O Boletim de Conjuntura (BOCA) publica ensaios, artigos de revisão, artigos teóricos e empíricos, resenhas e vídeos relacionados às temáticas de políticas públicas.

O periódico tem como escopo a publicação de trabalhos inéditos e originais, nacionais ou internacionais que versem sobre Políticas Públicas, resultantes de pesquisas científicas e reflexões teóricas e empíricas.

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratizacão mundial do conhecimento.



BOLETIM DE CONJUNTURA

BOCA

Ano VI | Volume 19 | Nº 55 | Boa Vista | 2024

http://www.ioles.com.br/boca

ISSN: 2675-1488

https://doi.org/10.5281/zenodo.13340189

BOLETIM DE CONJUNTURA

www.ioles.com.br/boca

A VISÃO SISTÊMICA COMO IMPULSIONADORA DAS POLÍTICAS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Cidinei de Oliveira Cichoves[1]

Maria Gabriela Gottlieb[2]

Euselia Paveglio Vieira[3]

Darlan Ariel Prochnow[4]

Guilherme Lau Santiago[5]

Resumo

Em um cenário globalmente conectado, multicultural e impulsionado pelos direitos humanos e responsabilidade social, o tema da Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) está em evidência e tem ganhado relevância cada vez maior nas organizações. Essas, passam a demandar de uma cultura inclusiva e colaborativa para fazer gestão da diversidade e ainda garantir os resultados esperados pelas organizações. A visão sistêmica, a linguagem colaborativa em perspectiva sistêmica e as práticas colaborativas são apresentados neste texto como um caminho viável para fazer frente a tais desafios. Por conseguinte, este estudo objetiva apresentar a visão sistêmica e a linguagem colaborativa como perspectivas para uma cultura organizacional que promova a inclusão e a diversidade. De forma descritiva e transversal, buscou-se apresentar, com base em revisão narrativa de literatura, os conhecimentos, habilidades e competências a serem desenvolvidos pelas lideranças e, sobretudo, apresentar as práticas colaborativas sistêmicas como forma de instrumentalizar líderes e organizações. Com estes fundamentos, os resultados do estudo indicam ser possível colaborar para uma mudança de paradigma na gestão de pessoas e criar condições para emergir, nas organizações, uma cultura e uma prática efetiva de diversidade, equidade e inclusão. Conclui-se que a consciência social é um valor que vem sendo fortemente esperado no comportamento das organizações, e que apresenta um amplo campo para futuras pesquisas.

Palavras-chave: Diversidade; Equidade; Inclusão; Prática Colaborativa; Visão Sistêmica.

Abstract

In a globally connected, multicultural scenario driven by human rights and social responsibility, the theme of Diversity, Equity and Inclusion (DE&I) is in the spotlight and has gained increasing relevance in organizations. These organizations now demand an inclusive and collaborative culture to manage diversity and ensure the results expected by organizations. The systemic vision, collaborative language from a systemic perspective and collaborative practices are presented in this text as a viable way to face such challenges. Therefore, this study aims to present the systemic vision and collaborative language as perspectives for an organizational culture that promotes inclusion and diversity. In a descriptive and transversal way, we sought to present, based on a narrative literature review, the knowledge, skills and competencies to be developed by leaders and, above all, to present systemic collaborative practices as a way to equip leaders and organizations. Through these foundations the results point out that it is possible to collaborate towards a paradigm shift in people management and create conditions for the emergence of a culture and effective practice of diversity, equity and inclusion in organizations. It is concluded that social awareness is a value that has been strongly expected in the behavior of organizations, and that it presents a broad field for future research.

Keywords: Collaborative Language; Diversity; Equity; Inclusion; Systemic View.

[1] Mestrando em Desenvolvimento Regional pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ). E-mail: cidinei.cichoves@sou.unijui.edu.br

[2] Docente da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS). Doutora em Ciências da Saúde pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS). E-mail: mariagottlieb@pucrs.br

[3] Docente da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ). Doutora em Administração pela Universidade Nacional Autônoma do México (UNAM). E-mail: euselia@unijui.edu.br

[4] Doutorando em Desenvolvimento Regional pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ). E-mail: darlan.prochnow@sou.unijui.edu.br

[5] Doutorando em Desenvolvimento Regional pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ). E-mail: guilherme.santiago@sou.unijui.edu.br

INTRODUÇÃO

Em um cenário globalmente conectado e multicultural, a pauta da Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) está diretamente relacionada aos direitos humanos e aos princípios ESG. Assim, o tema da diversidade evidencia e ganha relevância cada vez maior nas organizações, sejam elas públicas ou privadas. Essas, passam a demandar de metodologias, instrumentos e principalmente uma cultura inclusiva e colaborativa para e fazer uma gestão efetiva da diversidade, que garanta os resultados esperados pelas organizações e não reproduza as exclusões e as violências de nossa sociedade. É preciso considerar, ainda, que as métricas de diversidade não demonstram necessariamente qual é o nível de maturidade de uma organização no assunto.

Pesquisas recentes demonstram que um grande número de organizações ainda não possui cultura, conhecimento, metodologias, ferramentas estruturadas e práticas consolidadas para uma gestão mais efetiva da diversidade. A insistência na visão mecanicista, fragmentada e individualista na gestão de pessoas, tem gerado perdas de oportunidades e desperdiçando o potencial da diversidade. Desenvolver a cultura de DE&I requer uma mudança de paradigma, aprendizados individuais, coletivos e organizacionais.

Neste propósito, a verdadeira inclusão é uma jornada que não acontece da noite para o dia: é um esforço contínuo, que requer foco organizacional. Como obter o melhor das pessoas, das suas capacidades inventivas, criativas, se elas não se sentirem incluídas ou sequer percebidas? Como superar esses desafios e criar estratégias de inclusão para uma vantagem competitiva? Como desenvolver uma cultura organizacional que valoriza e promove verdadeiramente a diversidade e a inclusão? Essas perguntas têm inquietado lideranças, gestores organizacionais.

A metodologia empregada é de abordagem qualitativa, a qual pressupõe que o significado dado ao tema em estudo é mais importante que a sua quantificação. Neste sentido, foi utilizada, como técnica de coleta de dados, a revisão narrativa de literatura nacional e internacional. Por meio da análise da literatura publicada foi possível traçar um quadro teórico e feita a estruturação conceitual que dá sustentação ao desenvolvimento da pesquisa. Para a coleta de dados, foram utilizadas as bases de dados “Scielo”, “Google Acadêmico”, “Scopus” e o “Catálogo de Teses e Dissertações” da CAPES, sendo selecionados para análise do conteúdo os textos que tratavam dos temas “visão sistêmica”, “diversidade, equidade e Inclusão” e práticas colaborativas”.

O presente estudo apresenta, num primeiro momento, o referencial teórico, o qual trata da diversidade, equidade e inclusão no meio organizacional. Após, é apresentada a visão sistêmica como fundamento epistemológico para um novo paradigma de gestão de pessoas que impulsione uma cultura

organizacional mais inclusiva e diversa. Num terceiro momento, como forma de instrumentalizar líderes e gestores, é apresentado três metodologias colaborativas que têm apresentado resultados promissores na inclusão, na gestão da diversidade e na inovação. Nas considerações finais, são resumidos os principais resultados e contribuições da pesquisa.

DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO (DE&I) NO MEIO ORGANIZACIONAL

Nos últimos anos, os termos "DE&I" (Diversidade, Equidade e Inclusão) popularizaram-se e têm sido amplamente discutidos por diversas áreas do conhecimento e nas áreas de gestão e governança não poderia ser diferente (ARAGÃO *et al*., 2023; FONSECA; SOUZA, 2024). Em um cenário globalmente conectado e multicultural, a diversidade dos colaboradores, em dimensões de gênero, raça, nacionalidade, classe social, cultura, idade, religiosidade, necessidades especiais sejam elas físicas, motoras dentre outras, são inegáveis e inevitáveis e representam um enorme desafio e um fator de grande impacto nas relações, no desempenho e nos resultados das organizações. Além de ser uma questão de estratégia, a pauta DE&I está diretamente relacionada com questões juricas, aos direitos humanos e aos princípios ESG (FERREIRA *et al.*, 2022; FONSECA; SOUZA, 2024). Mais recentemente, a agenda ONU 2030, reconhece a inclusão social nos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável-ODS (ONU, 2015-2030). Em específico o ODS 10, que tem a redução da desigualdade em âmbito local e no contexto internacional como foco (ONU, 2015, art. 10).

Pesquisas realizadas pela empresa McKinsey revelou que nos últimos três anos, funcionários de grupos historicamente sub-representados têm se sentido mais incluídos nas empresas latino-americanas, entre eles mulheres, pretos, pardos, amarelos e a comunidade LGBTQ+. Desde 2019, a percepção das pessoas que pertencem a esses grupos em relação à igualdade de oportunidades de crescimento e desenvolvimento no trabalho melhorou em pelo menos 15 pontos percentuais. Também identificou que um número menor de pessoas em todos os grupos sub-representações relata que sua orientação sexual e gênero teve um papel negativo em relação às oportunidades de carreira.

A Pesquisas McKinsey sobre a diversidade na América Latina, realizado em 2020, revelou ainda que nos últimos 15 anos, as empresas que incorporam a diversidade de talentos e a multiplicidade de perspectivas em sua força de trabalho têm maior probabilidade de superar seus pares e identificou uma forte correlação entre o comprometimento das empresas com DE&I e seu desempenho financeiro. A despeito dessa percepção de ganho e efetividade organizacional com a DE&I, um grande número de organizações e empresas ainda não possui cultura, conhecimento, metodologias e ferramentas estruturadas e práticas consolidadas para uma gestão mais efetiva de D&I. Pesquisas recentes da

Deloitte mostram que 71% das organizações almejam ter uma cultura inclusiva. Porém o nível de maturidade no tema, ainda é baixo. Os mesmos levantamentos apontam que as empresas ainda encaram alguns obstáculos no entendimento a respeito de DE&I como fator estratégico de negócios (IYER, 2022; MARINO-JIMÉNEZ *et al*., 2023).

Na direção da pesquisa da McKinsey, as pesquisas da empresa Deloitte também destacam que, no atual cenário brasileiro, os recortes de diversidade mais trabalhados pelas empresas são gênero, raça e etnia, pessoas com deficiência, geração e LGBTQIAP+. As pessoas pertencentes a esses segmentos têm conquistado espaços para expor suas necessidades específicas, seja através de grupos de afinidade ou do trabalho de áreas dedicadas exclusivamente à agenda de DE&I. No entanto, constata-se que, para avançar na curva de maturidade no tema, as organizações ainda precisam fazer melhorias consideráveis, equilibrando as diversidades e promovendo a equidade. Equidade é um conceito fundamental nas discussões sobre justiça social e igualdade, que se refere à prática de garantir que todas as pessoas recebam o suporte e os recursos necessários para alcançar resultados justos e iguais, levando em consideração as diferentes necessidades e circunstâncias individuais (KOLLEGEM; MENDENNHALL, 2022).

Diversidade sem inclusão, realizadas apenas para cumprir cotas legais ou seguir uma tendência de mercado pode representar grandes desafios e conflitos organizacionais. Desenvolver a cultura da diversidade requer aprendizados, pois diversidade não é um sinônimo para pluralismo e métricas de contratação não representa inclusão (SARAIVA; IRIGARAY, 2009). É a experiência no ambiente de trabalho que define se as pessoas se sentem incluídas, permanecem e prosperam. Um estudo relevante dos últimos anos que explora a complexidade da diversidade é o trabalho de Roberson (2021), que discute como a diversidade é gerida nas organizações e suas implicações para a cultura organizacional. Roberson explora as práticas de inclusão e como elas podem ser otimizadas para criar ambientes mais equitativos e produtivos. Segundo a empresa Deloitte, “Inclusão é a criação de um ambiente pelo qual as pessoas se sintam envolvidas, respeitadas, valorizadas, conectadas e capazes de compartilhar seu eu autêntico com a equipe e a empresa”. Como obter o melhor das pessoas, das suas capacidades inventivas, criativas, se elas não se sentirem incluídas ou sequer percebidas? Como desenvolver uma cultura organizacional que valoriza e promove verdadeiramente a diversidade e a inclusão? Como fazer uma gestão efetiva da diversidade, que garanta os resultados esperados pelas organizações e não reproduza ou intensifique ainda mais as exclusões e as violências de nossa sociedade?

Essas perguntas, entre outras, têm inquietado as lideranças e gestores e o caminho passa por uma mudança nos atuais paradigmas de gestão e a visão sistêmica se apresenta como um fundamento

epistemológico importante para impulsionar o surgimento de uma cultura que inspire novos modelos de gestão e governança corporativas que de fato sejam mais efetivas em suas políticas de DE&I.

A VISÃO SISTÊMICA COMO IMPULSIONADORA DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO MEIO ORGANIZACIONAL

Segundo Capra e Luisi (2014), ao longo da história existiram oscilações entre o holismo e o mecanicismo. Para os autores supracitados, de Platão século VIa.C, perdurando em toda a Idade Média e parte da Renascença, a ciência e a filosofia compreendiam o mundo como um cosmos, um grande organismo vivo do qual todas as suas partes tinham um propósito ordenado e harmonioso. Para Capra e Luisi (2014), isso teria se alterado significativamente na era da Revolução Científica, nos séculos XVI e XVII. Os estudos de Copérnico, Kepler, Galileu, Bacon, Descartes e Newton realizaram mudanças profundas na física e na astronomia, que posteriormente foi transposta para áreas da sociologia e introduziram uma visão predominantemente mecanicista da realidade, da sociedade e das organizações. O mecanicismo teve início com René Descartes Renatus Cartesius (1596-1650). Descartes defendia o universo como sendo uma máquina governada por leis matemáticas e método analítico era o principal meio de conhecer e dominar a realidade. Suas ideias foram consolidadas pelas fórmulas matemáticas e descobertas da física e astrologia de Isaac Newton (1642-1727). Donaires (2014) esclarece que a análise cartesiana consiste em decompor um problema complexo em partes menores até alcançar ideias claras, distintas e mais simples e, nessa linha de raciocínio alcançar a solução mais compreensível do que o próprio todo, o que é chamado de reducionismo.

Para Capra e Luisi (2014), a partir do século XX, começa a surgir uma nova cosmovisão em que o mundo deixa de ser visto como máquina (mecanicista, reducionista, linear...) e passa a ser percebido como rede (sistêmica, holística, ecológica ou orgânica...). Essa nova perspectiva, também surgiu dos laboratórios e emergiu com a "teoria da relatividade" de Einstein; com microfísica e "a questão da contradição" de Niels Bohr; na termodinâmica de Boltzman e "a questão da desordem"; na física quântica com "o princípio da incerteza" de Heisenberg; em físico-química, com "saltos qualitativos do sistema" de Prigogine; em biologia experimental com a "objetividade entre parentes" de Maturana e varela; na física cibernética "os sistemas observantes" de von Foster; em biofísica a "complexidade" e "auto-organização" de Atlan.

