



A Liderança Contemporânea como Via de Introdução da Diversidade nas Organizações

Ana Clara Torres Moore
anaclaramoore@hotmail.com
FOA

Thatiana Cristina Santos da Costa
thatianacscosta@gmail.com
FOA

Rafael de Paiva Lima

Resumo: Vários motivos têm levado o tema diversidade para discussão na vida das pessoas além de dar-lhe maior visibilidade no cotidiano das empresas. Um dos fatores para que esse fato esteja ocorrendo é a criação de legislações, bem como o debate no que se refere a etnia, gênero, orientação sexual, idade, deficiência, religião, dentre outros. A inserção de indivíduos tão diferentes faz com que as empresas tenham um enorme desafio para inseri-los em um meio que até então era restrito. Neste contexto, o presente artigo visa propor um modelo de atuação do líder contemporâneo, voltado para a diversidade, onde o mesmo tem como responsabilidade analisar a importância do pluralismo no mercado de trabalho, promovendo uma discussão entre a importância da diversidade nas empresas, o papel do líder na inserção desses indivíduos, assim como a responsabilidade das empresas perante a sociedade.

Palavras Chave: Diversidade - Sociedade - Liderança - -



1. Introdução

Durante muitos anos, as pessoas que não se encaixavam em determinado padrão da sociedade, com suas diversas personalidades e características, eram consideradas dissemelhantes. O passar do tempo permitiu que tal situação apresentasse uma melhoria significativa quando se compara com o período anterior, porém, ainda encontra-se longe de se tornar ideal.

O modo como a mídia e as organizações vem enfrentando e discutindo o tema, tem levado a várias pesquisas relacionadas à diversidade, sejam elas inseridas na escola, sociedade ou no ramo empresarial. Porém, ressalta-se que as práticas relacionadas a essas pesquisas ainda são pequenas, dificultando uma maior discussão acadêmica e incentivo relacionado ao tema.

Atualmente o debate sobre a diversidade ganha cada vez mais espaço nos ambientes empresariais, devido a algumas leis de incentivo criadas pelo governo e conscientizações realizadas através da mídia, mas, principalmente, pelas pressões do ambiente externo às organizações, fazendo com que o mercado de trabalho passe a enxergar essas pessoas, muitas vezes escondidas, e dando assim oportunidades de entrada para as mesmas.

Diante desse contexto, destaca-se a importância do presente estudo sobre a inserção da diversidade no ramo empresarial, onde é de responsabilidade da organização e, principalmente do líder, inserir o tema e adaptar pessoas às funções empresariais. Além disso, a pesquisa tem como objetivo propor um modelo de atuação do líder contemporâneo, voltado para a diversidade.

Com isso, o artigo será composto de 6 capítulos: Introdução onde será realizada uma breve apresentação sobre o tema, assim como seus objetivos. Referencial Bibliográfico no qual será a base para a pesquisa, contendo visões e análises de outros autores sobre o tema. A Metodologia onde serão abordados os meios e os fins utilizados perante a pesquisa acadêmica. Em seguida as Análises e Discussões, onde o tema proposto é argumentado e investigado diante da apresentação do modelo de atuação proposto, além de toda visão teórica já apresentada. Por fim, uma conclusão final sobre o tema, além de apresentar todas as referências bibliográficas.

2. Referencial Teórico

2.1. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

No passado, entre os anos 80 e 90, as organizações começaram a voltar sua atenção ao cenário de mudança que teve início nesta época. O ambiente externo começara a se alterar significativa e gradativamente de maneira a pressionar as empresas a trazer essa “evolução” também ao seu ambiente interno. Novas tecnologias surgiram possibilitando oportunidades diferenciadas e proporcionando uma maior facilidade nos processos de trabalho, assim como o cenário econômico alterava-se conforme tais mudanças ocorriam, por exemplo.

Anteriormente a essas transformações, o cenário em que o planeta se encontrava era considerado como estável e simples, visto que essas transições ocorriam em pequenas quantidades e em períodos extremamente espaçados. Com a inserção dessas mudanças foi dado início a uma Era Disruptiva, ou seja, rompe-se com o velho e se introduz o novo, onde o mundo torna-se dinâmico e complexo, devido ao fato de que tais transformações ocorrem agora em abundância e em curto espaço de tempo, assim como é vivenciado na atualidade.

Essas organizações que vivenciam tais mudanças diariamente, podem ser definidas, de acordo com Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 30), como “um conjunto de pessoas que trabalham juntas numa divisão de trabalho para atingir um objetivo em comum”, onde este objetivo é o de realizar bens e serviços que venham a agregar certo valor para a sociedade.



Contudo, para que essas empresas atinjam a capacidade de operar de maneira próspera e produtiva, é necessário que as mesmas utilizem da sinergia como seu guia, visto que esta proporciona o esforço e colaboração do coletivo como um todo.

Esse conjunto de atitudes e atuações das organizações formam o Comportamento Organizacional. Trilhando nos fatos desta realidade, os autores Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 26) conceituam o Comportamento Organizacional como “[...] o estudo de indivíduos e grupos em organizações. É um corpo de conhecimento que se aplica a todos os tipos de ambiente de trabalho”. Afirmam ainda, que o estudo desta componente possibilita o próprio conhecimento, o entendimento das pessoas e de um determinado trabalho, acarretando no êxito de sua ocupação em um ambiente de trabalho dinâmico e complexo da atualidade, assim como do futuro.

Dentro desta vertente, é possível identificar os ambientes organizacionais, sendo estes definidos como qualquer fator externo à empresa que pode vir afetá-la, ou seja, elementos de fora da organização que, de alguma maneira, possa atingir a mesma em algumas de suas partes ou até mesmo atingi-la por completo. Tais ambientes podem ser divididos em ambiente geral, ambiente específico, ambiente real e ambiente percebido (BOWDITCH; BUONO, 2016).

Ainda em conformidade com os autores, os mesmos relatam que, conforme foi possível contemplar, os ambientes organizacionais são distintos um dos outros permitindo que alguns destes sejam considerados quase inertes, visto que não existem grandes inovações nem pressões políticas, por exemplo. Enquanto outros podem ser mais dinâmicos, onde ocorrem mudanças muitas vezes inesperadas e em grande número.

É possível confirmar, então, que dentro desses diversos cenários que se modificam rapidamente, as organizações precisam estar preparadas no momento em que for necessário tomar alguma decisão que implique no crescimento das mesmas. Os gestores devem preparar a si mesmos e a toda sua equipe, no intuito de alcançarem seus objetivos com sucesso. Entretanto, para que isto aconteça, é necessário que os mesmos conheçam o ambiente no qual estarão lidando em determinadas situações.

Os autores Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 254) explanam que “tomada de decisões é o processo de escolher um curso de ação para lidar com um problema ou oportunidade”. Acrescentam ainda, que existem determinados ambientes e situações nos quais podem acarretar decisões tomadas com base na certeza, risco ou incerteza, sendo estes, os ambientes certos, ambientes de riscos e ambientes de incerteza.

