quando indagados acerca de sua familiaridade com o conceito de Gestão da Diversidade e Inclusão (GDI), 81,8% demonstraram que já conhecia a GDI e 18,2% ainda não tinham ouvido falar da mesma.

Todavia, 69,7% responderam “não” para se se fala em estratégias e ferramentas de GDI no local de trabalho, segundo demonstra o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Estratégias e Ferramentas

No seu local de trabalho se fala em estratégias e ferramentas de Gestão da Diversidade & Inclusão?

33 respostas



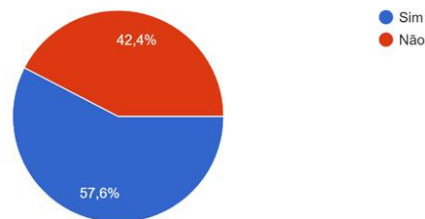
Fonte: Elaborado pela autora.

Em contrapartida, como explicitado a seguir nos Gráficos 2 e 3, apesar de não se falar em estratégias de GDI, 57,2% dos participantes consideram seu ambiente de trabalho diverso e inclusivo e alegam que nessa força de trabalho diversa que dizem observar, é notada presença significativa de alguns grupos “minoritários”, como mulheres (63,6% selecionaram essa opção), pessoas LGBTQIA+ (42,4%), pessoas com mais de 50 anos (36,4%), negros, indígenas ou orientais (30,3%) e pessoas com deficiência (21,2%).

Gráfico 2 – Ambiente de trabalho

Você considera seu ambiente de trabalho diverso e inclusivo?

33 respostas

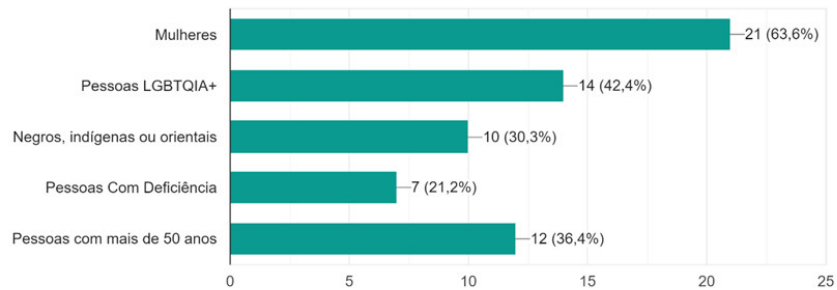


Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 3 – Grupos minoritários

Quais dos seguintes grupos "minoritários" você vê que possuem uma presença significativa no quadro de funcionários do local onde trabalha?

33 respostas



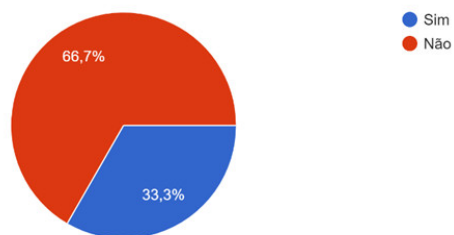
Fonte: Elaborado pela autora.

Contudo, apesar de considerarem a presença desses grupos de maneira expressiva no ambiente de trabalho, em 66,7% dos casos não ocorreram e não ocorrem quaisquer iniciativas por parte das lideranças que prezem pela GDI, segundo o demonstrado no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Iniciativa das lideranças

As pessoas que ocupam o nível gerencial possuem quaisquer iniciativas que preze pela Diversidade & Inclusão? (Por exemplo executar pr...aos benefícios oferecidos, como planos de saúde)

33 respostas



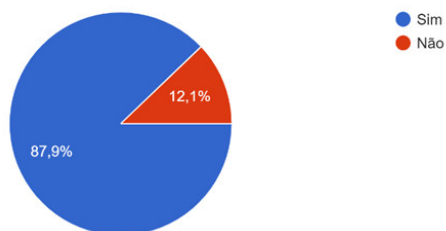
Fonte: Elaborado pela autora.

Ademais, 90,9% dos participantes consideram a diversidade um fator positivo no contexto organizacional e, de acordo com o evidenciado nos Gráficos 5, 87,9% concordam que são os gestores e líderes quem deveriam ser os principais fomentadores de políticas de Diversidade e Inclusão.

Gráfico 5 – Fomentadores de Diversidade & Inclusão

Você considera que os gestores e líderes deveriam ser os principais fomentadores de políticas de Diversidade & Inclusão?

33 respostas



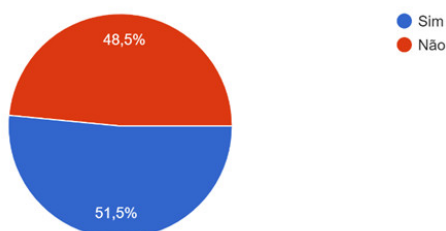
Fonte: Elaborado pela autora.

