



Organizational Behavior, Diversity, and Inclusion: Breaking Homogeneity in Organizations, Creating Diverse Teams

Spec. Glaydson Araújo de Almeida¹, Prof. M. Sc. Rickardo Léo Ramos Gomes²

¹(Graduado em Administração pela Faculdade CDL. Especialista em MBA em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário Farias Brito – FBUNI. Trabalha numa agência de Publicidade, responsável pelo setor administrativo da empresa, estando à frente, entre outros, do Departamento Pessoal e do Departamento Financeiro (Contas a Pagar). Entre as experiências anteriores, trabalhou como Gerente de Vendas numa concessionária autorizada da FORD e como assistente da diretoria numa concessionária autorizada da VOLKSWAGEM. Trabalhou numa empresa de software também na área administrativa, estando à frente, entre outros, do Departamento Pessoal.)

²(Prof. da Disc. de Met. do Trabalho Científico (Orientador) – Inst. Euvaldo Lodi; C. U. UniAteneu; C. U. Farias Brito; M. Sc. em Fitotecnia pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Spec. em Met. do Ens. de Ciências pela UECE; Grad. em Agronomia pela UFC; Licenciado na Área de Ciências da Natureza, Matemática e suas Tecnologias pela UVA; Aperf. em Líderes de Aprendizagem pela Universidade de Harvard; Aperf. em Gestão de Riscos em Projetos pelo BID; Aperf. em Met. do Trabalho Científico pela FIOCRUZ. Curso Aperf. Rastreamento do Contato da COVID-19 pela Johns Hopkins University (JHBSPH); Consultor Internacional do BIRD para Laboratórios Científicos. Fundador da RLRG Consultoria Científica). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6101-9571>

ABSTRACT: This article aims to explain the relevance of organizational behavior to a company's strategy and its relationship with diversity and inclusion in organizations. Both topics have become much studied in the corporate market, not only because of the changes that society is going through but because of the understanding that companies began to have of how advantageous it is for a company to have a diverse team. Seeking to ensure contemporaneity to the content of the article, the methodology of bibliographic research was used, mixing sources that address the two themes. What is presented as a conclusion of the research is that even though the amount of work on the subject is vast, it is of great importance to delve into the discussions and especially in the practices of the theme of diversity and inclusion in organizations, both for the achievement of goals that involve human capital in companies, as for their survival, since human capital is the most important asset of vanguard organizations. It was observed that there is still a long way to go for companies and society regarding the proposed theme, a path that goes through the other objective of the article, which is to instigate the reader to understand what their role is in this new more empathic society, ethical, socially responsible, diverse and inclusive.

Keywords: Organizational Behavior, Diversity, Inclusion.

Received 25 Jan., 2023; Revised 07 Feb., 2023; Accepted 09 Feb., 2023 © The author(s) 2023.

Published with open access at www.questjournals.org

I. INTRODUÇÃO

A escolha do tema surge da provocação feita na pergunta: o que é trabalhar numa empresa hoje? As diversas respostas, com certeza, passam por análises que associam a sociedade e as organizações de hoje. Sendo a organização espelho da sociedade, existe um processo de escalada das discussões de temas como ética, governança, práticas ambientais e sociais, sinônimos de palavras como, eficácia, crescimento, criatividade, inovação, agilidade, adaptabilidade, envolvimento, engajamento, empatia e respeito.

Abordar comportamento organizacional, diversidade e inclusão é tratar das mudanças pelas quais passam a sociedade e por conseguinte as organizações de hoje. Aumentar o nível de consciência dos colaboradores para as novas discussões sobre o tema, influenciando mudanças na cultura da empresa, abordando

a importância deste, não só no seu papel social, mas relacionando também a quebra da homogeneidade nas empresas como gerador de bons resultados financeiros para a empresa.

Usou-se a bibliografia distinta a ambos os temas, para desenvolver uma pesquisa bibliográfica e qualitativa e buscou-se além do melhor entendimento pessoal dos assuntos, ao criar uma ligação entre os temas, contribuir com novas discussões sobre estes, agora, de forma conjunta. Por assim, divide-se o trabalho em dois temas principais, fundamentando o comportamento organizacional, diversidade e inclusão.

O objetivo geral deste artigo é discorrer sobre o comportamento organizacional, diversidade e inclusão buscando entender como estas temáticas podem repercutir na homogeneidade nas organizações, criando equipes diversas. Já os objetivos específicos ficaram assim delineados: comentar sobre organização e o comportamento organizacional; demonstrar a relação entre diversidade e comportamento organizacional e cultura da diversidade e inclusão; verificar qual a relação entre diversidade e comportamento organizacional; discutir a formação de equipes diversas; ressaltar a influência das percepções e dos vieses no comportamento organizacional; explicar como se pode promover a diversidade nas empresas; apresentar relatos comentados sobre experiências e pesquisas relacionadas com a temática em tela.

Este artigo ficou estruturado em quatro tópicos. O primeiro tópico é a introdução onde foram destacados os objetivos da pesquisa. No segundo explicou-se a metodologia adotada no desenvolvimento desta pesquisa. No terceiro tópico desenvolveu-se uma discussão na qual compartilhou-se conhecimentos entre vários autores que pesquisam o mesmo tema aqui investigado e no quarto e último tópico foram elaboradas as considerações finais.

II. DISCUSSÃO TEÓRICA

II.1. Organização e o Comportamento Organizacional

Para se falar de Comportamento Organizacional temos primeiramente que abordar o conceito de organização e algumas de suas características. Uma organização é uma coleção de pessoas trabalhando juntas em uma divisão de trabalho para alcançar um propósito comum. [1]

Uma organização compreende uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Além de pessoas, as organizações utilizam outros recursos, como máquinas e equipamentos, dinheiro, tempo, espaço e conhecimentos. Ao longo do tempo as organizações passaram por transformações significativas, na produtividade, nos processos, nas ferramentas e nos produtos, nem sempre teve como impulsionador de novas dinâmicas e tendências o comportamento organizacional. [2]

O comportamento organizacional depende fortemente da mentalidade que existe em cada organização. Depende também da estrutura organizacional adotada como plataforma básica para as decisões e operações. Além disso, também depende das características externas do contexto ambiental, do negócio da organização, dos processos internos, do capital intelectual envolvido e de inúmeras outras variáveis importantes. E, principalmente, depende também das características das pessoas que participam em cada organização. [1]

Para entendermos melhor a conexão entre os conceitos de Organização e de Comportamento Organizacional, podemos citar um momento da história da administração como guia, onde destacamos os estudos do engenheiro americano Frederick Taylor, quando apresentou em meados de 1881 os princípios da Administração Científica e o estudo da Administração como Ciência. Neste momento surgem os primeiros estudos sobre as relações humanas dentro das organizações.