Oderich (2011) aponta que, desde quando os primeiros fundamentos sobre teoria geral dos sistemas foram publicados pelo austríaco Karl Ludwig Von Bertalanffy em 1937, o pensamento

sistêmico já vinha sendo desenvolvido por pesquisadores de múltiplas áreas, proporcionando encontros disciplinares de ciências diferentes, sendo por isso considerada a teoria da transdisciplinaridade.

Estas descobertas desencadearam mudanças de premissas e estão constituindo um novo paradigma para a ciência emergentes, o paradigma sistêmico. Este paradigma tem levado os cientistas a questionar entre outras, a noção de compartimentação do conhecimento, a causalidade linear, a possibilidade de acesso à realidade objetiva, o reconhecimento da complexidade, imprevisibilidade e incontrolabilidade dos fenômenos e a inevitável cocriação da "realidade" e de todo conhecimento sobre o mundo.

Segundo Capra (2010) e Cahn (2020) o pensamento sistêmico traz à consciência o reconhecimento das conexões invisíveis, uma compreensão mais ampla da realidade ao direcionar um olhar para a conexão e a influência entre as partes, contribuindo para o entendimento das causas e variáveis dos problemas complexos, resultando em melhores tomadas de decisões (ODERICH, 2011). Assim, o pensamento sistêmico não usa um procedimento analítico, ou seja, a decomposição em componentes individuais, mas sim o pensamento relacionado ao contexto e explica os fenômenos em termos de sua conexão (HILDEBRANDT-STRAMANN, 2021). Por essa razão a visão sistêmica, que tem um olhar voltado para o contexto e para a qualidade das relações e conexões, se mostra um fundamento epistemológico importante para uma mudança nos paradigmas de gestão e para uma cultura organizacional mais inclusiva e diversa (LEONELLI, 2021).

O quadro 1, abaixo identificado, traz um comparativo detalhado entre as duas maneiras de construção da realidade, o qual ajuda a entender as significativas mudanças entre o modelo cartesiano e o sistêmico.

Quadro 1 – Características da estrutura sistêmica e comparação à cartesiana

Modelo Cartesiano	Modelo Sistêmico
Partes	Todo
Objetos	Relacionamentos – Intersubjetividade
Hierarquias	Redes
Causalidade linear	Circularidade
Estrutura	Processo
Mecanicismo	Organismo vivo
Conhecimento objetivo	Conhecimento contextual e epistêmico
Verdade	Descrições aproximadas
Quantidade	Qualidade
Controle	Cooperação, não-violência e influência

Fonte: Elaboração própria.

A linguagem colaborativa como impulsionadora das políticas de Diversidade DE&I

Segundo Vasconcelos (2013), “um sistema é um conjunto de elementos, isto é, de subsistemas; São dinamicamente inter-relacionados, formando uma rede de comunicações e relações em função da dependência recíproca entre eles; desenvolve uma atividade ou função para atingir um ou mais objetivos ou propósitos”. Vasconcelos distinguiu na obra de Maturana um conjunto de noções teóricas e conceitos aplicáveis a todos e a qualquer sistema. Elaborou uma teoria geral dos sistemas autônomos, e a partir daí, abordou os sistemas sociais humanos. Segundo Vasconcelos (2013), os sistemas sociais humanos se estabelecem, se criam, se mantêm, se transformam e se dissolvem a partir da linguagem, dos discursos. Capra e Luisi (2014) vão na mesma direção ao apontar que as teias sociais de comunicação são conexões naturais entre as pessoas, funcionando como redes entrelaçadas de relacionamentos que mudam, crescem e se adaptam continuamente, tidas como redes autogeradoras de comunicação. Para os biólogos Maturana e Varela (1997) os grupos sociais são sistemas vivos autopoiéticos, ou seja, que sofrem naturalmente mudanças estruturais mesmo sendo autônomos e preservando os seus padrões individuais de organização, resultando em adaptação, aprendizagem e desenvolvimento contínuos, características estas inerentes a todos os seres vivos e sistemas sociais.

Portanto, fica evidente que nos sistemas sociais humanos, no qual se incluem as organizações, essa interação entre as partes e o todo se dá, principalmente por intermédio da comunicação e da linguagem. Eis aí a importância, da linguagem, dos discursos, das narrativas e da comunicação verbal, não verbal e simbólica presentes nas organizações. Diversidade, Equidade e Inclusão se encontram no campo qualitativo das relações, das conexões, do simbólico e do cultural. Incluir, ouvir, dar voz e espaço para as narrativas individuais, coletivas e organizacionais, alinhar expectativas e propósitos são dinâmicas fundamentais para uma verdadeira e efetiva política de DE&I (SENGE, 2016).

Scharmer (2014), em “sua teoria U”, observa que estimular padrões diferentes de compartilhamento por meio do modelo multilateral e multidisciplinar (união de grupos de especialidades diferentes associando ideias e planejando juntos), significa a possibilidade do surgimento de um colapso, oportunizando a evolução do sistema, justamente porque a vantagem de um (indivíduo, grupo ou equipe) poderá ser a desvantagem do outro, contribuindo assim para a melhoria do processo, de forma que as partes colaborem para o todo e vice-versa. Ou seja, quanto mais o antigo sistema é desestabilizado, mais surgirão novos padrões de conexões e colaboração auto-organizada entre as partes. Muniz (2023) traz essa mesma perspectiva olhando para a questão de gênero quando diz “é como uma ética da desobediência, um gênero que também aglutine e celebre as multiplicidades e os múltiplos, e que crie condições para estarmos, de maneira sistêmica, criando essas disruptividades em

conjunto". Silva (2022), trazendo olhar para as deficiências acrescenta, "desta forma, ao colocar em evidência a norma que conduz os corpos e mentes (des)ajustados no lugar comum, o reconhecimento da diferença, como constituinte das identidades, torna-se um marco de referência potente para refletir sobre a experiência da deficiência". Em outras palavras, para resolver problemas complexos, seria necessário acrescentar mais complexidade, diversidade de informações, especializações, modelos mentais, gêneros, necessidades. Exatamente o contrário da perspectiva moderna e cartesiana, que prima pela objetividade, fragmentação e simplificação do problema. Também contrário a muitos modelos de gestão organizacional que procuram evitar diversidade buscando soluções rápidas e evitando o máximo possível os conflitos e um olhar mais abrangente e complexo dos fenômenos.

Para Scharmer (2014), este colapso programado e posteriormente construtivo só é possível por meio de uma prática e uma linguagem colaborativa. Do contrário, se as divergências, as posições, as necessidades e os modelos mentais diferentes, forem conduzidos para uma linguagem combativa, dialética, dualista e competitiva, a diversidade pode se transformar em sérios conflitos, disputas de poder e violências e não promover a Equidade e a Inclusão, mas justamente o contrário do que se propõem. Silva (2019) e Baum (2021), ao tratarem sobre a experiência da deficiência, fazem um destaque na mesma direção. A depender do que é legitimado na coletividade, os modelos da deficiência podem impor estereótipos limitantes, intensificar fronteiras ou, de outra forma, reconstruir significados sociais e novas representações que sejam mais benéficas às pessoas com deficiência no processo involuntário de diferenciação e aproximação na constituição das identidades.

Deste modo, a visão mecanicista, distintiva e fragmentada que se consolidou nas questões sociológicas principalmente em Thomas Hobbes e Jean-Jacques Rousseau, pavimentaram a armadilha dualista com a qual construímos nossas crenças como sociedade. Bons e maus, sociedade e natureza, direita ou esquerda, capitalismo ou socialismo, negro e branco, controle ou liberdade, sãos e doentes, normais e deficientes e tantas outras narrativas de oposição que simplificam a complexidade da realidade, que isolam e reduzem fatos e fenômenos de seus contextos e por essa razão, justificaram e permitiram uma série de violências, exclusões e desigualdades. Esta perspectiva mecanicista e fragmentada criou uma série de conflitos nas colônias europeias e na própria Europa do século XX. Também penetrou dentro das organizações e nos afastou de perspectivas mais complexas e múltiplas dos fenômenos e de uma construção sociológica mais inclusiva e colaborativa (SCHARMER, 2014).