Outrossim, foram apresentadas aos participantes breves definições sobre liderança sustentável e empresa humanizada, para indagar se consideram já terem sido liderados por um líder sustentável e se trabalham em uma organização que consideram humanizadas. Observa-se nos Gráficos 6 e 7 que, referente à primeira, 48,5% alegaram não ter tido contato com um líder com as características de um líder sustentável; relativo à segunda, 57,6% consideram seus locais de trabalho humanizados.

Gráfico 6 – Líder Sustentável

Armani, Petrini e Santos (2018) definem como líder sustentável aquele que tem por missão prezar pelo desenvolvimento humano e cuidado com o meio...mente já foi liderado por um líder sustentável?

33 respostas

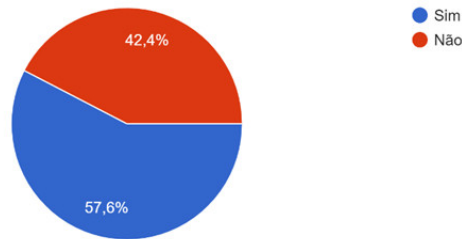


Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 7 – Organização Humanizada

Organização Humanizada é aquela que promove ações objetivando a melhora na qualidade de vida e de trabalho, construindo relações democráticas... considera Humanizada a empresa onde trabalha?

33 respostas

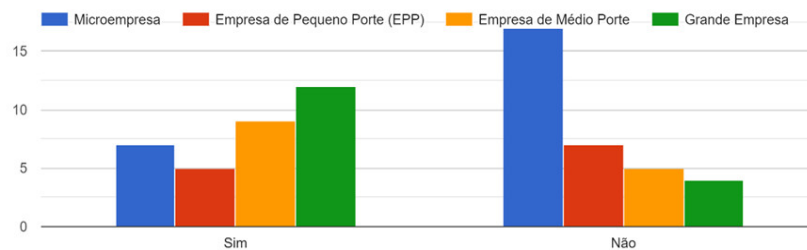


Fonte: Elaborado pela autora.

Questionou-se também no que concerne a uma visão panorâmica sobre a trajetória profissional do participante na cidade de São Carlos/SP e se já haviam tido contato com a GDI em outras organizações. Como pode ser visto no Gráfico 8, das pessoas que responderam “Sim”, 36,4% tiveram esse contato trabalhando em Grandes Empresas, 27,3% em Empresas de Médio Porte, 21,2% trabalhando em Empresa de Pequeno Porte e 15,2% em Microempresa. Já nas respostas “Não”, onde não haviam tido contato com GDI, 51,5% trabalhavam em Microempresa, 21,2% em Empresa de Pequeno Porte, 15,2% em Empresa de Médio Porte e apenas 12,1% em Grande Empresa.

Gráfico 8 – Visão panorâmica

Considerando sua trajetória profissional na cidade de São Carlos, você teve contato com a Gestão da Diversidade em outras empresas?

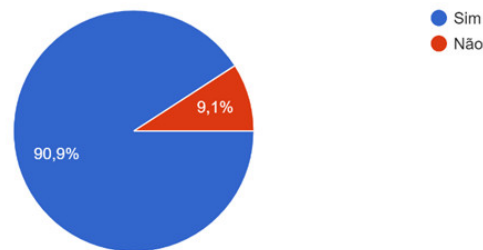


Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, de acordo com o Gráfico 9, 90,9% dos participantes acreditam que GDI, Liderança Sustentável e Humanização das Organizações são assuntos convergentes e entrelaçados.

Gráfico 9 – Correlação de temas

Analizando os breves conceitos apresentados, você acredita que Gestão da Diversidade, Liderança Sustentável e Humanização das Organizações são assuntos entrelaçados?
33 respostas



Fonte: Elaborado pela autora.

5 DISCUSSÃO

Foi constatado no desenvolver da presente pesquisa que há um número considerável de literatura disponível sobre os tópicos abordados, tanto em diretórios de pesquisa nacionais quanto em internacionais, o que por si só demonstra a atualidade dos temas e a pertinência em debatê-los.

A Gestão da Diversidade e Inclusão, assim como a liderança sustentável e a humanização das organizações, são uma grande tendência no mundo organizacional devido à quase extinção de barreiras físicas decorrente da globalização e multinacionalização da mão-de-obra nas instituições, bem como à crescente onda de preocupação do mercado consumidor com a Responsabilidade Social e Ambiental praticadas pelas empresas nas quais consomem; além de que, a GDI se mostra como fator extremamente positivo aos resultados organizacionais quando bem executada, justamente pelo potencial criativo que a pluralidade de seres, de vivências e de conhecimentos traz para a companhia em questões como inovação e soluções de situação-problema, demonstrando o cunho estratégico da GDI.