Concomitantemente ao avanço dos estudos sobre as organizações, também foram sendo apresentados novos estudos sobre o tema Comportamento Organizacional, e à medida que o núcleo sistêmico desses estudos passa a sofrer influência de ciências relacionadas ao estudo do comportamento humano, tais como ciências políticas, antropologia, sociologia e psicologia, identifica-se o estudo do comportamento organizacional como uma área multidisciplinar do próprio estudo do conhecimento humano.

II.2. Comportamento Organizacional e Cultura da Diversidade e Inclusão

Estudar o comportamento humano dentro das organizações é tratar de avanços na valorização das relações humanas dentro das organizações, do aumento do nível de colaboração e cooperação entre as pessoas, do fortalecimento de aspectos do trabalho em equipe e da mudança de postura das organizações a partir da compreensão de que as pessoas são responsáveis pelo atingimento de metas e objetivos das organizações, além da influência delas na cultura da organização. No tocante à relação entre o comportamento organizacional e a cultura da organização, podemos citar que:

A ideia de enxergar as organizações como culturas – nas quais existe um sistema de convicções compartilhado por todos os membros – é um fenômeno relativamente recente. Até meados da década de 1980, as organizações eram vistas, quase sempre, apenas como uma forma racional de coordenar e controlar um grupo de pessoas. Possuíam níveis verticais, departamentos, relações de autoridade e assim por diante. Mas as organizações são mais do que isso. Elas têm personalidade própria, assim

como as pessoas. Podem ser rígidas ou flexíveis, hostis ou apoiadoras, inovadoras ou conservadoras. [3]

A cultura da organização está ligada ao direcionamento dos funcionários, uma organização com uma cultura forte pode se tornar um empecilho à mudança, podendo ter influência sobre o comportamento e as atitudes dos seus membros. O que se nota hoje é uma mudança nas variáveis culturais relativas a valores, normas e crenças, desmontando barreiras departamentais e descentralizando processos decisórios no nível das equipes de trabalho.

Diferente de estruturas com cultura mais forte, as estruturas organizacionais calcadas numa cultura que incentiva a criação de redes de relacionamento inclusivas facilitam o trabalho de equipes com membros tanto generalistas como especialistas. Dessa miscelânea que compõem as organizações e sua cultura, sem dúvida as pessoas são o recurso principal. São as pessoas o cerne do estudo do Comportamento Organizacional. Essas características criam um lugar fértil para o aumento da diversidade nas organizações. Define-se o comportamento organizacional como: “Campo dos estudos que investiga os impactos que os indivíduos, grupos e estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional”. [3]

A cultura organizacional assume uma grande importância no processo de acolhimento de grupos minorizados e vai muito além do uso de mecanismos isolados, tem como palavra-chave a empatia, refletida na preocupação genuína por facilitar, incentivar, apoiar e promover a diversidade e a inclusão, para que isso seja de fato uma realidade na empresa. Uma mentalidade que passa a fazer parte do DNA da organização, significa incorporar, desde adaptações na estrutura física, a novos conceitos em sua missão, visão e valores, o envolvimento verdadeiro das lideranças, além de se ter uma comunicação altamente alinhada com o discurso de diversidade e inclusão.

II.3. Diversidade e Comportamento Organizacional

À luz do Comportamento Organizacional, falar de diversidade é tratar de diferenças individuais e de personalidade. Se as organizações são feitas de pessoas e se a base do estudo do comportamento organizacional são as pessoas, o comportamento individual e suas particularidades tornam as discussões sobre o tema diversidade de suma importância para as organizações. Na profusão histórica do desenvolvimento das organizações, ao longo do tempo as pessoas foram conceituadas de maneiras diferentes conforme as perspectivas da cultura da empresa. A adoção de conceitos sobre a natureza das pessoas tinha por finalidade justificar a maneira pela qual as organizações procuravam enquadrá-las, com seus problemas e necessidades, à missão e visão das organizações.

O Comportamento Organizacional se baseia em algumas dessas maneiras, pois é orientada para o desempenho e vê a maioria dos comportamentos no trabalho como resultado de processo consciente de pensamento interno ao indivíduo. Seguindo o mesmo raciocínio admite-se que o Comportamento Organizacional está relacionado com a maneira como as organizações se comportam em um ambiente altamente dinâmico, globalizado e competitivo. E o Comportamento Organizacional depende da atuação de pessoas, grupos e equipes nas organizações. A diversidade e, por conseguinte, a inclusão estão ligadas às diferenças individuais entre as pessoas e à aceitação e ao reconhecimento de diferentes características destas, influenciando diretamente no sucesso das equipes. Ao trazer visões diferentes para o negócio, aumenta-se a capacidade de inovar, que vale ouro em tempo de rápidas mudanças na sociedade de hoje, além de gerar incremento nos resultados gerais da empresa. [1]

Em se tratando da relação entre diversidade e inclusão e o retorno financeiro da empresa, a Consultoria *McKinsey & Company* tem apresentado várias pesquisas sobre o assunto, o primeiro relatório, *Women Matter*, foi publicado em 2007, o qual identificou uma relação positiva entre o desempenho corporativo e a presença elevada de mulheres no local de trabalho em vários países ocidentais e países europeus, incluindo o Reino Unido, França e Alemanha, posteriormente a consultoria apresentou a pesquisa *Diversity Matters*, de 2015, evidenciando uma crescente conscientização das empresas estudadas para o tema, explica-se que: as 346 empresas em pesquisa realizada em 2015 (a maioria destas empresas sediada nos EUA e no Reino Unido) aumentaram a representação média de gênero, apenas em suas equipes executivas, de 2% para 14%, e a diversidade étnica e cultural de 1% para 13%. Além disso, muitas empresas ainda não têm certeza de como podem usar D&I (Diversidade e Inclusão) de maneira mais eficaz para apoiar seus objetivos de crescimento e criação de valor. [4]