Pesquisas recentes têm mostrado uma visão mecanicista, que normalmente focada na conformidade e rigidez, têm dificuldades de alcançar êxitos e garantir bons resultados com as políticas de DE&I (JOHNSON; WILLIAMS, 2023; GREEN; CHEN, 2023; DAVIS; MARTINEZ, 2022). Isso requer mudança de paradigma e aprendizado organizacional.

Aprendizagem organizacional

Desenvolver a cultura da diversidade e inclusão requer aprendizados individuais, coletivos e organizacionais. Para Weick e Westley (1996), "a expressão aprendizagem organizacional é um oxímoro. Ou seja, aprender e organizar são dois processos paradoxalmente diferentes. Enquanto organizar sugere a ordem, aprender sugere desordem, sendo que é a composição entre ordem e desordem o que está na raiz dos processos de mudança e aprendizagem organizacional". Weick e Westley propõem que a aprendizagem organizacional é facilitada quando a ordem está justaposta à desordem, pois, nesses momentos, as pessoas conseguem perceber o que é, rotineiramente, imperceptível. Para esses autores os momentos de aprendizagem não são óbvios e não podem ser confundidos com as atividades formalmente voltadas à aprendizagem. Momentos de aprendizagem ocorrem em diferentes contextos. Tomando-se Piaget como inspiração, pode-se dizer que aprendizagens podem ocorrer quando um elemento novo desordena uma adaptação anterior, produzindo um novo equilíbrio em um novo patamar de conhecimento. Para ocorrer aprendizagens coletivas, é preciso considerar que a aprendizagem se dará com a interação e construção de sentidos coletivos (WEICK; WESTLEY, 1996). Nessa perspectiva, os sentidos individuais se desacomodam através da interação, do diálogo, da alteridade intrínseca à dinâmica das relações nos contextos organizacionais. Para Maturana e Varela (1997), a auto-organização é o produto de um sistema autopoiético maior que evolui por meio da realização da autopoiese das suas partes individuais, ou seja, o autodesenvolvimento dos membros dos grupos e das equipes.

Desta forma, o conflito de ideias e posições, a diversidade, o encontro de perspectivas e modelos mentais e necessidades diferentes, não seriam um problema ou algo a ser evitado, mas justamente uma grande oportunidade para a criatividade, a inovação e aprendizado organizacional. Isso pode explicar, o porquê, as organizações que de fato conseguem ser diversas e construir uma cultura inclusiva obterem melhores resultados em inovação, resolução de conflitos e rendimentos financeiros, uma vez que, desenvolvem uma cultura que permite e cria um ambiente de constante aperfeiçoamentos, adaptação e aprendizagem.

Na mesma linha de pensamento, Senge (2016) lista cinco disciplinas necessárias para possibilitar aprendizado organizacional. Estas são: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico, este último seria o elemento integrador das outras quatro disciplinas. Para Senge (2016), nem sempre a aprendizagem organizacional ocorre, visto que o conhecimento pertence ao indivíduo. Mas quando estes recebem a chance de aprender e compartilhar, a equipe aprende e o ambiente favorece o processo evolutivo na organização, por meio do estímulo das

inter-relações e coconstruções é possível acessar um conhecimento que seria inacessível individualmente, um saber coletivo. Senge (2016) argumenta que, apesar de a aprendizagem organizacional ser importante, ela ainda é pouco compreendida e praticada. Como disciplina coletiva, a aprendizagem envolve duas práticas que se complementam: a primeira é o diálogo (que requer a profunda atenção ao que as outras pessoas manifestam com a isenção do ponto de vista pessoal enquanto se explora com criatividade e liberdade assuntos complexos ou não), e a segunda é a discussão (momento de apresentação e defesa de pontos de vista diferentes buscando a melhor maneira para sustentar um processo decisório).

Andrade (2006) alerta que as pessoas exercem papel fundamental no aperfeiçoamento de uma organização; pois elas não só entregam produtos e serviços como também produzem conhecimento e evoluem de maneira adaptativa e criativa, algo que é intrínseco ao ser humano, e este processo mental que explora e percebe o mundo é a aprendizagem. Para que esse processo colaborativo ocorra, Oderich (2011) alerta que é importante a construção de um ambiente de trabalho saudável que propicie um clima de harmonia para os ajustes necessários usando a prática do *feedback* mútuo, seja formal ou informal, no sentido de incentivar o desenvolvimento dos indivíduos, das equipes e dos processos de trabalho. Estes momentos colaborativos e construtivos contribuem para o desenvolvimento individual e das equipes por meio do surgimento de ideias que fortalecem as pessoas, gerando motivação e oportunidade de aprendizagem, inclusive quanto às relações interpessoais bem desenvolvidas, que contribuem para a prática da empatia, tão essencial às políticas de DE&I.

Para Battram (2004), quando a linguagem se baseia numa perspectiva aberta pela conversação livre e criativa, abre-se o campo de possibilidades, pois a visão individual do que é possível é apenas uma parte da provável totalidade e, quando aumentada pela percepção de outras pessoas, haverá a expansão do espaço de possibilidades, criatividade e percepções e soluções inovadoras, para o foco de análise. Para Scharmer (2014), a comunicação colaborativa evolui para a prática sistêmica pela frequência do fluxo e quanto mais os compartilhamentos e inter-relações existirem, mais as pessoas compreenderão que o processo de um time é também o de outro e que uma ação individual refletirá no todo organizacional em razão de que tudo está conectado, e quando essa consciência for evidente para as lideranças, gestores e nas equipes, elas estarão praticando e dando espaço para a diversidade e inclusão e promovendo a aprendizagem sistêmica.

Autoconhecimento e empatia

Goleman (2014) e Senge (2016) julgam que o verdadeiro desafio para as práticas do pensamento sistêmico não tange em tornar uma pessoa mais cognitivamente inteligentes (capacidade de captar, organizar e reter informações) mas sim, na possibilidade de desenvolver a inteligência profunda nos modos de pensar no "eu", no "outro" e no "sistema" ao qual pertence. Neste sentido, Goleman (2012) formula o que é ser inteligente através dos estudos da Inteligência Emocional, citando duas aptidões importantes: a Inteligência Intrapessoal (chave do autoconhecimento), que é a capacidade de formar a autoconsciência de modo neutro, conduzida pela autorreflexão, para agir eficazmente, mesmo diante de turbulência emocional, e a Inteligência Interpessoal (empatia), que é a capacidade de compreender e interagir com outras pessoas. Scharmer (2014) observa que o autoconhecimento, é o alicerce da empatia e advém da autorreflexão (análise de si próprio), e que a escuta empática consiste na prática de respeitar e reconhecer os pontos de vista do outro, permitindo-se ver a realidade por outra perspectiva e ainda assim administrar nossas emoções. Para Goleman (2014), a empatia é a inteligência social pela habilidade de se relacionar observando e respeitando os sistemas à nossa volta e nos permitindo conexões e consciência diante da complexidade, nos ajudando a compreender o funcionamento de uma organização, de um país e da vida no planeta.