Bowditch e Buono (2016) complementam que os tempos atuais dispõem de um cenário de amplas incertezas provocadas pela complexidade e dinamismo que o mesmo possui, sendo que tais dúvidas surgem devido às circunstâncias de determinados gestores não possuírem fatos e dados suficientes para compreender a mudança que ocorre no ambiente externo. Essa situação provoca um maior nível de risco, visto que as decisões tomadas e suas respectivas consequências são consideravelmente instáveis.

Além disso, Srour (2005) complementa relatando que essas transformações organizacionais surgem com as pressões do ambiente externo interligadas às forças do ambiente interno. Acrescenta, ainda, que tais mudanças ocorrem, na maioria das vezes, quando as empresas se encontram em períodos de dificuldades extremas. Caso contrário, as entidades normalmente apresentam resistência às mudanças, como insegurança e sensação de ameaça.

Desta forma os autores Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 565), apontam: “[...] “Mude ou morra!” é o grito de guerra que hoje corre entre os gestores em todo o mundo.” De acordo com esse contexto, os autores relatam a existência de seis forças que geram a mudança

nas organizações, sendo elas os choques econômicos, a competição, as tendências sociais, a natureza da força de trabalho, a política internacional e, por fim, a tecnologia.

Dentre as mudanças organizacionais, as mesmas podem ser classificadas como não planejada e planejada. As mudanças não planejadas são aquelas que ocorrem inesperadamente por uma circunstância ocasional, podendo trazer consequências benéficas ou maléficas, de acordo com a situação, havendo maneiras de as empresas realizarem a tentativa de reverter uma mudança com efeitos negativos, extraindo desta, determinados benefícios. Em contrapartida, existem as mudanças planejadas que trata-se do fato de perceber a necessidade de alguma transformação dentro da empresa, seja esta para solucionar um problema ou para alcançar objetivos de melhorias necessários, sempre em busca de oportunidades de desenvolvimento e crescimento da organização (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

Com a presença das mudanças no ambiente organizacional, um fenômeno torna-se muito vigente nas empresas, o conflito. Em concordância com os autores Robbins, Judge e Sobral (2010), entre os anos 1930 e 1940, predominava a visão tradicional do conflito, onde o mesmo era encarado como algo negativo e que gerava desavenças, sendo conhecido como conflito disfuncional. Tempos depois, surge a visão interacionista, que traduz este como uma oportunidade de alcançar uma boa interação entre grupos e a obtenção de soluções inovadoras. Com isso, o conceito disfuncional tem como oposição o conceito funcional do conflito, que estabelece um melhor desempenho dos indivíduos de uma equipe. Assim, o papel do líder é ter a capacidade de administrar estes conflitos em busca de sua otimização.

Levando em consideração os conceitos relatados acima, é possível constatar que as organizações que optam por adaptar-se às mudanças, planejando as mesmas e buscando seus benefícios e oportunidades, acabam por utilizar de uma ferramenta muito valorizada na atualidade, denominada inovação.

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), para que as empresas alcancem o sucesso atualmente, deve-se promover mudança e inovação, evitando, assim, sua decadência no mercado. Com isso, é necessário que as organizações sejam flexíveis e desenvolvam constantemente novos produtos e serviços garantindo a presença da excelência através da arte de inovar.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) expõem que o momento atual em que o ambiente organizacional se encontra, requer a grande e contínua adaptação por parte das empresas. Normalmente, as organizações inovadoras optam por selecionar colaboradores que possuam engajamento para com a mudança. Além disso, as mesmas instigam o processo de inovação nestes funcionários a fim de extrair suas características criativas.

Fato é que a sociedade vivencia uma forte presença de um tipo de mudança que ainda é concebida com resistência. Trata-se da diversidade, onde os autores acima propõem que a mesma seja o carro forte para o sucesso das organizações, promovendo o respeito e o comprometimento com este assunto. A partir disso, pode-se dizer que este trabalho tem como um de seus objetivos demonstrar que a força da diversidade deve estar presente nas atitudes dos líderes contemporâneos, onde estes devem inserir essa transformação externa também no ambiente interno das organizações, promovendo o crescimento e entendimento das mesmas.

2.2. LIDERANÇA

Atualmente é possível identificar que as empresas possuem preocupação e interesse com relação à atuação da liderança dentro das mesmas, envolvendo diversos tópicos que auxiliam na composição deste tema, que podem proporcionar crescimento e desenvolvimento



de pessoas e de grandes organizações, desde que bem aplicada. A ferramenta liderança vem sendo utilizada desde os primórdios da sociedade, onde alguns indivíduos se destacavam ao guiar, orientar, instruir através do exemplo e motivar grupos de pessoas. O conceito veio crescendo ao ponto de ingressar nas organizações a partir do momento que foi percebido que a aplicação da mesma poderia oferecer grandes benefícios pessoais e profissionais.

A liderança, por sua vez, diz respeito ao gerenciamento da mudança. Os líderes estabelecem direções por meio do desenvolvimento de uma visão do futuro; depois, engajam as pessoas, comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos. [...]. Definimos liderança como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 359).

A liderança advém do resultado da qualidade da interação entre líder e liderado. Esta relação somente será positiva e trará resultados, se houver confiança e respeito, impulsionando a boa sintonia e a qualidade no relacionamento. Outrossim, se o mesmo for constituído por medo e insegurança, o resultado pode ser irrelevante e sem valor, visto que a sinergia não se faz eficaz entre estes indivíduos. Devido a este fato, o trabalho de um líder nunca é executado de maneira singular. Mas há um fato que se sobrepõe a esta situação, onde o líder deve estar preparado ao receber uma equipe enrijecida na qual ele deverá encontrar-se apto a conduzir, buscando ferramentas, práticas e soluções orientadas para obter êxito nesse desafio (POSNER; KOUZES, 2013).

Ainda de acordo com os autores citados, embora os líderes atuem de maneiras diferenciadas, com visões divergentes, estes acabam por seguir um roteiro de práticas muito semelhantes. Diante de pesquisas e entrevistas realizadas por todo o mundo, foi possível concluir que os líderes utilizam de determinados procedimentos denominados de As Cinco Práticas da Liderança Exemplar. Os mesmos autores definem estas cinco práticas, as quais encontram-se descritas na Tabela 1.

Tabela 1: As Cinco Práticas da Liderança Exemplar

Moderar o Estilo	O líder deve obter clareza de seu autoconhecimento, pautando seus próprios valores, e os vivenciando em suas ações.
Inspirar a Visão	Planejar e construir a visão de uma organização, ou seja, buscar algo a ser alcançado futuramente e demonstrar o motivo do anseio de atingir este objetivo.
Questionar o Processo	O líder deve imergir nas mudanças e arriscar em suas ações, para assim surgirem os questionamentos sobre o que e como estão realizando algo.
Capacitar os Outros para a Ação	Trata-se do comportamento de um líder para com seus liderados, buscando a interação e a confiança nessa relação, permitindo que os mesmos se sintam motivados a colaborar com as tarefas realizadas.
Animar os Corações	Há momentos em que os liderados podem se encontrar em declive, desmotivados. Portanto, é necessário lembra-los de sua importância e reconhecê-los durante a caminhada das atividades.