Em artigo adaptado do relatório *Diversity Matters*, publicado no site da consultoria em 2020, apresenta-se o seguinte reforço:

Embora a correlação não represente prova de causalidade, o estudo encontra um vínculo claro entre a existência de diversidade na gerência sênior e a saúde e performance das empresas. Sobretudo, o compromisso com a diversidade está fortemente correlacionado com resultados positivos, mais do que com dados demográficos reais de diversidade. As empresas que são percebidas pelos funcionários

como comprometidas com a diversidade têm maior probabilidade de colher benefícios significativos. [4]

Seu artigo corrobora ainda com os resultados da pesquisa ao trazer informações sobre o quanto o compromisso de empresas com a diversidade estimula práticas de negócio, estimula um comportamento mais eficaz por parte da liderança, apoia a felicidade dos funcionários e a saúde da organização e que há sim um vínculo claro entre diversidade e performance financeira, mas alerta para que muito ainda precisa ser feito.

Nossas conclusões corroboram claramente um caso de negócio robusto sobre a diversidade na América Latina em termos de gênero, orientação sexual e raça/etnia. A relação positiva entre performance e diversidade de gênero identificada em pesquisas anteriores da McKinsey persiste: na América Latina, as empresas com equipes executivas diversificadas em termos de gênero têm 14% mais probabilidade de superar a performance de seus pares na indústria. Além disso, as empresas percebidas pelos funcionários como tendo diversidade em termos de gênero têm probabilidade 93% maior de superar a performance financeira de seus pares na indústria. [4]

A liderança autoritária é caracterizada por um líder que toma decisões sem considerar as opiniões dos outros membros da equipe. Isso pode resultar em um ambiente de trabalho pouco colaborativo e pode levar a baixa motivação e satisfação dos colaboradores. A liderança democrática, por outro lado, valoriza a participação de todos os membros da equipe na tomada de decisões e cria um ambiente mais colaborativo e inclusivo. A liderança transformacional também tem se mostrado eficaz, pois se concentra em desenvolver e inspirar os funcionários, em vez de simplesmente dar ordens. Argumenta-se que o papel da liderança deve ser baseado em atitudes de autoridade e não em autoritarismo. A evolução do pensamento sobre liderança tem passado por diferentes fases como é possível observar no Quadro 1 logo a seguir:

Quadro 1

Síntese da evolução do pensamento sobre liderança

Nível de complexidade e abrangência do conceito de liderança	Definição de Liderança	Teorias ilustrativas de Liderança
Básico	<ul style="list-style-type: none">O papel da liderança é baseado em autoridade.	<ul style="list-style-type: none">Teoria dos Traços. Comportamento dos Líderes
Intermediário	<ul style="list-style-type: none">Liderança é um processo de influência entre indivíduos.Os papéis desempenhados por esses indivíduos são importantes no exercício da influência.	<ul style="list-style-type: none">Teoria da troca entre líder e liderado (LMX).
Avançado	<ul style="list-style-type: none">Liderança é uma propriedade compartilhada de um sistema social que inclui interdependências entre indivíduos.Pode também envolver papéis e processos de influência dependendo da situação	<p>Inclui todos os elementos abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none">Desenvolvimento de habilidades individuais. Construção de relacionamentos. <i>empowerment</i>.Colaboração.Trabalho para além das fronteiras

Fonte: [5]

No Quadro 1 a definição mais atual de liderança enfatiza a importância da interdependência dos indivíduos em uma equipe de trabalho. A liderança é vista como um processo de desenvolvimento de habilidades individuais e coletivas para alcançar objetivos comuns. O líder é visto como alguém que dirige e orienta a equipe, mas também trabalha em conjunto com os demais membros para alcançar os objetivos. Além disso, é esperado que o líder tenha características como visão estratégica, capacidade de comunicação eficaz, empatia e habilidade de motivar e inspirar os demais membros da equipe.

É preciso reconhecer que estas características favorecem a diversidade e a inclusão e que estas, por sua vez, há muito deixaram de ser apenas uma demanda de responsabilidade social. Com a evolução da filosofia ESG (do inglês *Environmental, Social, and Corporate Governance* – Governança Ambiental, Social e Corporativa) no mundo corporativo, não contemplar diversidade nas estratégias de negócio das empresas não é mais uma opção, entram de vez na agenda de executivos e membros de conselhos das empresas.

Desenvolver e implementar políticas de não-discriminação no ambiente de trabalho vem se revelando cada vez mais uma vantagem competitiva, decisão que afeta o desempenho do negócio. As individualidades são mais valorizadas e incentivadas pelas lideranças, o que coloca diversidade e inclusão no ambiente de trabalho atualmente como um valor inegociável.

II.4. Formação de Equipes Diversas

As empresas estão experimentando uma situação provavelmente nunca vivida antes, o encontro de até quatro gerações trabalhando nas organizações. Podemos encontrar aspirações, objetivos e visões de mundo diferentes. Este encontro de gerações é visto por alguns especialistas como um fator determinante para a compreensão da importância de se fomentar a diversidade e a inclusão nas organizações. Os benefícios da

diversidade e inclusão para as organizações estão cada vez mais claros e de possível mensuração. Equipes diversas são mais propensas a revisar fatos de forma constante, além de permanecerem mais objetivas. Elas também podem incentivar uma maior revisão das ações de seus membros. Ao quebrar a homogeneidade no local de trabalho, permite-se que os funcionários se tornem mais conscientes de seu próprio preconceito. Esse potencial preconceito pode influenciar na análise de informações importantes e até mesmo levá-los a cometer erros nos processos de tomada de decisão.