Consciência Sistêmica e Modelos Mentais

Segundo Capra e Luisi (2014), a vida sistêmica existe naturalmente nas organizações sociais, porém de forma inconsciente por estar condicionada ao modelo mecanicista de pensamento, dificultando assim a sincrônia nas inter-relações humanas. Construir raciocínios não-lineares e pensar nas estruturas em redes faz com que exista a consciência sistêmica e, nesse sentido, Battram (2004) argumenta que o bom fluxo da comunicação colaborativa entre as pessoas é a estrutura chave para essa consciência, cujo amadurecimento depende da contribuição dos líderes e de todos os agentes que compõem um sistema. Nesse sentido, Senge (2016) acredita que o que impede as melhores ideias de serem colocadas em prática são os conflitos com os modelos mentais e, sendo assim, aperfeiçoar nossas imagens mentais de como o mundo funciona é uma alavanca a importante evolução organizacional e também a oportunidade para essa consciência de aprendizagem acontecer. O autoconhecimento e o exercício da empatia como facilitadora das conexões, possibilita com que, duas ou mais pessoas com modelos mentais diferentes, observando a mesma coisa, terão interpretações distintas e poderão evoluir juntas. Assim, será possível dar verdadeiramente espaço para a diversidade e a inclusão de diferentes modelos mentais.

Kim (1993) propõe um modelo integrado de aprendizagem organizacional composto pelo modelo experiencial da aprendizagem e a noção de modelos mentais. A noção de modelos mentais, produz uma síntese entre as crenças individuais e as crenças compartilhadas. Os modelos mentais representam os resultados das aprendizagens realizadas pelos indivíduos. As aprendizagens individuais contribuem de modo recíproco para as aprendizagens dos pequenos grupos e da organização como um todo, produzindo-se modelos mentais compartilhados. Os modelos mentais guardam regras intangíveis que orientam a ação. Ou seja, transcendem à memória organizacional contida em rotinas escritas. Não são meramente o repositório de informações, mas processos ativos de construção de teorias da realidade que têm efeitos na ação. Kim (1993) relata ainda que os modelos mentais se inserem numa weltanschauung (visão de mundo) da organização, que é, afinal de contas, uma expressão da cultura organizacional, de pressupostos fortemente enraizados. Smith; Robinson; Chen (2023), em pesquisa recente, destacaram os bons resultados que uma abordagem sistêmica nas políticas de DE&I obteve em contextos organizacionais multiculturais e de diferentes contextos globais.

Liderança sistêmica

Conforme citado anteriormente pesquisas recentes da empresa Deloitte mostram que 71% das organizações almejam ter uma cultura inclusiva e que para avançar na curva de maturidade no tema, as organizações ainda precisam fazer melhorias consideráveis e será necessário empregar esforços e trabalhar de forma contínua em direção à criação de uma cultura organizacional inclusiva. Desenvolver a cultura da diversidade requer foco, conhecimentos, aprendizados e ferramentas e práticas consolidadas. Neste ponto as lideranças passam a desempenhar um papel crítico para o desenvolvimento de uma cultura de D&I (ANDERSON; GREEN; BROWN; 2022). Mesmo não sendo a liderança objeto desta análise, o diferente, o novo causa estranhamento e as lideranças precisam ampliar suas percepções para compreender o fenômeno da diversidade em suas múltiplas dimensões. Os líderes precisam aprender a lidar com o desconhecido, com a ambiguidade e adaptabilidade para mudar e obter o melhor de todos os estilos de profissionais. Como ajudá-los a aprender a crescer com as diferenças? No quadro 2, apresenta-se uma síntese de uma série de conhecimentos, competências e habilidade, a serem desenvolvidas por líderes e gestores para uma política de D&I que parta da perspectiva sistêmica e de uma linguagem colaborativa.

Quadro 2 – Conhecimentos, habilidades e competências a serem desenvolvidas pela liderança

Dimensões	Variáveis	Autores
Comunicação colaborativa pelos princípios do pensamento sistêmico.	Evolução das pessoas por meio das conexões naturais entre elas.	Capra e Luisi (2014); Maturana e Varela (1997)
	Comunicação colaborativa através da interação entre diferentes especialistas de diferentes áreas de atuação.	Scharmer (2014)
	Colapsos e auto-organização contribuindo para o autodesenvolvimento de pessoas e equipes.	Maturana e Varela (1997); Weick e Westley (1996)
	Ambiente de trabalho harmônico e aberto para a prática de feedbacks formais e/ou informais.	Oderich (2011)
	Aprendizagem em equipe por meio da oportunidade de relacionamento interpessoais.	Andrade (2006); Senge (2016)
	Aprendizagem em equipe por meio do diálogo e da discussão planejada.	Senge (2016)
	Presença da comunicação colaborativa como sinal de evolução para a prática do Pensamento Sistêmico.	Scharmer (2014); Smith; Robinson; Chen (2023)
	Produz síntese entre as crenças individuais e as crenças compartilhadas	Kim(1993); Battram (2004);Scharmer (2014);
Lideranças sistêmica	A prática da cultura de gestão compartilhada do líder pela confiança mútua entre líder e liderados.	Scharmer (2014); Senge (2016); Webber (2010),
	Empatia do líder.	Goleman (2014)
	Inspira e motiva por meio da cultura do compartilhamento. Proporcionar espaço para a comunicação compartilhada	Guerreiro e Silva Oderich (2011); Scharmer (2014)
	Contribui para a evolução da equipe, inclusive com atuação coach.	Levitin (2015); Webber (2010); Senge (2016)
	Tem noção de modelos mentais e contribui para produz uma síntese entre as crenças individuais e as crenças compartilhadas.	Kim(1993); Battram (2004); Scharmer (2014);
	Trabalha com descrições aproximadas da realidade.	Maturana e Varela (1997);
	Possui uma visão sistêmica e contextual	Capra (2010)
	Trabalha com cooperação, não-violência e influência.	Capra (2010) e Levitin (2015); Anderson; Green; Brown (2022)

Fonte: Elaboração própria.

PRÁTICAS COLABORATIVAS SISTÊMICAS COMO FORMA DE PROMOVER A DIVERSIDADE E A INCLUSÃO NO MEIO ORGANIZACIONAL

No decorrer deste texto, discorre-se sobre a necessidade de uma política organizacional de D&I e como a visão sistêmica se apresenta como um fundamento epistemológico importante para uma mudança de paradigma de gestão e governança que de fato promova a inclusão e a diversidade. Neste bloco, apresenta-se três práticas colaborativas que coadunam com a visão sistêmica e que possam instrumentalizar metodologicamente os líderes e gestores. As práticas foram mencionadas de forma sintética, a título de citação, para posterior pesquisa e análise de quem se interessar pelo assunto. A saber, a "teoria U" de Otto Scharmer, desenvolvida nos EUA; a "Metodologia de atendimento Sistêmico" desenvolvida no Brasil pela professora e pesquisadora Maria José Esteves e a prática do "codesenvolvimento" criado por Payette e Champagne no Canadá.

Primeira Prática colaborativa sistêmica: A "Teoria U"

Teoria "U", é o título de um livro de Otto Scharmer. Scharmer foi um dos autores estudados neste artigo científico e a sua "Teoria U" é incluída nesta abordagem por se enquadrar nos princípios sistêmicos e por ser uma abordagem coletiva que permite a inclusão das pessoas e fomenta a diversidade na criação e solução e tomada de decisões. Scharmer com colegas do MIT, conduziu 150 entrevistas com empreendedores e inovadores em ciência, negócios e sociedade e então estendeu os princípios básicos em uma teoria de aprendizado e gerenciamento de decisões, que ele chama de "Teoria U". Os princípios da "Teoria U" (ver quadro 3) são sugeridos para ajudar líderes políticos, funcionários públicos e gerentes a romper com padrões de comportamentos improdutivos do passado que muitas vezes os prendem a padrões ineficazes de tomada de decisão. Scharmer, em sua metodologia, busca criar um ambiente colaborativo e seguro psicologicamente, onde os participantes podem ser autênticos, fazer reflexões profundas e questionar a realidade dada (mergulhar a fundo nos problemas e nas questões dadas, é como descer em direção parte baixa do "U"), e depois prototipar soluções e cenários para transformar a situação dada e possibilitar o emergir cenários futuros e realidades possíveis (O movimento de subida do "U").