Fonte: Adaptado de Posner e Kouzes (2013),

Com base nas informações fornecidas por Posner e Kouzes (2013) e por Robbins, Judge e Sobral (2010) sobre líderes e liderados, é possível afirmar que o comportamento e a importância de um líder advém de sua capacidade de se importar não somente com resultados e números, mas, principalmente, com o desenvolvimento e eficácia de cada colaborador de sua equipe, proporcionando o crescimento dos mesmos a ponto que estes tornem-se futuros líderes, criando um legado a ser transmitido à novas equipes que venham a surgir.



Até este ponto, com o estudo de comportamentos e práticas realizado anteriormente, percebe-se que a liderança é algo essencial nas organizações, devido ao fato da mesma promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores de uma empresa, proporcionando assim, inevitavelmente, o crescimento da mesma em bons resultados através da eficácia e da motivação dos funcionários para com a realização de suas tarefas na empresa. Além disso, o trabalho produzido por um bom líder acarreta num legado concedido para seus sucessores e importantes lições são deixadas àqueles que aprendem e seguem.

De acordo com Charan, Drotter e Noel (2012), quando indivíduos de uma determinada organização possuem o anseio de evoluir hierarquicamente na mesma, o caminho que estes colaboradores percorrem em busca de seu sucesso e desenvolvimento é chamado de *pipeline*, que se refere a um dos conceitos mais relevantes para se discutir o papel da liderança.

Dessa forma, as empresas contemporâneas preocupam-se fortemente em recrutar grandes talentos, visto que a oferta destes se encontra escassa. Isso devido ao fato de que as empresas da atualidade não se preocupam em buscar o desenvolvimento interno de seu pessoal, e apesar da existência de diversos treinamentos e programas de *mentoring* aplicados aos funcionários, o *pipeline* de liderança não vem sendo alcançado. Os autores explicam que, graças ao fato desses grandes talentos possuírem uma grande procura, os mesmos acabam por trocar de cargos e empresas rapidamente, ao ponto que não conseguem investir em corrigir seus erros e alcançar o desenvolvimento necessário antes que se desloquem para um novo ofício (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2012).

Os autores ainda afirmam que, para alcançar o modelo ideal de *pipeline* de liderança, é necessário seguir um modelo de seis passagens em sua ocupação profissional, onde cada uma dessas requer que sejam adquiridas novas habilidades, aplicações de tempo e novos valores profissionais, de maneira a proporcionar o progresso e aprendizado a cada novo cargo adquirido. Tais passagens encontram-se explanadas na relação a seguir.

Tabela 2: As Passagens para o *Pipeline* de Liderança Ideal

Passagem 1: De gerenciar a si mesmo a gerenciar os outros	Quando um colaborador individual se destaca e é reconhecido pela empresa, não somente por suas habilidades pessoais, mas também pela facilidade em ajudar outras pessoas, o mesmo acaba por receber tarefas além de suas atuais.
Passagem 2: De gerenciar outros a gerenciar gestores	O colaborador deve dispensar as atividades individuais e focar apenas em delegar, ou seja, trabalhar apenas com a gestão. Contudo, o mesmo pode acabar agindo de maneira errônea valorizando um indivíduo que somente possui habilidades técnicas, ao invés de usufruir das capacidades de liderar identificadas em outra pessoa.
Passagem 3: De gerenciar gestores a gestor funcional	O gestor funcional deve obter a capacidade de comunicação, visto que este terá convívio com outras duas gerências e deverá também unificar suas necessidades com as de outros gerentes funcionais que estarão presentes em seu dia a dia e, como líderes, estes devem adotar uma visão a longo prazo, buscando novos produtos/serviços e estratégias competitivas.
Passagem 4: De gestor funcional a gestor de negócios	O gestor de negócios possui como papel primordial a responsabilidade financeira de uma organização. É preciso haver o desenvolvimento significativo na gestão de tempo, habilidades e valores. Porquanto um gestor de negócios preocupa-se com estratégias e necessidades de longo e curto prazo, o mesmo deve explorar e refletir mais do que simplesmente agir a todo o momento.
Passagem 5: De gestor de negócios a gestor de grupo	O gestor regozija-se com o sucesso de outros. Além do mais, este deve compreender quatro práticas, onde a primeira se resume em obter boas estratégias a fim de bem utilizar o capital, a segunda refere-se à orientação de gestores de negócios, a terceira baseia-se no autoquestionamento com relação



	a atingir um bom portfólio e, por fim, verificar se os gestores estão aptos e competentes para triunfar.
Passagem 6: De gestor de grupo a gestor corporativo	O gestor deve se preocupar com a performance do planejamento de longo prazo e entender a organização como um todo, exercendo o papel de administrador. Lidam com um número significativo de clientes externos, e devem estar preparados para tomar decisões de impacto. Deve se reunir um time composto por indivíduos ambiciosos e de bom desempenho, sendo que este é o único papel de liderança exercido para inspirar os colaboradores.

Fonte: Adaptado de Charan, Drotter e Noel (2012).

Conforme relatado pelos autores, o *pipeline* de liderança garante o alcance da evolução de líderes em todos os níveis, e este pode ser obtido de maneira eficaz desde que as pessoas adquiram a cada passagem, novas competências que auxiliem na realização de seus objetivos, uma adequação de tempo efetiva e a interiorização de novos valores de acordo com as perspectivas que venham a surgir ao longo do tempo.

Neste capítulo foi possível concluir que a liderança é o meio de inserção da mudança nas organizações, onde o líder deve ser o exemplo a ser seguido, transmitindo conhecimento e apontando as direções necessárias para se alcançar a qualidade do resultado da empresa, assim como o crescimento do próprio colaborador, permitindo que os mesmos possuam motivação e empenho suficientes para atingir o sucesso.

2.3. DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

No contexto atual da sociedade, a diversidade tem se destacado conforme as mudanças vêm ocorrendo no planeta. E, à medida em que estas mudanças acontecem, os conflitos relacionados a este tema tornam-se cada vez mais presentes. Indivíduos lutando pela inclusão, o sistema de cotas raciais, marchas de igualdade de gêneros, empresas buscando e selecionando colaboradores especiais, entre outros, são temas vistos com frequência. Entretanto, muitos ainda possuem dificuldade e resistência em interiorizar este conceito.

O dicionário Aurélio (2010) conceitua diversidade como sendo “qualidade ou condição do que é diverso; diferença, dessemelhança”. Além disso, o portal de informações juvenis, Infojovem, propõe uma explanação mais elaborada, conforme citação abaixo.