A compreensão do comportamento organizacional nunca foi tão importante para os executivos. Um rápido exame das enormes mudanças que estão ocorrendo nas organizações confirma esta afirmação. Por exemplo, o funcionário tradicional está envelhecendo: cada vez mais mulheres e membros de minorias estão entrando no mercado de trabalho: o *downsizing* e o amplo uso de trabalhadores temporários estão minando os laços de lealdade que historicamente prendiam os funcionários a seus empregadores; e a competição globalizada está exigindo que os funcionários se tornem mais flexíveis para se adaptarem à rápida mudança. Ainda segundo o autor, “hoje há diversas oportunidades e desafios para os executivos utilizarem os conceitos de comportamento organizacional”. [3]

Em suma, facilitar a heterogeneidade de equipes com representantes de diferentes deficiências, gêneros, raças e nacionalidades é fundamental para aumentar o potencial intelectual conjunto da organização. Criar um local de trabalho mais diversificado e adaptado a estes novos públicos, ajudará a manter os preconceitos dos membros da sua equipe sob controle e fará com que eles questionem suas suposições. Ao mesmo tempo, precisamos garantir que a organização tenha práticas inclusivas para que todos sintam que podem ser ouvidos.

II.5. Influência das Percepções e dos Vieses no Comportamento Organizacional

Muito importante ao se tratar de promoção da diversidade no contexto do comportamento organizacional é ter um entendimento sobre nossas percepções, nossos preconceitos e sobre vieses inconscientes, os quais podem ser citados os “preconceitos, estereótipos ou pensamentos tendenciosos sobre determinado tema ou grupo social que induzem a decisões tendenciosas e comportamentos prejudiciais”. [6]

Referindo-se ao estudo do Comportamento Organizacional, é prática comum realizar julgamentos antecipadamente das pessoas nas organizações, tentando identificar causas para o seu comportamento. Porém, essas análises, avaliações ou interpretações de comportamentos podem estar contaminadas por percepções errôneas dessas causas. A influência da Percepção no comportamento organizacional, está ligada a observação e análise do ambiente organizacional, na qual pode-se identificar pontos de melhoria dentro do ambiente de trabalho. São dois os tipos de percepção no âmbito organizacional: a interna e a externa.

Na percepção externa identificam-se comportamentos provocados por situações ou pelo ambiente em que o indivíduo está inserido e geralmente são atitudes forçadas. Já na percepção interna, destacam-se os comportamentos realizados por estímulos pessoais, como sentimento, emoções, experiências passadas e expectativa do observado. Geralmente são atitudes do próprio interesse. As associações mentais criadas a partir dessas percepções culminam na criação de estereótipos.

Os estereótipos desencadeiam dois tipos de vieses: os explícitos, que refletem uma crença consciente sobre um determinado grupo de pessoas que levam à discriminação; e os inconscientes, que ocorrem de maneira não intencional, influenciados por pressuposições, estereótipos e crenças sobre um grupo. Essas são as distorções responsáveis por influenciar negativamente nossas decisões, comportamentos e julgamentos sobre as pessoas. [7]

A partir do momento que entendemos como os vieses funcionam, podemos nos atentar para identificar situações e raciocínios do cotidiano em que os preconceitos tentam comandar nossas posturas ou pensamentos, podendo assim mudar nossos comportamentos e as nossas atitudes.

É muito mais fácil identificarmos quando alguém está sendo preconceituoso ou estereotipando outra pessoa do que perceber essa atitude em nós mesmos. [...], esse é um processo inconsciente e profundo que também pode estar presente em pessoas que apoiam e valorizam a diversidade e a inclusão. [7]

No âmbito organizacional, principalmente no tocante ao contexto do comportamento organizacional, o setor de Recursos Humanos (RH) precisa conhecer os vieses responsáveis por associações e atalhos tendenciosos que interferem nos processos ligados às pessoas. Pode-se contextualizar os vieses de afinidade, quando se tende a criar um favoritismo por uma pessoa que parece conosco, quer seja na aparência, com características mais subjetivas ou com experiências semelhantes as nossas. [7]

De comportamento, quando se cria uma conexão entre um padrão que se espera que um determinado grupo tenha e suas ações. De desempenho, quando se acredita que um indivíduo pertencente a um determinado grupo é mais capaz do que outro para desempenhar determinada atividade, explicada simplesmente pela percepção criada através de um modelo mental já predefinido. Com relação ao viés da percepção: “ele é muito relacionado às áreas de STEM, mas abrange qualquer outra característica que reforce estereótipos sem base concreta em fatos”. [7]

Já o viés confirmatório,

Enquanto o viés de percepção reflete a nossa tendência em reforçar nossos estereótipos, o viés confirmatório faz com que nosso inconsciente busque favorecer as informações que confirmam as nossas crenças. Ou seja, enxergamos apenas o que queremos ver e ignoramos tudo o que não coincide com nossas crenças. [7]

Viés da maternidade,

Um dos vieses inconscientes mais comuns e destrutivos para a carreira das mulheres. Inconscientemente várias pessoas pressupõem que mães não poderão mais se dedicar ao trabalho ou não aceitarão uma tarefa mais desafiadora, simplesmente porque agora tem um bebê. Esse pressuposto é comum entre homens e mulheres. [7]

“Viés de efeito grupo, se refere à nossa tendência em seguir o mesmo comportamento do grupo, e não a nossa própria opinião. Inconscientemente, buscamos tanto pertencer ao grupo, que evitamos um desvio de padrão”. [7]

Sem conhecer o efeito dos vieses em nossas avaliações, se torna muito difícil praticar neutralidade e objetividade, desprezando o mérito individual, muitas vezes dar-se-á lugar a avaliações contaminadas por afinidades.

Por fim aborda, nesse momento, o viés de efeito halo, “tendência em superestimar alguém com base em uma única característica ou informação positiva”. Trata-se, portanto, de uma afinidade inconsciente gerada a partir da descoberta de uma afinidade a qual pode fazer com que traços negativos sejam ignorados. [7]

Outra associação direta dos vieses com o comportamento organizacional diz respeito às percepções, uma vez que o comportamento das pessoas pode basear-se na percepção que elas fazem da realidade e não na realidade em si. Limitações que a falta do conhecimento sobre a influência das percepções e dos vieses podem de fato interferir numa análise de fatos e na tomada de decisão mais críticas, com subjetividade nos julgamentos.