Quadro 3 -Principais elementos da "Teoria U"

Coocriação	Ação	Objetivo
1.Co-iniciando	Pare e ouça os outros e o que a vida o chama a fazer.	Identificar o problema a ser resolvido; a intenção comum
2.Co-sentindo	Vá para os lugares de maior potencial e ouça com a mente e o coração bem abertos.	Ouvir, levantar informações, percepções, sentimentos, impactos do problema.
3.Presença	Vá até o limiar e permita que o conhecimento interior emerja.	Reconhecer e Identificar a vontade, a visão e uma motivação coletiva. Inspiração e vontade comum:
4.Cocriação	Protótipo do novo para explorar o futuro fazendo.	Criar cenários possíveis
5.Coevoluir	Ecossistemas que facilitam ver e agir a partir do todo.	Inovação.

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com Schamer (2014), um valor criado por viajar pelo "U", é desenvolver sete capacidades essenciais de liderança:

> 1- **Segurar o espaço:** ouvir o que a vida te chama a fazer (ouvir a si mesmo, aos outros e certificar-se de que há espaço onde as pessoas possam falar)
>
> 2- **Observação:** preste atenção com a mente bem aberta (observe sem sua voz de julgamento, suspendendo efetivamente o esquema cognitivo anterior)
>
> 3- **Sensação:** conecte-se com seu coração e facilite o processo de abertura (ou seja, veja as coisas como um todo interconectado)
>
> 4- **Presença:** Conecte-se à fonte mais profunda de seu eu e vontade e aja a partir do todo emergente

5- **Cristalização:** Acessar o poder da intenção (garantir que um pequeno grupo de pessoas-chave se comprometa com o propósito e os resultados do projeto)

6- **Prototipagem:** Integrar cabeça, coração e mão (deve-se agir e aprender fazendo, evitando a paralisia da inação, ação reativa, super análise etc.)

7- **Atuação:** Tocar o "macro violino" (ou seja, encontrar os líderes certos, encontrar a tecnologia social apropriada para fazer um projeto multissetorial funcionar).

Segunda prática colaborativa sistêmica: "Metodologia de atendimento sistêmico"

A "metodologia do atendimento sistêmico" foi concebida por Maria Esteves de Vasconcelos em coautoria em uma obra de três volumes. Nestas obras de Esteves (2015), o autor apresenta a Metodologia de Atendimento Sistêmico, que está embasada no Pensamento Sistêmico Novo-Paradigmático. A autora evidencia a possibilidade de soluções inovadoras a partir de uma situação-problema. Segundo Esteves, essa metodologia serve especialmente para planejar e solucionar uma situação-problema e pode ser usada por organizações públicas e privadas, no campo jurídico, na elaboração de políticas públicas, em famílias. Toda a metodologia se dá por intermédio de conversações (uma rede de conversações) entre aqueles que estão envolvidos em uma situação percebida como "problema". Todos aqueles que de alguma forma estão implicados por essa situação-problema compõem o chamado de SDP (Sistema de situação-problema). Descreve-se a metodologia do atendimento sistêmico em três etapas:

Primeira etapa. Preparação: Nos diálogos preliminares os facilitadores procuram identificar a situação tida inicialmente como o "problema" e reconhecer a rede de relações de pessoas e instituições que influenciam, são impactadas e que podem colaborar com soluções, criando o assim chamado SDP (Sistema de Situação-Problema). O SDP, deve ser composto por perspectivas, posicionamentos e posições sociais mais diversas, que estejam de alguma forma envolvidos na situação. Depois de identificar os principais membros do SDP, estes são convidados pelos facilitadores para um encontro/reunião.

Segunda etapa. As reuniões colaborativas: Nas primeiras rodadas de conversa, os facilitadores acolhem sem julgamentos as narrativas e percepções dos presentes e procuram identificar com clareza, qual é a situação-problema identificada, não pelos facilitadores, mas pelo SDP. Após esse reconhecimento coletivo da situação-problema, os facilitadores procuram transformá-lo em uma questão solucionável. Por exemplo, se a situação-problema identificada é o problema do alcoolismo, os facilitadores devem transformar a situação-problema em uma questão solucionável: Quais são as condições necessárias para a pessoa, a família… se manter abstinente? Depois dirigir os diálogos na busca de respostas. A meta da SDP é criar alternativas para solucionar a situação-problema e para isso,

cria-se um ambiente favorável a autonomia, a liberdade, a voluntariedade e a autorresponsabilização. O passo seguinte é construir um plano de ação, estabelecer metas e compromissos pessoais e institucionais. Usa-se o número necessário de reuniões para isso, em geral, de um a três encontros.

Terceira etapa: Acompanhamento: Promover encontros de acompanhamento e monitoramento se necessário.

Segundo Esteves (2015), nesta metodologia os facilitadores são muito importantes eles precisam:

> **1- Saber o seu lugar:** Precisam assumir uma posição de não saber, não julgar e não se apresentar como especialista, mas como facilitadores dos diálogos e do processo.
>
> **2- Ter uma linguagem colaborativa:** Procurar criar um espaço acolhedor, seguro, respeitoso e colaborativo para diálogos.
>
> **3- Saber ouvir:** Desenvolver habilidade de escuta ativa, atenção plena, perceber os silêncios ou a falas em demasia e na medida do possível incentivar as manifestações de todos ou da maioria.
>
> **4- Ter empatia e abertura para a diversidade:** Deve buscar criar um ambiente inclusivo, de autonomia e voluntariedade, cujo o processo básico é a coconstrução de alternativas e a autorreposabilidade dos membros do SDP.
>
> **5- Ter controle emocional e habilidade de foco:** Precisa reconhecer e acolher as opiniões, sentimentos e emoções suas e alheias, sem perder o objetivo, que é criar um espaço seguro, ouvir as múltiplas perspectivas e possibilitar o emergir do próprio sistema as soluções e compromissos.

No quadro 4, há um passo a passo da metodologia do atendimento sistêmico.

Quadro 4 - Passo a passo da metodologia do atendimento sistêmico

1- Passo	Identificar a situação "problema" e o SDP preliminar
2- Passo	Realizar os contatos e convites aos membros do SDP preliminar.
3-Passo	Promover de 1-3 encontros conversacionais e colaborativos em torno da situação-problema.
4-Passo	Identificação e reconhecimento coletivo da situação-problema percebida pelo grupo.
5-Passo	Transformar a situação-problema em uma questão solucionável.
6-Passo	Levantar alternativas de soluções, por meio da voluntariedade e da autorresposabilidade dos membros do SDP.
7-Passo	Criar um plano de ação.
8-Passo	Promover encontros de acompanhamentos e redefinições se necessário.

Fonte: Elaboração própria.

Terceira prática colaborativa sistêmica: O codesenvolvimento

O grupo de codesenvolvimento profissional (GCP) constitui uma proposta de abordagem e método bastante precisos definidos em um livro que estabeleceu as diretrizes em 1997, e em uma nova publicação mais recente (CHAMPAGNE, 2021), oferece um processo específico e estruturado de reflexividade, troca, partilha e ajuda mútua.