A definição de diversidade pode ser entendida como o conjunto de diferenças e valores compartilhados pelos seres humanos na vida social. Este conceito está intimamente ligado aos conceitos de pluralidade, multiplicidade, diferentes modos de percepção e abordagem, heterogeneidade e variedade. A diversidade entendida como uma extensão da individualidade que tem sua representação no modelo social de rede apresenta-se na concepção da complexidade como o formato fundamental da sociedade. Nesta perspectiva as diferenças apresentam-se como uma experiência natural da vida em sociedade (INFOJOVEM; 2017).

Conforme os literatos Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 26), a diversidade nas empresas, hoje em dia, é algo de suma importância e de clara presença, trazendo à tona muitas diferenças pessoais. Afirmam ainda, que “o sucesso na carreira exige cada vez mais o comprometimento com a valorização da diversidade e o trabalho com outras pessoas, respeitando totalmente suas diferenças individuais”.

A diversidade como sendo um tema amplo, abrange diversos tipos com variados conceitos, cada um com sua devida importância. A mesma divide-se em dois níveis, sendo eles o nível superficial e o nível profundo. Quando é abordado sobre a diversidade em nível superficial, pode-se dizer que este se refere às diferenças constatadas no primeiro momento, como idade, etnia, gênero, dentre outros. Em contrapartida, a diversidade de nível profundo



relata diferenças que se manifestam ao longo da convivência e interação entre pessoas, como preferências, valores e personalidade (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Ainda de acordo com os autores acima, incorporado ao nível superficial estão as características biográficas, na qual as mesmas relatam atributos que são identificados facilmente nos indivíduos, onde integrado a este grupo, encontram-se determinadas características pessoais. Dentre estas, primeiramente, explana-se o conceito de idade, sendo que o mesmo refere-se, evidentemente, ao tempo de vida de um determinado colaborador. Há uma conformidade entre os pensamentos da sociedade em geral, onde o envelhecimento de indivíduos faz com que a performance profissional dos mesmos venha a diminuir. Entretanto, faz-se necessário acrescentar que a população trabalhista está envelhecendo cada vez mais, sem contar o número considerável de aposentados que optam por continuar trabalhando. Os trabalhadores com idade mais avançada são vistos por possuírem grande compromisso com a qualidade e a ética. Por outro lado, estes trabalhadores têm características fortes de resistência à mudança, fazendo com que as empresas tenham uma visão de que contratar colaboradores mais novos e aptos a transformações seja mais viável e benéfico, ao contrário do que pessoas mais velhas possam vir a oferecer. Deve-se considerar que em situações como esta, indivíduos com a faixa etária mais avançada acabam por se tornar o alvo em um cenário de demissão.

Seguidamente, encontra-se a questão do gênero na qual ainda existem muitos questionamentos na sociedade. Ainda de acordo com os autores, não existem diferenças significativas entre homens e mulheres no quesito de perfil profissional, como habilidades e capacidade de resolver problemas, por exemplo. Além disso, o grande aumento da participação da mulher no mercado de trabalho confirma que, de fato, não existem diferenças de produtividade entre as tarefas distribuídas a indivíduos de diferentes gêneros. Todavia, as mães costumam ter preferência por horários mais flexíveis e empresas que incentivem o equilíbrio entre o profissional e pessoal. Outrossim, em vista de um contexto histórico do passado, a mulher possuía grandes índices de rotatividade e absenteísmo pelo motivo que as mesmas tinham o papel de cuidadoras do lar, responsáveis por todas as tarefas domésticas e filhos. Contudo, nos tempos atuais, essa situação vem se modificando a cada dia, onde o homem passa também a ocupar o lugar nos papéis domésticos de uma família.

Segundo Lewgoy (2017), em uma publicação realizada através da revista Exame, em uma discussão a respeito da diversidade de gênero nas organizações, foi constatado que as mulheres precisam ingressar no mercado de trabalho em busca do alcance do crescimento dos negócios. Acrescenta ainda que, para que isso venha a ocorrer, é necessário estimular a inserção de mulheres em cargos normalmente ocupados por homens, demonstrar também a diferença salarial existente entre homens e mulheres que ocuparam um mesmo ofício em um determinado período, e fornecer exemplos de líderes femininas de maneira a assegurar a inclusão de gêneros nas organizações. Além disso, é necessário haver empatia com relação a este tema, ou seja, não envolver somente mulheres, mas também os homens, para que compreendam a necessidade da presença feminina no mercado e trabalho.

Dando continuidade, o próximo ponto destacado pelos autores ainda dentro de características biográficas, são as raças e etnias. Ao relatar sobre raça, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) a desmembra em cinco grupos, sendo eles brancos, negros, índios, amarelos e pardos. Conceituando raça, temos que a mesma define-se pelas características biológicas identificáveis nos indivíduos. Já a etnia expõe-se como atributos culturais que são interligados às raças. Com relação às organizações, os colaboradores possuem atitudes como as de beneficiar indivíduos da mesma classe racial, ou indivíduos



afrodescendentes podem vir a concordar com determinados programas, por exemplo, onde brancos talvez não aceitem tão facilmente, como o programa de cotas raciais.

Segundo Martins (2015), o salário de um indivíduo branco ultrapassa em média 47% o salário de afrodescendentes. Já com relação a pessoas pardas, a diferença é de que a cada R\$100,00 recebidos pelos brancos, a raça parda recebe R\$72,35. Além disso, a revista complementa que existe diferença até mesmo entre analfabetos brancos e afrodescendentes, assim como também há grande diferença quando ambos possuem ensino superior.

Tem-se ainda o grupo de pessoas com deficiências, sendo este definido por pessoas com problemas físicos, mentais ou outros tipos de deficiência que venham a afetar e limitar qualquer atividade principal exercida pelo homem. Em um âmbito organizacional, este grupo deve estar inserido nas empresas pela obrigatoriedade das cotas, de acordo com a Lei nº 8.231/1991, onde a mesma relata que uma determinada porcentagem de trabalhadores de uma organização deve ser composta por indivíduos deficientes. Entretanto, entre 9 milhões de brasileiros com deficiência, a inclusão nas empresas ocorre em apenas 11,11%, e desse valor, somente 200 mil possuem trabalho com carteira assinada. Apesar de algumas dessas limitações não possuírem a possibilidade de se encaixar em determinadas atividades empregatícias, com o crescimento das tecnologias tais obstáculos vão sendo quebrados.