Para mitigar a subjetividade que pode ser provocada pelas percepções e pelos vieses, tornou-se de grande valia o uso da tecnologia e Inteligência Artificial pelas organizações ao longo dos processos que envolvem pessoas, tornando essa trilha mais inclusiva, desde o anúncio de vagas, a seleção de currículos, preparação para entrevistas, avaliações de desempenho, feedbacks e entrevistas de desligamento.

A avaliação de desempenho está relacionada à avaliação das competências dos funcionários. Argumenta-se que esse processo deve levar em conta três aspectos: conhecimentos, habilidades e atitudes. Conhecimentos referem-se ao conhecimento técnico e teórico que um funcionário possui sobre sua área de atuação. [8]

Habilidades se referem à capacidade do funcionário para aplicar esses conhecimentos em suas tarefas diárias. Atitudes se referem à intenção do funcionário em relação a suas tarefas e à empresa como um todo. A competência é vista como a reunião desses três aspectos, observados no desempenho do funcionário em determinadas circunstâncias. O objetivo final é que a avaliação de desempenho agregue valor tanto para os profissionais como para a empresa como um todo.

A tecnologia ajuda, por exemplo, a tornar as etapas do funil do processo de seleção mais inclusivas ao não analisar questões de afinidade, idade, gênero, religião e raça dos candidatos. O que realmente importa é diz respeito a *hard* e *soft skill*. Isso passa a ser o verdadeiro diferencial do candidato. De fato, todas as pessoas são enviesadas devido a experiências, associações e conexões cerebrais que são feitas ao longo da vida.

A partir do momento que existe uma melhor compreensão de como os vieses funcionam, pode-se atentar para identificar situações e raciocínios do cotidiano em que os preconceitos tentam comandar posturas ou pensamentos, podendo assim mudar comportamentos e atitudes, gerando uma segunda definição ou uma nova associação do comportamento do indivíduo.

II.6. Promover a Diversidade nas Empresas

Em termos práticos falar de diversidade e inclusão é promover e facilitar o acesso de grupos minorizados dentro das organizações, mitigando as dificuldades que estes grupos enfrentam, ajustando e alinhando suas demandas às estratégias e à cultura da empresa. Diversidade e inclusão abrangem grupos como LGBTQIA+, pessoas com deficiência, grupos de diversidade geracional, diversidade étnica, equidade de gênero e religião, entre outros.

A dinâmica do sucesso das organizações, “o modo como as pessoas interagem em uma organização, as atitudes predominantes, as pressuposições subjacentes, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros fazem parte da cultura da organização”. [1]

Nota-se que as empresas preocupadas com diversidade e inclusão procuram compreender as situações específicas a cada grupo minorizado a fim de criar planos de ação que fortaleçam sua política de inclusão e de diversidade.

É consensual entre as empresas que procuram ter mais representatividade no contexto da diversidade e inclusão que se tenha alinhamento entre comportamento organizacional e ações que incluam esses grupos na criação ou fortalecimento da cultura da organização.

A promoção da cultura de diversidade e inclusão passa pelo comprometimento e engajamento de todos, porém, muito importante é a participação das lideranças. As lideranças são primeiramente responsáveis por influenciar as ações e comportamentos por meio do seu exemplo.

Os líderes marcam os passos, definem as melhores ações e se responsabilizam pela implementação da melhor estratégia. São eles que inspiram, transmitem e comunicam a intencionalidade desta nova cultura. Aos líderes também cabe promover alterações nos processos.

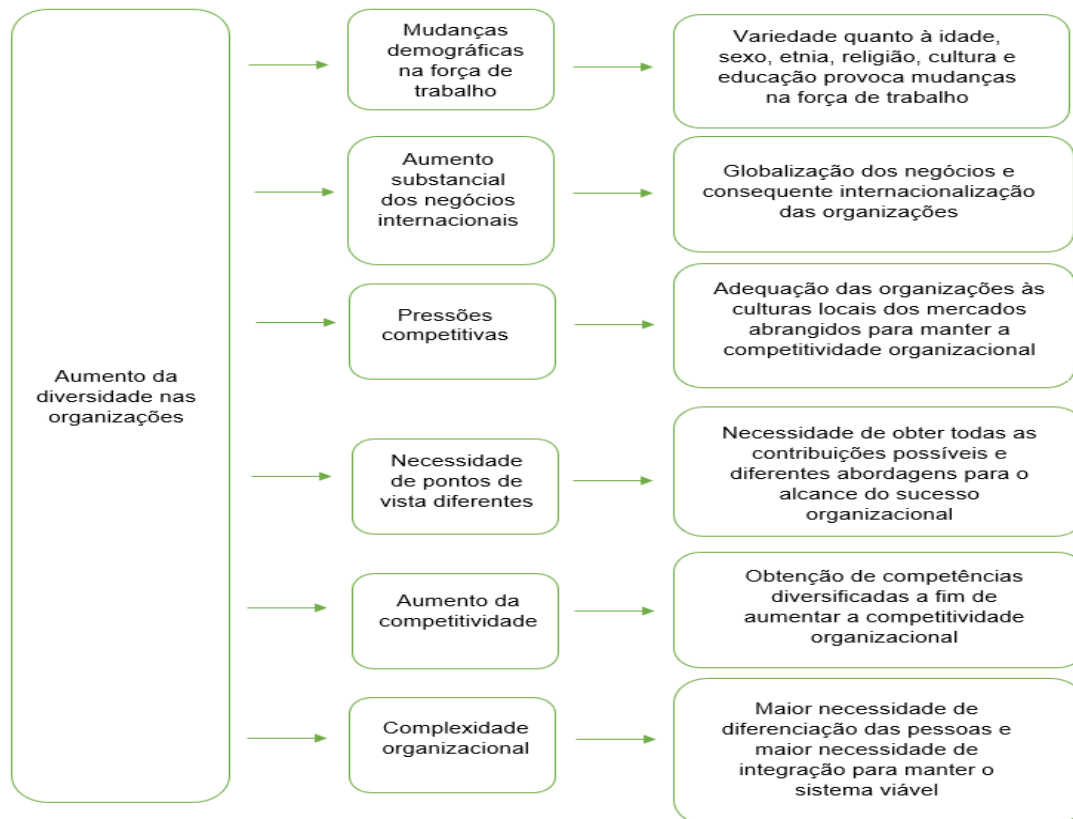
Ao se enxergar uma organização como um sistema influenciado por culturas e convicções compartilhadas por seus membros é de grande importância considerar a cultura da organização, sendo esse o primeiro passo para se definir estratégias de diversidade e inclusão.