Na presente pesquisa, pode-se dizer que isso se reafirma ao ver-se que 90,9% dos trabalhadores participantes concordam que um ambiente de trabalho diverso é

um fator positivo. Infere-se, também, por meio da amostragem analisada, que a Gestão da Diversidade e Inclusão se encontra presente nas empresas são carlenses, principalmente em Grandes Empresas, todavia ainda há um longo caminho a ser percorrido visto que em 66,7% das empresas (inclusas de todos os portes) não desenvolvem nenhuma política específica para a diversidade e inclusão, não aparentando ser uma prioridade das lideranças.

Apesar disso, nota-se certa diversidade nos ambientes de trabalho dos participantes. Percebe-se, contudo, que se trata uma diversidade “seletiva”, dado, por exemplo, a baixa taxa de pessoas com deficiência e das etnias negra, indígena e oriental presentes nesses ambientes.

Os quadros de colaboradores das empresas instaladas em São Carlos, de acordo com os participantes, poderiam ser muito mais diversos e inclusivos se os que ocupam posições de liderança apresentassem uma postura mais diligente sobre o assunto, adotando para si os princípios de uma liderança sustentável, por exemplo, que preza pela responsabilidade social e valorização de todos os sujeitos.

Portanto, constatou-se que os três temas abordados na pesquisa – a Gestão da Diversidade & Inclusão, a Liderança Sustentável e a Humanização das Organizações – são assuntos que podem sim ser trabalhados de forma desassociada dentro das organizações, mas mostram uma potencialidade de transformação empresarial e social muito superior se fundidos e vinculados às organizações desde suas políticas, estratégias e cultura.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que a pesquisa até aqui exposta tenha alcançado os objetivos de embasar a hipótese de que Gestão da Diversidade e Inclusão, Liderança Sustentável e Humanização das Organizações são concepções que convergem no caminho de assegurar, acima de tudo, a dignidade e valorização humana. Constatou-se, também, por meio de análise da amostragem coletada, que a Gestão da Diversidade e Inclusão ocorre em diversas organizações da cidade de São Carlos, no interior paulista, principalmente em Grandes Empresas, porém a maioria do ambiente organizacional da cidade ainda carece de desenvolver o interesse na diversidade, em conhecê-la e abraçá-la juntamente com todo o potencial de crescimento que ela traz em si, a fim de aprender a assimilá-la em sua cultura, sua política e suas estratégias.

A Gestão da Diversidade & Inclusão por si só se desdobra em inúmeras vertentes e gera um vasto leque de possibilidades de pesquisa de cunho mais específico para cada grupo “minoritário”, por exemplo, e possibilidades ainda maiores quando incorporada às práticas de liderança sustentável e humanização das organizações, tendo o potencial de construir um alicerce para um maior aprofundamento de entendimentos acerca dos perfis profissional e empresarial da cidade de São Carlos, bem como ampliar o conhecimento dos empresários locais sobre os temas em questão, no intuito de fazê-los enxergar a urgência em dar a esses temas sua devida importância e local de destaque.

Por fim, é inegável que o desempenho da organização deriva do desempenho de seu capital humano; por conseguinte, averiguou-se que o líder possui papel decisivo em ambos, porquanto tem como atribuições incentivar, inspirar e motivar seus liderados a fim de garantir o melhor desempenho possível. Campos (2014) pontua que a maneira de liderar influencia tanto a cultura e clima organizacionais quanto a maneira que os processos da organização são conduzidos, corroborando-se, assim, a possibilidade – e quiçá necessidade – de o líder sustentável ser um agente propulsor de mudanças fundamental no que toca à inserção da Gestão da Diversidade & Inclusão nas pautas das organizações.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, p. 20-29, 2004.

ÁRABE, M. P.; SPITZECK, H.H. **A influência da história de vida na tomada de decisões sustentáveis por lideranças corporativas**: um estudo de caso. In: XXXV ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. **Anais...** Rio de Janeiro: 4 a 7 setembro de 2011.

ARMANI, A. B.; PETRINI, M.; SANTOS, A. C. Quais São os Atributos da Liderança Sustentável?. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, n. 4, p. 820-835, 2020.

ARAÚJO, P. P. **A Gestão da Diversidade enquanto motor de um processo de mudança cultural**. Orientador: Professor Dr. Manuel Graça. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Univesidade do Porto, 2012.