Contudo, a repercussão das deficiências nas organizações, segundo pesquisas, demonstra-se positiva, visto que pessoas especiais dispõem de um alto desempenho. Todavia, devido ao preconceito ainda muito presente, as pessoas costumam presumir que tais indivíduos não possuam tamanha eficiência, resultando na não contratação dos mesmos, principalmente para vagas de empregos que requerem o contato com o público. Esta realidade é mais intensa especialmente com pessoas que possuam deficiências mentais e, além disso, é relatado que estas causam uma maior tendência de absenteísmo (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A estabilidade no emprego é também um tipo biográfico de diversidade relatado pelos autores, que aborda a discriminação existente para com a correlação entre o período de um colaborador na empresa e sua performance. Ao compreender o tempo de serviço como uma estabilidade voltada pela experiência de um indivíduo, o mesmo pode ser considerado como algo positivo. Assim, pesquisas demonstram que pessoas com mais tempo de empresa tendem a não faltar excessivamente, e há uma menor possibilidade de as mesmas pedirem sua demissão. Por fim, conclui-se que o trabalhador que anteriormente permaneceu em uma organização por muitos anos, possibilita a previsão sobre a rotatividade deste em suas próximas oportunidades.

Tem-se também dentro das características biológicas a diversidade de religião, onde os conflitos não ocorrem apenas com indivíduos de fé com ateus, mas também com pessoas de diferentes crenças, ou com aqueles que possuem a mesma religião. Apesar da existência do artigo 5º da Constituição Federal Brasileira, que impede a discriminação de religiões e crenças, as organizações devem levar em consideração esta vertente, pois a intolerância religiosa no Brasil é algo ainda presente. Todavia, os conflitos deste tipo de diversidade não são tão intensos e comuns nas empresas, visto que o país não possui sérios confrontos religiosos. Contudo, líderes e gestores devem atentar-se a este quesito evitando desentendimentos causados por julgamentos e discriminações (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Finalmente, seguindo ainda os relatos dos literatos acima, o último tipo de diversidade biológica é a orientação sexual, onde a mesma pode ser considerada como motivo de tratamento diferenciado dentro de organizações. Assim como no item acima, a Constituição Federal Brasileira impede o preconceito para com a orientação sexual, no que se refere à contratação, cargos exercidos e salários. Embora muitas empresas ainda não contratem com facilidade indivíduos com orientações sexuais diferenciadas, a luta pelos direitos dos

homossexuais vem crescendo, inclusive por parte das organizações, como por exemplo, permitir a inclusão de companheiros em todos os benefícios oferecidos pelas mesmas. Contudo, ainda existem empresas que não flexibilizam tal condição, justificando que não há procura por estes benefícios por parte dos colaboradores homossexuais, que preferem omitir essa informação temendo o preconceito.

Outrossim, existem também os tipos de diversidades classificadas pelas habilidades, onde as mesmas, neste momento, relatam as diversidades em níveis profundos com relação às atividades profissionais. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 49) “habilidade refere-se à capacidade de um indivíduo para desempenhar as diversas tarefas de uma função. É uma avaliação geral de tudo que um indivíduo pode fazer [...]”. Tais habilidades são divididas em dois grandes grupos sendo eles habilidades intelectuais e habilidades físicas. Primeiramente, tratando-se das habilidades intelectuais, é possível confirmar que a mesma tem como característica a realização de exercícios mentais, como indivíduos que possuem grande inteligência e, por este motivo, são bem valorizados devido ao fato de se destacarem a ponto de ingressarem como líderes de equipes. Para proporcionar a medida desta inteligência, testes de QI¹ e provas de vestibulares, por exemplo, foram adotados em busca do alcance da mesma. Existem também as Sete Dimensões da Habilidade Intelectual, onde estas possibilitam aos investigadores identificarem a capacidade mental integral, que trata de um coeficiente geral de intelecto. Tais dimensões são a Aptidão Numérica, Compreensão Verbal, Rapidez Perceptual, Raciocínio Indutivo, Raciocínio Dedutivo, Visualização Espacial e Memórias.

Ainda em concordância com os autores, para a realização de tarefas com informações mais complexas, é necessário que os funcionários possuam competências intelectuais que possibilitem o sucesso em tais trabalhos. Entretanto, funções de rotina com pouca oportunidade de proeminência, não significa que um indivíduo que exerce tal papel deve obter um QI de baixo nível. Em contrapartida, não se pode confirmar que aquele que possui um QI elevado deva, necessariamente, realizar tarefas de extrema complexidade. Algumas empresas, em busca de obterem dados extras dos candidatos a uma vaga, realizam testes de inteligência, além de fichas de informações e entrevistas, devido ao fato de conseguirem referências necessárias com relação ao intelecto dos mesmos. Contudo, quanto mais inteligentes e eficientes são os indivíduos para com suas atividades, maior a cobrança realizada pelos mesmos em busca de melhores condições de trabalho.

Com relação às habilidades físicas, estas são as competências que, em uma determinada atividade, requerer força e agilidade, por exemplo. No decorrer de estudos, foram selecionadas nove habilidades físicas básicas, que relatam sobre capacidades que relacionam-se diretamente com determinados tipos de tarefas físicas, de modo que nem todas as habilidades sejam ideais e compatíveis com qualquer tipo de função, sendo elas a força dinâmica, força no tronco, força estática, força explosiva, flexibilidade de extensão, flexibilidade dinâmica, coordenação motora, equilíbrio e resistência. Com relação às pessoas com deficiências, deve-se ter cautela no momento em que se determinam as diferentes habilidades que os indivíduos possuem para a realização de certos serviços, causando uma generalização, pois a mesma pode provocar o preconceito. Sendo assim, é viável realizar adaptações no ambiente de trabalho em busca de adequar o mesmo aos deficientes (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Como foi possível contemplar, a diversidade é um conteúdo extenso, repleto de múltiplos aspectos que são de extrema magnitude ao se tratar do ambiente interno de uma organização. O passar do tempo trouxe à tona esse tema, visto que a sociedade se encontra cada

¹ QI (Quociente de Inteligência) é conceituado, segundo Sierra (2003), como “o mais tradicional sistema de perguntas e respostas utilizado para avaliar a capacidade de raciocínio de uma pessoa”.



vez mais diversa, e as empresas, buscando seu sucesso no mercado, devem se preocupar em interiorizar a diversidade propondo o desenvolvimento de seus colaboradores e da organização.

A revista Harvard Business Review Brasil realizou uma matéria em outubro de 2015, demonstrando uma visão da diversidade não somente como um ponto de inclusão e ética nas empresas, mas também como uma possibilidade de estratégia a ser implementada. Uma pesquisa realizada pelo Hay Group² demonstrou que de 170 empresas brasileiras entrevistadas, somente 5% buscam o conhecimento de seus colaboradores com relação à diversidade. A inserção deste quesito nas organizações proporciona aos funcionários um ambiente mais confortável e incentivador para se acrescer propostas inovadoras e alcançar a solução orientada diferenciada para problemas que venham a surgir. Além disso, as pessoas tornam-se mais motivadas e possuem um engajamento significativo (BORIN; FIENO; SAMPAIO, 2015).

O gráfico mostra que quanto mais os funcionários das empresas percebem o incentivo à diversidade, maior a abertura para inovar e propor novas ideias.