Quanto mais as estratégias e iniciativas estiverem alinhadas aos valores e a cultura das empresas, maiores as chances das pessoas de se engajarem na proposição de uma readequação da cultura organizacional.

O que determina o estágio a partir do qual uma organização funciona? É o estágio através do qual sua liderança tende a olhar para o mundo. Consciente ou inconscientemente, os líderes estabelecem estruturas organizacionais, práticas e culturas que fazem sentido para eles e que correspondem à sua maneira de lidar com o mundo. Isto significa que uma organização não pode evoluir além do estágio de desenvolvimento do seu líder. [9]

As principais razões para o aumento da diversidade nas organizações são apresentadas na Figura 1.

Figura 1
Principais razões para o aumento da diversidade nas organizações.



Fonte: [1]

Processos bem ajustados para a captação e retenção de talentos, que tragam uma experiência mais inclusiva tanto para os candidatos como para os colaboradores atuais são, por consequência, responsáveis pela construção da imagem da empresa como uma marca inclusiva. Na prática são os líderes responsáveis por ações tais como: criação de uma comunicação mais inclusiva já no processo de divulgação de vagas, ações inclusivas no funil de admissão e no *onboarding*, na aplicação de pesquisa de clima, na definição de regras para promoções, na igualdade de salários independente de gênero, na confecção de materiais informativos, na criação de espaços para debates e discussões, canais internos de denúncias, alterações no ambiente físico, entre outras.

II.7. Experiências e Pesquisas

Nos últimos anos, grande quantidade de pesquisas vem mostrando a realidade do tema diversidade dentro das organizações, sejam pesquisas no âmbito governamental, pesquisas patrocinadas pela iniciativa privada ou realizadas pelo terceiro setor. A ABERJE, Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, organização profissional e científica sem fins lucrativos que tem como principal objetivo fortalecer o papel da comunicação nas empresas e instituições, desenvolve pesquisas, estudos estratégicos e publicações para a Comunicação, apresentou em 2019 a pesquisa intitulada *Diversidade e Inclusão nas Organizações no Brasil – Empresas/ Empregados*. [10]

A pesquisa traça um panorama da estrutura das empresas e os programas implementados pelas organizações brasileiras voltados ao tema, abordando tópicos como a existência de programas formais, os tipos de diversidade abrangidos, as justificativas de negócio para a implementação do plano, as responsabilidades das lideranças além da disseminação de um pensamento de diversidade e inclusão. A necessidade de criação de um comitê formal e grupos de afinidade, as formas de monitoramento da eficácia das políticas e ações, os canais para denúncias e violações, atividades de treinamento e conscientização, quais as principais barreiras em relação à implementação da estratégia, também são explorados.

Sobre a pesquisa da ABERJE, cabe citar os seguintes pontos, participaram do estudo 124 empresas, entre associadas e não associadas à ABERJE e que figuraram entre as maiores e melhores do país, totalizando um faturamento da ordem de R\$ 1,24 trilhões, equivalente a 18,3% do PIB de 2018. A maioria das organizações participantes tem programa de Diversidade e Inclusão. Entre as 124 empresas participantes do estudo, 63% têm programa de Diversidade e Inclusão. Essas empresas empregam um total aproximado de 850.000 funcionários e apresentam um total de faturamento da ordem de R\$ 1 trilhão, ou 15% do PIB nacional de 2018. Entre as que não têm programa (37%), o total de funcionários é da ordem de 192.000 pessoas e o total anual de faturamento representa 3% do PIB. [10]

Para a amostragem utilizada na pesquisa outras questões foram abordadas, tais como, pessoas com deficiência e identidade de gênero são os tipos de diversidade mais abrangidos pelas organizações, (pessoas com deficiência 96%, identidade de gênero 83%, cor/etnia 78% e orientação sexual 74%), melhora na imagem e reputação organizacional e a contribuição nas mudanças estruturais da sociedade são as principais justificativas para as iniciativas relacionadas à diversidade, criação de comitês específicos, dos quais participa a área de Comunicação e que se reúnem mensalmente para tratar das questões relativas à diversidade, metade das organizações que tem programas de diversidade mantém grupos específicos formais de afinidade, definição de metas e indicadores para a diversidade e inclusão, que são monitorados e mensurados de forma periódica, manutenção de canais para acolhimento de denúncias de violações do programa de diversidade, resultado consoante de que o maior progresso obtido pela organização em diversidade e inclusão foi com relação à identidade de gênero, entre outras questões.