BENTO, M. A. S.; CASTELAR, M. **Inclusão no trabalho: desafios e perspectivas**. 1. ed. Casa do Psicólogo, 2001.

BOOG, M.; BOOG, G. **Discursos e práticas de gestão de pessoas e equipes**: as revelações obtidas das pesquisas de clima organizacional em empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Núcleo Técnico da Política Nacional de Humanização. **HumanizaSUS : Documento base para gestores e trabalhadores do SUS** – 3. ed. – Brasília: Editora do Ministério da Saúde, 2006.

CAMPOS, H. R. S. S.. **Capacitação em liderança no setor público**: a importância e os desafios da formação de líderes transformadores por meio da gestão por competência–caso TRE-MA. Monografia (Bacharelado em Administração), Universidade Federal do Maranhão. São Luís, MA, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COSTA, S.; FERREIRA, C. Diversidade e minorias nos estudos organizacionais brasileiros: presença e lacunas na última década. **Encontro de Estudos Organizacionais**, v. 4, p. 1-13, 2006.

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

DESLANDES, S. F. **O projeto ético-político da humanização**: conceitos, métodos e identidade. **Interface-comunicação, saúde, educação**, v. 9, p. 401-403, 2005.

ESTIVALETE, V. de F. B.; ANDRADE, T.; COSTA, V. F.; FALLER, L. P. Preocupações com a Sustentabilidade Imbricadas na Missão Social das Organizações: A percepção de empreendedores sociais do Brasil e de Portugal. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v. 9, n. 2, p. 8-24, 2016. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/2734/273446628002.pdf>. Acesso em 01 ago 2022.

FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a diversidade cultural**: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo. v. 40, n. 3, p. 18-25, jul.-set. 2000.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1999.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua** (PNADC). Terceiro Trimestre de 2021 (jul-set). Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/17270-pnad-continua.html?=&t=resultados>. Acesso em: 09 de junho de 2022.

MAIA, L.; FROEHLICH, C.; KONRATH, K. **Liderança sustentável sob a perspectiva de profissionais da área de Recursos Humanos de empresas do Rio Grande do Sul**. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, n. 2, 2021.

MENDES, Rodrigo H. **Desmistificando os impactos da diversidade no desempenho das organizações**: um olhar crítico sobre as referências atualmente feitas à diversidade cultural como fonte de vantagem competitiva empresarial. In: II ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – EnEO, 2004. **Anais...** Atibaia: EnEO, 2004.

NKOMO, Stella M.; COX JR., Taylor. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1. cap. 12, p. 334-360.

PASTORE, J. **A evolução do Trabalho Humano**: Leituras em Relação do Trabalho. São Paulo: LTr, 2001.

RIOS, I. C. **Humanização**: a essência da ação técnica e ética nas práticas de saúde. **Revista Brasileira de Educação Médica [online]**. 2009, v. 33, n.2, pp.253-261. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0100-55022009000200013>>, Acesso em 02 nov 2022

RODRIGUES, R.; C.; FROEHLICH, C. Liderança sustentável sob a perspectiva de docentes e discentes de um curso de gestão de recursos humanos. **Revista de Gestão do Unilasalle**, n. 2, p. 3-5, 2017.

SAJI, G. S. M. **Gestão da diversidade no Brasil**: apresentação de um modelo brasileiro. Dissertação de Doutorado (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. 2005.

SILVA, P. S. C.. **Gestão humanizada no setor público**: Um Estudo de Caso no Instituto Anísio Teixeira (IAT). Monografia (Bacharelado em Administração), Universidade Estadual de Feira de Santana. Feira de Santana, BA, 2006.

SYED, J.; ÖZBILGIN, M. F. **A Relational framework for international transfer of diversity management practices**. The International Journal of Human Resources Management, v. 20, n. 12, p. 2435-2453, dez. 2009.

TORRES, C. V.; PÉREZ-NEBRA A. R. **Diversidade e inclusão nas organizações**. In ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; Antonio Virgílio Bittencourt BASTOS, A. V. B. (Orgs) Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, cap. 14, p.526-540, 2014.

ULRICH, D.; SMALLWOOD, N. **Sustentabilidade da liderança**: 7 disciplinas para transformar intenções em ações eficientes. São Paulo: HSM Editora, 2014.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. **Empresa humanizada**: a organização necessária e possível. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001.

ZOBOLI, E. L. C. P. **A ética nas organizações**. Reflexão: a ética nas organizações. São Paulo: Instituto Ethos, ano 2, n. 4, p. 5-18, mar. 2001. Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/02/Reflex%C3%A3o04.pdf>>. Acesso em: 13 nov 2022.