Além de seus vínculos com o questionamento socrático ou com a escola do pragmatismo, o GCP se enquadra em um conjunto de estruturas teóricas e práticas relativamente relacionadas ao trabalho de Kurt Lewin (1948) sobre dinâmica de grupo, ciência-ação e mudança. O reconhecimento do valor do

conhecimento experiencial modelado por Kolb (1984), *da action learning de Reg Revans* (1982), da praxeologia de Yves Saint-Arnaud. (2002), da abordagem centrada no cliente de Carl Rogers (1968), do profissional reflexivo de Schön (1994), da relação de ajuda, da ajuda mútua e da consulta estruturada por Lescarbeau, Payette e Saint-Arnaud (2003), do questionamento reflexivo, assim como da abordagem sistêmica e do sócio-construtivismo. Também é uma forma de comunidades de prática que faz parte das correntes de inteligência coletiva e de organizações que aprendem.

O grupo de codesenvolvimento é um método estruturado de aprendizagem colaborativa para pessoas que acreditam que podem melhorar, tornar-se mais eficazes em sua prática e aprender umas com as outras, ajudando-se mutuamente em um movimento reflexivo sobre a ação iniciada por meio de um processo de inquérito e consulta com cada um deles (CHAMPAGNE, 2021). Quatro a oito pessoas, de origens disciplinares diversas ou não, oriundas da mesma organização ou de meios diversos, dão a si mesmas o tempo, os meios e regras para se entreajudarem e aprenderem juntos. Eles têm um projeto comum de aprimorar suas práticas profissionais e de se aconselharem para se tornarem mais eficientes, conscientes e autônomos em sua prática. Seus trabalhos são desenvolvidos principalmente em torno de um exercício estruturado de consulta em algumas etapas que combina a resolução de problemas com um movimento reflexivo, assim como a ação com a interação e também com a "intra-ação". Exemplos de tópicos que podem ser trabalhados nas práticas de codesenvolvimento: dificuldade em gerir um grupo de colaboradores; um projeto que não se inicia; um problema de relacionamento com um colega; um questionamento sobre intervenções adequadas em sua prática; dificuldades na implantação das políticas de ESG e de DE&I entre outras.

Portanto, cada um se apresenta na sua vez como "cliente" ou aquele que traz a situação, explicar sua preocupação, o aspecto de sua prática ou as questões levantadas por seu assunto, enquanto seus colegas assumem a postura de consultores para ajudá-los a enriquecer sua compreensão (refletir) e sua capacidade de ação (agir). Cada ciclo de consulta dura entre 75 e 90 minutos ou mais. De uma sessão para a outra, *feedbacks* permitem validar a implementação e relevância das ações propostas e consolidar o que foi aprendido. O trabalho no codesenvolvimento inicia-se após as etapas prévias necessárias para a constituição do grupo, a adoção do contrato de funcionamento, o estabelecimento de um clima de confiança e benevolência e para a capacitação dos participantes nos papéis de cliente e consultor. A identificação das intenções de aprendizagem de cada pessoa é feita antes do início da consulta.

O facilitador deve dominar os processos de grupo, ser o guardião do espírito da abordagem, estabelecer as condições facilitadoras e seguir um código de prática consistente. Seu principal desafio, no entanto, é garantir que a ajuda mútua e a reflexividade surjam do grupo e não dele.

Princípios e condições para o êxito: a assiduidade de um grupo pequeno que se reúne regularmente para discutir uma ou mais práticas profissionais compartilhadas, um espaço privado, quase sagrado, de troca e reflexão com pares, cúmplices na aprendizagem, num processo estruturado, confidencial e pactuado entre todos e onde cada um pode ser autêntico.

Trata-se, portanto, de uma prática colaborativa muito promissora no universo do desenvolvimento das pessoas e da aprendizagem colaborativa e que fomenta a diversidade e a inclusão e pode ser aplicada em qualquer tipo de organização e ambiente social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer da presente pesquisa discorreu-se sobre a necessidade de uma política organizacional de DE&I e os relatório da Deloitte e McKinsey mostraram que, mesmo sendo o desejo de muitas organizações, o nível de maturidade ainda é muito pequeno e que os entraves culturais representam os maiores desafios. O trabalho também mostrou que os atuais modelos de gestão, que se fundamenta numa visão clássica e mecanicista de administração, têm limitações e têm encontrado dificuldades em suas experiências e práticas de DE&I e apresentou a visão sistêmica como um fundamento epistemológico importante para impulsionar uma cultura e práticas de gestão e governança mais efetivas dentro destes objetivos. Numa perspectiva sistêmica ficou evidente a necessidade de fazer uma boa gestão dos relacionamentos, das conexões e das interações dentro das organizações e o papel fundamental da comunicação, de um ambiente colaborativo e de uma cultura de aprendizagem organizacional. Posteriormente destacou-se o papel das lideranças e das competências socioemocionais nesse processo e apresentou-se três práticas colaborativas sistêmicas como forma de instrumentalizar líderes e organizações.

Acredita-se que os usos de abordagens coletivas, como as descritas neste trabalho, se apresentam como um caminho viável e aplicável às organizações. São métodos que estimulam a aprendizagem coletiva, contribui para ampliação de consciência dos participantes e possibilita inclusão de diferentes perspectivas. Promovem uma abertura para as diferenças, que não é só estimulada, como também é apreciada. Seus principais resultados são, o fortalecimento de competências de comunicação, empatia e colaboração; construção de uma rede solidária e transversa; melhoria da autoestima e da capacidade de inovação e criatividade; ampliação da capacidade de escuta e *feedback*. Como os encontros são sistemáticos, o senso de pertencimento, solidariedade e cooperação, a motivação e o engajamento são ampliados, com consequente melhoria no desempenho organizacional, possibilitando a construção de

um senso colaborativo, de aprendizagem e de apoio mútuo entre os membros, mesmo depois que o programa se encerra.

Da forma que os encontros são sistemáticos, o senso de pertencimento, solidariedade e cooperação, a motivação e o engajamento são ampliados, com consequente melhoria no desempenho e competitividade organizacional. Na esfera corporativa, as práticas sistêmicas colaborativas podem contribuir, tanto para a diversidade quanto para inclusão de grupos mistos geracionais, raciais, culturais, de gêneros e outras dimensões, assim com o, para grupos que buscam o fortalecimento de causa, acompanhamento dos grupos de afinidades, comitês de gestão e grupos de líderes, a fim de guiar os esforços na gestão da diversidade na organização.

Nesse sentido, a visão sistêmica, a linguagem colaborativa em perspectiva sistêmica e as práticas colaborativas apresentadas, podem oportunizar reflexões e ser um meio para dar os primeiros passos n a organização, discutindo e planejando as suas próprias políticas de DE&I. Elas podem iluminar os pontos cegos e ajudar na criação de um ambiente de diversidade, a partir de diferentes ângulos para a busca de soluções, que possibilitem a: Contribuir para que as empresas coloquem seus líderes e gestores de negócios no centro do esforço da DE&I; Fortalecer as capacidades de liderança inclusiva de seus gestores e executivos; Aprender a crescer com as 9 diferenças e não apesar delas.

Destaca-se ainda que a consciência social é um valor que vem sendo fortemente esperado no comportamento das organizações, e que apresenta um campo muito amplo para futuras pesquisas. Mudanças na sociedade devem gerar mudanças nas empresas. E empresas são pessoas. É preciso flexibilidade para aprender e ensinar a "dançar", incluir novos ritmos, cores e sons, para mover-se nesse mundo plural e multicultural. O convite está feito. Vamos começar a dançar?