A mesma associação contribui para o debate sobre o tema quando apresenta outras pesquisas, podemos encontrar em seu site uma pesquisa sobre o papel da mulher nas organizações, os desafios relacionados ao gênero nas organizações, buscando compreender os desafios da mulher no mercado de trabalho e suas relações profissionais, entre outras. Outra entidade muito conceituada, O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, uma OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável, promove, entre outros, vários diálogos e pesquisas e apresenta-os em forma de artigos a respeito do tema diversidade, inclusão e responsabilidade social. O Instituto Ethos apresentou em 2016 estudo desenvolvido com outros parceiros, intitulado *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas*. [11]

Realizou-se a coleta de dados com funcionários e dirigentes das 500 maiores empresas do país, por faturamento, de acordo com *ranking* elaborado a partir do anuário Maiores e Melhores de 2014, produzido pela revista Exame, da Editora Abril num período compreendido entre dezembro de 2014 a maio de 2015. Suas palavras introdutórias nos trazem que

Este levantamento pretende retratar o público interno das grandes corporações e mostrar os eventuais desequilíbrios em sua composição no que se refere a sexo, cor ou raça, faixa etária, escolaridade e presença de pessoas com deficiência. Visa assim contribuir para que cada gestor reflita a propósito das práticas que pode adotar para valorizar a diversidade e promover a equidade no ambiente de trabalho. Para isso, observa também, e traz a público, as políticas e ações afirmativas já desenvolvidas por essas corporações. (INSTITUTO ETHOS, 2016, p.3)

Naquilo que se propôs, o trabalho é riquíssimo pois conta com um histórico acumulado desde a sua primeira edição em 2001, quando centrou “exclusivamente no quadro executivo das organizações”. As demais edições procuram aprofundar mais três níveis hierárquicos e “passou-se a registrar as políticas e ações afirmativas adotadas pelas empresas”, as demais edições serviram para aperfeiçoamento dos estudos e até chegar na sexta edição... “[...] ampliando sua observação para oito níveis hierárquicos, ou assim considerados,

mesmo não havendo uma exata hierarquia na escala que apresentamos – de aprendizes a conselheiros – e mesmo não sendo todos funcionários, como muitas vezes os chamamos neste relatório”. [11]

Nas palavras da apresentação,

São objeto agora desta pesquisa a situação das pessoas que ocupam os níveis de aprendizes, estagiários, *trainees*, o quadro funcional, supervisores, chefes ou coordenadores, gerentes, o quadro executivo (presidentes, vice-presidentes e diretores) e conselheiros. A busca por conhecer as políticas e ações afirmativas procura aprofundar-se, com questões referentes, por exemplo, à inclusão do público LGBT e à promoção da diversidade nos diversos níveis de gerenciamento das organizações, como promoção e recrutamento, comunicação e marketing e ações na cadeia de fornecedores, entre outras – temas que vêm sendo abordados pelo Instituto Ethos em diversas publicações. [11]

A pesquisa apresentou dados sobre a presença de mulheres na empresa, sobre negros, sobre pessoas com deficiência, sobre pessoas com mais de 45 anos e aprendizes, as políticas e ações dessas empresas. Não possuem dados sobre o grupo LGBTQIA+. Em se tratando de iniciativas do setor privado, um trabalho bastante relevante e que pode ser citado, vem do Instituto Avon com seu Projeto DIVA (Diversidade + Avon). São iniciativas que tem não só por objetivo a criação de um ambiente de trabalho inclusivo e respeitoso, o projeto visa integrar iniciativas com mote na equidade étnico-racial, com abrangência a todos os *stakeholders*. [12]

São ações de atração e retenção de novos talentos, desenvolvimento interno de colaboradores por meio de parcerias com consultorias especializadas para capacitação e mentoria das lideranças e força de vendas, ampliação de portfólio da empresa para contemplar tons de pele brasileira, a criação de um banco de talentos no *LinkedIn* da Avon, por meio do movimento Minha Cor S.A., liderado pela empresa, para ampliar a conexão entre recrutadores a talentos negros no *LinkedIn* por meio da autodeclaração étnico-racial e, dessa forma, facilitar o mapeamento de profissionais negros – não somente para trabalharem na Avon, mas também em outras empresas que quiserem aderir à iniciativa. [12]

As ações do Projeto DIVA estão diretamente conectadas ao Compromisso Antirracista, que foi elaborado pela equipe de Recursos Humanos, junto com a liderança da Avon e colaboradores da Rede pela Diversidade – grupo responsável por debater e conscientizar sobre diversidade e inclusão na companhia. Algumas das metas do Compromisso Antirracista focam na contratação de 50% de pessoas negras e em ter 30% de mulheres negras em posições de liderança até 2030, visando ao aumento da representatividade negra principalmente nas áreas de Comunicação, Recursos Humanos, Marketing e Vendas da empresa. Além disso o projeto DIVA é atrair, reter e desenvolver talentos negros, além de promover a conscientização sobre o tema entre todos os líderes, colaboradores, força de vendas, parceiros da empresa e consumidores da marca. Queremos tornar o nosso ambiente de trabalho tão diverso quanto o país em que vivemos e sermos percebidos como exemplo de que é possível promover uma mudança profunda, estimulando transformações na sociedade e engajando todos e todas nessa causa, explica Daniella Moura (Diretora de Recursos Humanos da Avon Brasil). [12]

Numa publicação intitulada, 35 Dicas de Planos de Ação para Diversidade e Inclusão, apresentada em conjunto pela plataforma de Gestão de Pessoas Pulses e a consultoria de diversidade e inclusão Nohs Somos, encontramos a proposta de se criar planos de ação para agir nos pontos mais críticos, levantados por uma pesquisa que pode ser realizada por qualquer empresa. Planos de ação que são separados por categorias, de acordo com as dimensões da pesquisa: diversidade, inclusão, aspectos culturais e representatividade. Segundo a publicação, a aplicação dessa pesquisa seria “um primeiro passo para transformar a organização em um ambiente acolhedor e inclusivo para todas as pessoas, proporcionando a melhor experiência do(a) colaborador(a) na sua jornada na empresa”. [12]

A consultoria e a plataforma reforçam fatores como criação de uma percepção da empresa sobre a existência da diversidade e inclusão, aspectos da sua cultura e política interna, passando por pontos como recrutamento e seleção, ampliação de discussão sobre o tema, a criação de mentorias para os grupos minoritários, a divulgação dos esforços em D&I. Também podem fazer parte do plano de ação, segundo as consultorias, pesquisa sobre a percepção do time sobre reconhecimento, oportunidades iguais em condição de equidade e igualdade, o papel das lideranças, treinamentos, segurança Psicológica e campanhas de valorização das diferenças e equiparação de salários. Boas práticas devem ser divulgadas, disseminadas e avaliadas no sentido de fortalecer e dar credibilidade à mudança proposta. Dados como os apontados aqui evidenciam os crescentes esforços de diversos setores da sociedade nas discussões e ações que tratam de diversidade e inclusão, tanto com relação a identidade de gênero e/ou orientação sexual, diferença geracional, de cor e etnia, de pessoas com deficiência, entre outras categorias de minorizado.