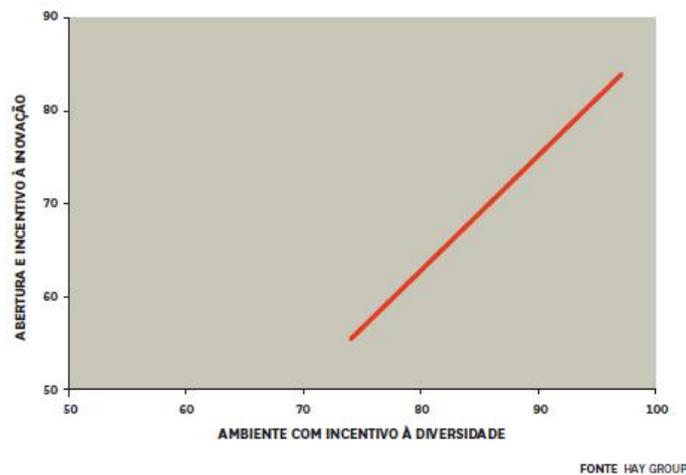


Figura 1: Gráfico Abertura e Incentivo a Inovação x Ambiente com Incentivo à Diversidade.

Fonte: Revista Harvard Business Review Brasil (2015).

A revista ainda aponta que um ambiente diverso nas organizações promove um recuo dos conflitos disfuncionais em até 50%. Contudo, o papel da diversidade nas organizações só é bem compreendido e aplicado com a presença de um líder, onde o mesmo deve ser o estímulo entre os colaboradores e as ações de uma empresa para com a diversidade.

Um líder dirigente e visionário, que transmite mensagens de forma clara, que se preocupa com o desenvolvimento de sua equipe, incentiva e reconhece o ambiente de diversidade, faz com que as pessoas tenham suas diferentes habilidades aproveitadas da melhor forma, gerando, assim, melhores resultados para a organização. Esses líderes e funcionários motivados, juntos, conseguem maximizar a eficiência da empresa (BORIN; FIENO; SAMPAIO, 2015).

Borin, Fieno e Sampaio (2015) propõem às empresas algumas táticas que devem ser experimentadas em curto prazo, como o Programa para Pessoas com Deficiência (PCD) e treinamentos com temas específicos. Após a empresa ter atingido certo nível de

² O Hay Group “é uma empresa global de consultoria de gestão de negócios, que trabalha com líderes com a finalidade de transformar estratégia em realidade” (HAYGROUP).



amadurecimento com um ambiente diverso, pode-se inserir algumas outras tarefas que proporcionem cada vez mais benefícios à organização, como buscar a igualdade de gêneros em diversos aspectos nos quais ainda predominam contrastes em salários e posições hierárquicas, por exemplo. Além dos múltiplos benefícios que este tema pode trazer, surge também a inovação, onde a mesma impulsiona os resultados de organizações através dos fatores diversos que o ambiente interno empresarial deve obter.

Partindo da necessidade que as empresas possuem de sempre se adaptar às mudanças emergentes, as mesmas devem buscar a inovação. O escritor Sampson (2016), relatou através da revista Exame em abril de 2017, que as empresas que não usufruem da diversidade em seu ambiente de trabalho acabam sendo maleficiadas, pois estas proporcionam benefícios inigualáveis trazidos através da vivência de cada indivíduo e da capacidade que os mesmos possuem de enxergar e analisar os fatos de maneiras dissemelhantes. Portanto, as organizações que reconhecem o potencial de tais pessoas permitem que a inovação seja incentivada.

Apesar dos diversos benefícios que a diversidade pode agregar a uma empresa, este tipo de mudança pode gerar resistências por parte dos colaboradores, visto que, segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), o inexplorado pode gerar medo e a presença da insegurança. Devido à ocorrência de tais mudanças provocarem, por vezes, o descaso por parte dos colaboradores com relação às mesmas, alguns critérios foram estabelecidos em busca da redução desta resistência. Primeiramente, apresentar as vantagens que determinada mudança poderá crescer, assim como ter compatibilidade com relação aos valores dos indivíduos. Demonstrar, também, que tal transformação pode se apresentar como algo simples e, por fim, provar que a mudança pode ser feita por passos, sendo realizados ajustes quando necessário.

Além disso, os autores ainda acrescentam seis meios de se lidar com a resistência, sendo eles, em primeiro lugar, a instrução e comunicação, a participação e envolvimento, a facilitação e o apoio, a negociação e acordo, a manipulação e cooptação e a coerção explícita ou implícita. Apesar das possíveis resistências que venham a acontecer no decorrer do processo de inclusão da diversidade em organizações, os gestores precisam estar preparados para administrar tal inclusão. De acordo com Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), “Para ir além da adaptação e conseguir o máximo de vantagens competitivas potenciais dessa diversidade, as empresas estão tentando cada vez mais administrar a diversidade”. Assim, os literatos apresentam três práticas que possibilitam essa administração, onde a primeira são as práticas de atribuição de responsabilidade, as práticas de desenvolvimento e as práticas de recrutamento.

Neste capítulo pode-se perceber os desafios existentes com relação à inclusão da diversidade nas organizações. Entretanto, foi possível comprovar também que, apesar de enfrentar grandes resistências e algumas dificuldades, a diversidade pode promover inúmeros benefícios às organizações, proporcionando o crescimento das mesmas, através da inovação e da motivação que surgem através deste processo, visto que pessoas dissemelhantes provocam a inserção de novas visões e pensamentos que podem agregar fatores positivos para as empresas, causando assim, seu amadurecimento.

3. Metodologia

Segundo a taxionomia proposta por Vergara (2009), os estudos em administração podem ser classificados quanto aos fins e quanto aos meios. Desta forma, a metodologia deste artigo, com relação aos fins, tem como base as pesquisas descritiva e exploratória, onde a primeira refere-se à expressão de características de um determinado assunto. Já a segunda compreende o aprofundamento em determinado tema no qual ainda existem poucos estudos, em especial considerando o tema diversidade.



Portanto, devido a este fato, o artigo baseia-se na investigação dos ambientes organizacionais, ligando a interação e atuação do líder nas empresas, inserindo assim as características diversas que prevalecem no ambiente externo. Além disso, houve a inserção do modelo ideal de liderança contemporânea que compreende detalhes de como deve ser o comportamento dos líderes no quesito da introdução da diversidade nas organizações.

É possível contemplar que, quanto aos meios, o trabalho foi realizado de acordo com a investigação bibliográfica, que relata a utilização de fontes compartilhadas e acessíveis, como por exemplo, materiais de livros, revistas e internet. Além disso, esta pesquisa divide-se em primária, onde a mesma se apresenta da maneira realizada pelo autor, e secundária, que se refere à análise e explanação de uma obra já existente (VERGARA, 2009).