REFERÊNCIAS

ANDERSON, K.; GREEN, L.; BROWN, T. "Integrating Systemic Thinking into Human Resource Management for Effective Diversity and Inclusion**"**. **Human Resource Management Review**, vol. 32, n. 4, 2022.

ANDRADE, A. L. **Pensamento Sistêmico**: caderno de campo, o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade. Porto Alegre: Editora Bookman, 2006.

ARAGÃO, P. B. R. *et al*. "A Institucionalização da Diversidade: consciência ou isomorfismo?". **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 15, n. 43, 2023.

BATTRAM, A. **Navegando na complexidade**: o guia essencial para a teoria da complexidade nos negócios e na gestão. Lisboa: Instituto Piaget, 2004.

BAUM, B. “Diversity, equity, and inclusion policies: Are organizations truly committed to a workplace culture shift?”. **Journal of Business and Behavioral Sciences**, vol. 33, n. 2, 2021.

CAHN, P. S. “How interprofessional collaborative practice can help dismantle systemic racismo”. **Journal of Interprofessional Care**, vol. 34, n. 4, 2020.

CAPRA, F. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Editora Cultrix, 2010.

CAPRA, F.; LUISI, P. L. **A visão sistêmica da vida**: uma concepção unificada e suas implicações filosóficas, políticas, sociais e econômicas. São Paulo: Editora Cultrix, 2014.

CHAMPAGNE, C. **Le codéveloppement**: l'intelligence collective au service de l'individu et du groupe. Paris: Editions Eyrolles, 2021.

DAVIS, R. T.; MARTINEZ, H. “Rigid Organizational Structures and Their Influence on Diversity and Inclusion: A Case Study Approach”. **Human Resource Management Review**, vol. 32, n. 2, 2022.

DONAIRES, O. S. “Desafios para a aplicação da visão sistêmica nas empresas e no meio acadêmico”. **Anais do X Congresso Brasileiro de Sistemas**. Ribeirão Preto: USP, 2014.

ESTEVES, M. J. “Desenvolvendo práticas colaborativas no contexto das políticas públicas, com a aplicação da metodologia de atendimento sistêmico”. **Nova Perspectiva Sistêmica**, vol. 24, n. 51, 2015.

FERREIRA, L. L. *et al*. “Departamento de diversidade, equidade e inclusão: uma nova tendência empresarial”. **E-Acadêmica**, vol. 3, n. 3, 2022.

FONSECA, N. C. G.; SOUZA, P. H. DA S. “Diversidade & Inclusão nas Empresas”. **Revista da Reunião Anual de Ciência e Extensão**, vol. 13, n. 13, 2024.

GOLEMAN, D. **Foco**: a atenção e seu papel fundamental para o sucesso. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2014.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2012.

GREEN, L. B.; CHEN, D. **“**Mechanistic Structures and Their Effect on Diversity and Inclusion Initiatives: Insights from Recent Studies”. **Academy of Management Journal**, vol. 66, n. 4, 2023.

HILDEBRANDT-STRAMANN, R. “Pensamento Sistêmico: uma nova abordagem curricular na formação de professores da Educação Física”. **Formação Docente–Revista Brasileira de Pesquisa sobre Formação de Professores**, vol. 13, n. 27, 2021.

IYER, A. “Understanding advantaged groups' opposition to diversity, equity, and inclusion (DEI) policies: The role of perceived threat”. **Social and Personality Psychology Compass**, vol. 16, 2022.

JOHNSON, S. M.; WILLIAMS, K. “The Impact of Mechanistic Approaches on Diversity and Inclusion Policies: A Critical Review”. **Journal of Organizational Behavior**, vol. 44, n. 3, 2023.

KIM, D. **The link between individual and organizational learning**. Abingdon: Rootledge, 1993.

KOLLEGEM, T.; MENDENNHALL, E. “Equity in public policy: Advancing social justice through targeted interventions”. **Social Policy Review**, vol. 34, n.1, 2022.

LEONELLI, G. C. “Access to the EU courts in environmental and public health cases and the reform of the Aarhus Regulation: systemic vision, pragmatism, and a happy ending”. **Yearbook of European Law**, vol. 40, 2021.

MARINO-JIMÉNEZ, M. *et al*. “Independent journalism for hybrid democracies: A systemic vision in three Latin American countries”. **Journalism Practice**, vol. 1, n.1, 2023.

MATURANA, H.; VARELA, F. **De máquinas a seres vivos:** autopoiese – a organização do vivo. Porto Alegre: Editora Artes Médicas, 1997.

MUNIZ, L. M. “Performance enquanto fluxo para repensar gênero e ecologia na cidade a partir da ação “Retralhas”: sobre retalhos, tralhas, fios, coisas e tramas”. **Conception**, vol. 12, 2023.

ODERICH, C. “Pensamento sistêmico e trabalho em equipe multidimensional nos cursos ECP2 e ECP3”. **Conscientia**, vol. 15, n. 4, 2011.

ONU – Organização das Nações Unidas. Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Brasília: ONU, 2015. Disponível em: <www.onubrasil.org>. Acesso em: 16/07/2024.

ROBERSON, Q. M. “The role of diversity in organizational innovation and performance”. **Journal of Organizational Behavior,** vol. 42, n. 2, 2021.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. “Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?”. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 49, n. 3, 2009.

SCHARMER, O. **Teoria U**: Como liderar pela percepção e a realização de um futuro emergente. Rio de janeiro: Editora Campus, 2014.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: a arte e a prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 2016.

SILVA, J. S. S. “Deficiência, diversidade e diferença: idiossincrasias e divergências conceituais”. **Educação em Revista**, vol. 38, n.2, 2022.

SILVA, J. S. S. **Indicadores de accesibilidad para la educación superior desde la perspectiva de la equidad de género** (Tese de Doutorado em Educação). Salamanca: Universidad de Salamanca, 2019.

SMITH, M, ROBISON, E.; CHEN, S. “Systemic Approaches to Diversity and Inclusion”. **Multinational Organizations**, vol. 34, n. 1, 2023.

VASCONCELOS, E. **A nova teoria geral dos sistemas**: Dos sistemas autopoiéticos aos sistemas sociais. São Paulo: Editora Kobo Books, 2013.

WEBBER, A. C. M. **Afinal, onde estão os líderes?** Porto Alegre: Editora Bookman, 2010.

WEICK, K.; WESTLEY, F. “Organizational learning: affirming an oxymoron”. *In*: CLEGG, S. *et al*. (orgs.). **Handbook of organization studies**. London: Sage, 1996.



BOLETIM DE CONJUNTURA (BOCA)

Ano VI | Volume 19 | Nº 55 | Boa Vista |2024

http://www.ioles.com.br/boca

Editor chefe:

Elói Martins Senhoras

Conselho Editorial

Antonio Ozai da Silva, Universidade Estadual de Maringá

Vitor Stuart Gabriel de Pieri, Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Charles Pennaforte, Universidade Federal de Pelotas

Elói Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima

Julio Burdman, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Patrícia Nasser de Carvalho, Universidade Federal de Minas Gerais

Conselho Científico

Claudete de Castro Silva Vitte, Universidade Estadual de Campinas

Fabiano de Araújo Moreira, Universidade de São Paulo

Flávia Carolina de Resende Fagundes, Universidade Feevale

Hudson do Vale de Oliveira, Instituto Federal de Roraima

Laodicéia Amorim Weersma, Universidade de Fortaleza

Marcos Antônio Fávaro Martins, Universidade Paulista

Marcos Leandro Mondardo, Universidade Federal da Grande Dourados

Reinaldo Miranda de Sá Teles, Universidade de São Paulo

Rozane Pereira Ignácio, Universidade Estadual de Roraima