III. METODOLOGIA

O presente trabalho usou a metodologia de pesquisa bibliográfica, característica do modelo de pesquisa qualitativa, muito utilizada pelo meio acadêmico. “A pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os

principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema”. [13]

Resalte-se que: “[...] a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”. [13]

A pesquisa bibliográfica é realizada

[...] a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta. [14]

No tocante ao modelo de pesquisa qualitativa, é possível citar que,

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. [15]

A pesquisa foi intencionalmente dividida de forma a contemplar dois temas correlatos, a primeira parte constituiu-se em uma revisão bibliográfica de livros e artigos sobre o tema Comportamento Organizacional e a segunda, foi fortalecida de revisões em *e-books*, revistas e sites de instituições com expertise no assunto Diversidade e Inclusão, devido a sua contemporaneidade, reforçando o uso da Internet como instrumento de pesquisa. [16]

Importante destacar também a escolha do tema: “As fontes para a escolha do assunto podem originar-se da experiência pessoal ou profissional, de estudos de leitura, da observação, da descoberta de discrepâncias entre trabalhos ou da analogia com temas de estudo de outras disciplinas ou áreas científicas”. [13]

Dentre os principais autores que mais contribuíram para o desenvolvimento do trabalho destacam-se Robbins (2009), Chiavenato (2021) e Kerr (2021).

IV. CONCLUSÃO

Ao trazer o tema Diversidade e Inclusão no contexto do Comportamento Organizacional, perpassando pela importância desse para a formação de equipes diversas, é imperativo abordar a importância das pessoas dentro do processo de formação da estratégia de uma organização de vanguarda.

As relações de pessoas, as quais têm influência direta na organização, uma vez que as pessoas compõem a estrutura da organização e a cada dia se solidifica como seu componente mais importante, ganham importância no campo do estudo acadêmico, envolvendo não só temáticas de cunho exclusivamente administrativo, mas na indissolúvel relação com áreas da psicologia, da sociologia, política e sociais e sem esquecer no aspecto ambiental com a influência mais recente da política de ESG.

Uma vez que se entende que o comportamento das pessoas dentro das organizações molda a própria forma de agir de uma organização, nota-se sua forte relação com a cultura organizacional, e um dos principais responsáveis pelo fortalecimento dessa relação é o líder, quando assume o papel de definir objetivos, orientar e inspirar seus liderados e mobiliza os recursos da empresa, a fim de se alcançar os objetivos estratégicos trabalhando de forma eficiente a heterogeneidade das suas equipes.

Mais especificamente no tocante à temática Diversidade e Inclusão, pode-se perceber que mesmo existindo uma evolução nas discussões e ações, principalmente no âmbito organizacional, confirmada a partir da apresentação dos números dispostos em algumas pesquisas e casos citados no trabalho, ainda existe um campo enorme de discussão a ser realizado nas empresas, principalmente pelos departamentos que lidam diretamente com pessoas. A relação entre o aumento de eficiência econômica versus uma maior diversidade na equipe, reforça essa afirmação.

Ainda são fatores limitantes a uma evolução de discussões sobre o tema: o despreparo de alguns profissionais, a falta de engajamento da liderança, programas de atração e retenção de talentos, cargos e salários, menos inclusivos, poucos ou insatisfatórios programas de treinamento ou capacitação, falta de investimentos em estrutura física e psicossocial para incluir deficientes.

Também outros fatores que tratam de padrões mentais, tais como os vieses inconscientes, geralmente enraizados em nossa sociedade, os quais tratam de questões profundas, como o racismo estrutural, o patriarcado e heteronormatividade, a busca por padrões de beleza.

Promover mudanças na cultura de uma organização requer engajamento, comprometimento, tempo, esforço e investimentos. Sugere-se, para futuros estudos, ampliar não somente o acesso dos colaboradores aos números que ratificam os ganhos que uma equipe diversa pode trazer para empresa, mas também promover a

discussão desses fatores limitantes, tendo como balizador as mudanças pelas quais passa a sociedade, mudanças essas que influenciam diretamente o comportamento organizacional.

REFERÊNCIAS

- [1] Chiavenato, I. (2021). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- [2] Maximiano, A. C. A. (1995). *Introdução à administração*. 4ª ed. rev. e ampl. - São Paulo: Atlas.
- [3] Robbins, S. P. (2009). *Comportamento organizacional*. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- [4] Castilho, P., Callegaro, H. & Szwarcwald, M. (2020). *Diversity Matters: América Latina*. Rio de Janeiro: McKinsey & Company.
- [5] Bianchi, E. M. P. G., Quishida, A. & Foroni, P. G. (2017). Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 41-61, jan./fev. ISSN: 1415-6555.
- [6] Ribeiro, C. (2022). *O papel da liderança na inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho*. São Paulo: Mundo RH.
- [7] Kerr, C. (2021). *Viés inconsciente*. Livro eletrônico. São Paulo: Literare Books International.
- [8] Palácios, K. P. & Brito, L. S. (2017). Impacto das Competências de Equipes sobre o Desempenho. *Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 33(1), 1-10. ISSN: 0102-3772.
- [9] Laloux, F. (2017). *Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio de consciência humana*. Curitiba: Voo.
- [10] ABERJE. (2019). *A Diversidade e Inclusão nas Organizações no Brasil*. São Paulo: Aberje.
- [11] Instituto Ethos. (2016). *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. São Paulo: Instituto Ethos/BID.
- [12] Nohs Somos. (2020). *35 dicas de planos de ação para Diversidade e Inclusão*. São Paulo: PULSES.
- [13] Marconi, M. De A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.
- [14] Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UECe. Apostila.
- [15] Minayo, M. C. de S. (org.). (2001). *Pesquisa social. Teoria, método e criatividade*. 18ª ed. Petrópolis: Vozes.
- [16] Gil, C., A. (2017). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa.. 6ª edição*. São Paulo, Atlas.