Com isso, é apresentado o estudo do comportamento organizacional e a atuação dos líderes dentro dos mesmos, assim como a análise da diversidade inserida nas organizações, além de demonstrar a correlação existente entre os temas, possibilitando a proposta final.

4. Análise e Discussões

Como foi explanado nos capítulos anteriores, pôde-se perceber que a funcionalidade do Comportamento Organizacional influencia na compreensão dos ambientes externo e interno, proporcionando o triunfo quando trata-se do cenário complexo e dinâmico no qual a sociedade vivencia atualmente. Contudo, para que seja possível o alcance deste sucesso, é necessária a presença de um líder que possibilite a ligação entre tais ambientes de uma organização, sendo o carro forte que guiará e orientará para que bons resultados possam vir a suceder e, assim, viabilizar a prosperidade de uma determinada empresa.

O líder contemporâneo possui o papel de atingir o engajamento de seus liderados, sendo o guia que auxilia e orienta os mesmos, acompanhando seus avanços e direcionando os caminhos, proporcionando assim, a alta performance. Deve também possuir o autoconhecimento com a finalidade de transparecer-se coesivo com relação à suas mensagens e suas ações, para assim asseverar que suas atitudes possam ser vistas como exemplos a serem seguidos. Além disso, o líder deve incumbir-se de demonstrar respeito às pessoas, proporcionando a igualdade no local de trabalho e aplicando a ética como um forte oponente.

A partir dessas vertentes, visando o crescimento de uma organização, é imprescindível que o líder, levando em consideração seu discernimento para com as mudanças que estão ocorrendo no cenário atual da sociedade, obtenha uma visão perspicua da necessidade de introduzir a diversidade nas empresas. Como tal, faz-se primordial a apresentação dos benefícios desta inclusão, objetivando a assimilação e compreensão dos colaboradores, evitando assim as dúvidas e resistências que podem surgir no decorrer deste processo.

Portanto, relata-se como um dos benefícios da inserção da diversidade, em primeiro momento, o crescimento dos bons resultados que a mesma proporciona, devido ao fato de que indivíduos diversos possuem vivências e opiniões divergentes uma das outras, permitindo assim a manifestação dos conflitos. Como foi exposto anteriormente, os conflitos não são, necessariamente, sempre disfuncionais, ou seja, aqueles que trazem o lado negativo de determinadas discussões. Muitas das vezes, os conflitos podem ser considerados funcionais, onde a exposição de ideias e conceitos diferenciados, agregam valor ao planejamento de um determinado objetivo, a título de exemplificação. Outrossim, cada tipo de diversidade pode possuir um benefício específico, como por exemplo, colaboradores mais velhos, que além de introduzir seus conhecimentos de maior experiência, os mesmos não possuem tendência ao absenteísmo e a rotatividade.



Além desse fato, é válido ressaltar algo que a diversidade proporciona quando é inserida nas organizações: a inovação. Esta é a resposta primordial à inclusão de um ambiente diverso, pois é a partir deste conceito, que as organizações alcançam a criatividade vinda de seus funcionários, permitindo a criação e desenvolvimento de novos métodos, novos produtos ou serviços e também novas oportunidades.

Em busca de alcançar um ambiente diversificado que se adapte conforme as mudanças que ocorrem nos cenários externos atuais, a seguir encontra-se a Figura 2, referente aos Pilares da Busca por um Ambiente Diverso em Constante Adaptação, onde a mesma demonstra que, com o objetivo de alcançar tal ambiente, é necessário compreender a inovação como base deste processo, visto que esta busca a motivação e engajamento dos liderados de uma organização apresentando os benefícios de gerar algo novo propiciando a inserção da empresa nos moldes do ambiente externo. Com isso, deve-se gerar conflitos, preferencialmente funcionais, para que seja possível discorrer sobre a busca de um ambiente diverso, considerando todas as opiniões e pontos de vista dos colaboradores, assim como do líder, para que, finalmente, possam ser traçados metas e objetivos em comum afim de alcançar a competitividade que agregue um bom desenvolvimento e resultado da empresa no mercado de trabalho no qual se encontra.

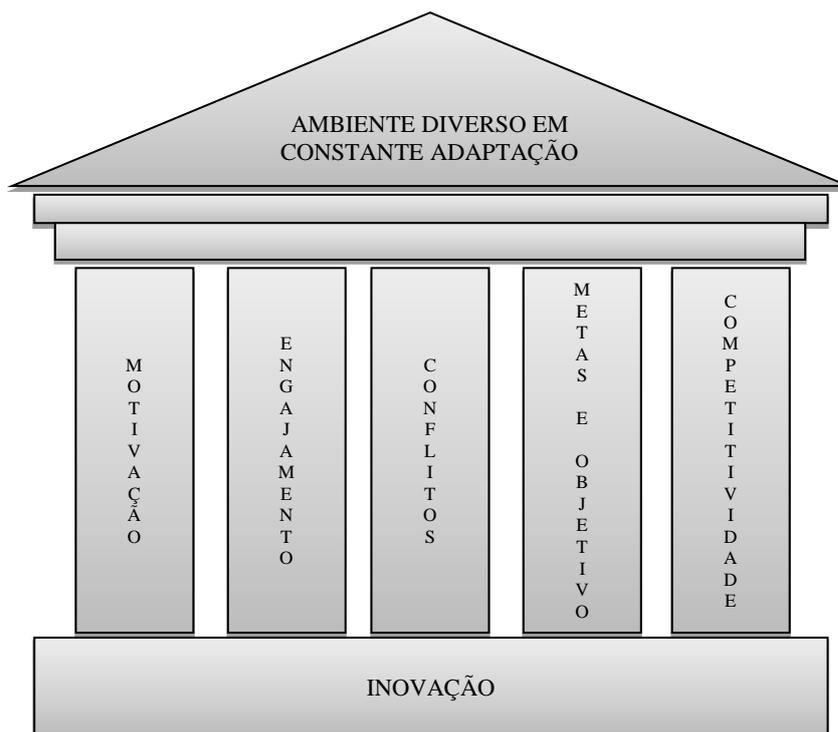


Figura 2: Os Pilares da Busca por um Ambiente Diverso em Constante Adaptação

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017)

Contudo, apesar destes pilares carregarem consigo a chave de uma organização que compreende a necessidade da adaptação e da interiorização da diversidade, um líder, além de seguir estas fontes, deve também saber como agir para que esta adaptação ocorra. A Figura 3 demonstra os Fatores que Possibilitam o Modelo Ideal de Liderança, demonstrando e pautando quais atitudes um líder deve obter, como orientar e buscar o desenvolvimento de seus liderados,



alcançar a excelência no quesito da inserção da diversidade com o objetivo de modificar as raízes da empresa e assim proporcionar a adaptação da mesma.

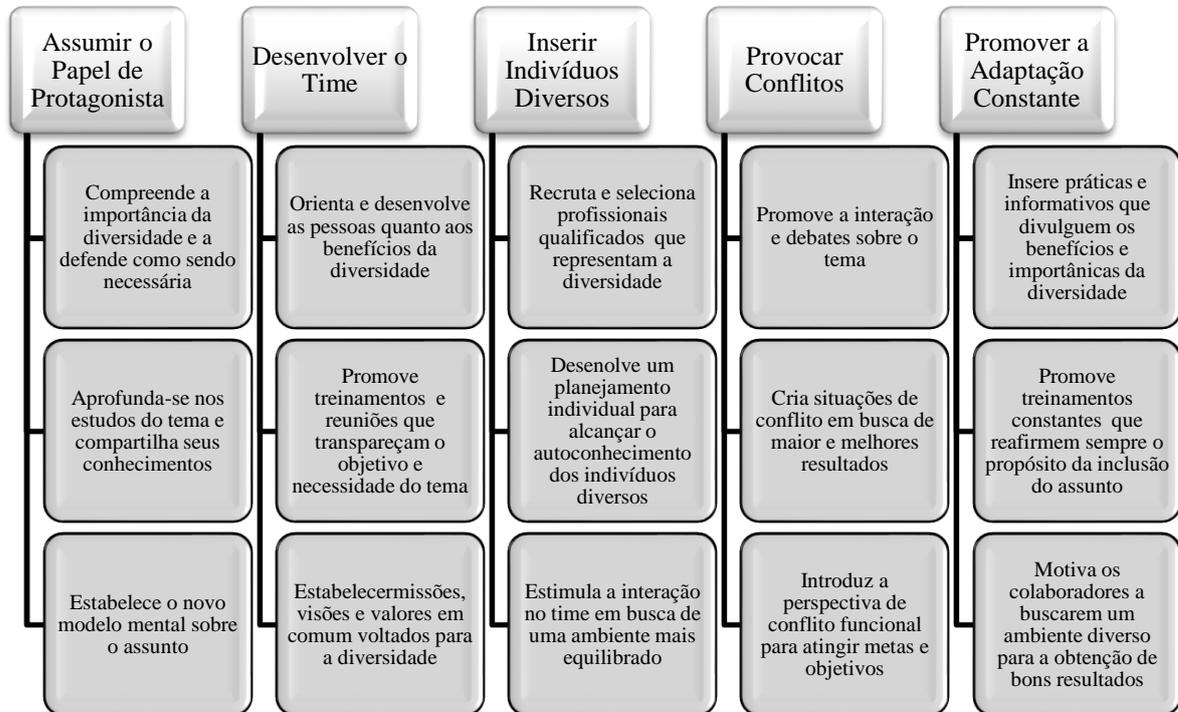


Figura 3: Fatores que Possibilitam o Modelo Ideal de Liderança

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017)

Compreendendo e interiorizando estas etapas, sendo elas assumir o papel de protagonista, desenvolver o time, inserir indivíduos diversos, provocar conflitos e promover a adaptação constante, respectivamente, é possível atingir o propósito de um modelo de líder contemporâneo, que tenha a capacidade de garantir com que, no cenário atual de complexidade e dinamismo, haja a adaptação das organizações. Com isso, obter bons resultados além de proporcionar a inclusão de indivíduos diversos que, por vivenciarem a discriminação e preconceito, acabam por não ter uma oportunidade justa no mercado de trabalho, atingindo assim, seu crescimento e reconhecimento.

5. Conclusões

Ao longo de toda pesquisa foi discutida e analisada a importância da diversidade nas organizações e de que modo as mesmas têm como responsabilidade a inserção dessas pessoas no ambiente interno, com objetivo de crescer respeito e ética, assim como envolver um método estratégico.

Além disso, foi possível constatar a importância que um líder possui nas organizações e no dia-a-dia de cada indivíduo, em méritos pessoais e profissionais, acarretando, assim, na responsabilidade da inserção da diversidade nas empresas, buscando a harmonia na interação de uma equipe com grande presença da heterogeneidade, e também proporcionando o amadurecimento no ambiente interno para com o externo.



Diante do objetivo de propor um modelo de atuação do líder contemporâneo voltado para a diversidade nesta pesquisa, pode-se concluir a real necessidade de inclusão de todas as classes, gêneros, raças em uma comunidade empresarial, visto que, além de exercer um papel perante à sociedade dando oportunidades àqueles no qual muitas vezes são excluídos, as empresas também ganham, possuindo funcionários dos mais diferentes jeitos, contribuindo com uma ampla visão diversificada, novos conhecimentos e oportunidades com relação ao alcance de melhores resultados e competitividade.

Como proposta para pesquisa futura, fica a elaboração de uma investigação sobre a inserção da diversidade nas empresas, gerando dados e mostrando como a mesma vem crescendo perante o meio empresarial.

6. Referências

- BORIN, Fernanda; FIENO, Priscila; SAMPAIO, Bernardo.** Diversidade: inclusão ou estratégia? Harvard Business Review Brasil, S.l., 2015. Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/diversidade-inclusao-ou-estrategia/>>. Acesso em: 17 nov. 2017.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F.** Elementos de Comportamento Organizacional. Ed. rev. São Paulo: Cenage Learning, 2016.
- CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James.** Pipeline de Liderança: O desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. 2. ed. São Paulo: Elsevier: SSJ, 2012.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda.** Mini Aurélio: O dicionário da língua portuguesa. 8. ed. rev. Curitiba: Positivo, 2010.
- LEWGOY, Júlia.** Por que diversidade de gênero nas empresas significa mais lucro. Exame, S.l., 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/por-que-diversidade-de-genero-nas-empresas-significa-mais-lucro/>>. Acesso em: 20 nov. 2017.
- MARTINS, Raphael.** Entre graduados, brancos ainda ganham 47% mais que negros. Exame, S.l., 2015. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/brasil/entre-graduados-brancos-ainda-ganham-47-mais-que-negros/>>. Acesso em: 13 nov. 2017.
- POSNER, Barry; KOUZES, James.** O Desafio da Liderança: Como aperfeiçoar sua capacidade de liderar. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe.** Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- s/a. DIVERSIDADE.** Infojovem. S.l., s/d. Disponível em: <<http://www.infojovem.org.br/infopedia/descubra-e-aprenda/diversidade/>>. Acesso em: 20 nov. 2017.
- SAMPSON, Jonathan.** A palavra de ordem é diversidade. Exame, S.l., 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/a-palavra-de-ordem-e-diversidade/>>. Acesso em: 18 nov. 2017.
- SCHERNERHORN Jr., James G.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N.** Fundamentos de Comportamento Organizacional. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SIERRA, Guilherme.** O que é o QI? Super Interessante, S.l., 2003. Disponível em: <<https://super.abril.com.br/ciencia/o-que-e-o-qi/>>. Acesso em: 20 nov. 2017.
- SROUR, Robert Henry.** Poder, Cultura e Ética nas Organizações: O desafio das formas de gestão. 13. ed. rev. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- VERGARA, Constan Sylvania.** Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.