

# Organizações saudáveis, organizações diversas: mecanismos em face da integralidade humana

## **William Roslindo Paranhos**

Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

Pesquisador do Grupo Afrodite: Laboratório Interdisciplinar de Ensino, Pesquisa e Extensão em Sexualidades e do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia (CoMovI/UFSC/CNPq), Florianópolis, SC, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/7094765022889634>

E-mail: [williamroslindoparanhos@gmail.com](mailto:williamroslindoparanhos@gmail.com)

## **Édis Mafra Lapolli**

Doutora em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

Professora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC/UFSC), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/8977816806473448>

E-mail: [edispanidion@gmail.com](mailto:edispanidion@gmail.com)

Data de publicação: 10/03/2022

## **RESUMO**

São novos tempos organizacionais. A ultrapassada máxima do “deixe tudo o que for de sua vida pessoal lá fora” já não cabe mais nos contextos atuais. O bem-estar deixa de ser um simples aspecto relacionado a atividades paralelas e toma o centro do palco na atualidade: não há como ser uma pessoa saudável, não há como gozar do bem-estar, sem que a atenção esteja voltada à existência integral das pessoas. Atentar-se à integralidade é, sobretudo, compreender as diferenças, constructos singulares, individuais e subjetivos, que devem ser geridas pelas organizações. No momento em que se estabelecem as diferenças e suas expressões, adentra-se ao campo da diversidade. Diante deste cenário é que surge o presente estudo, tendo por finalidade responder a pergunta: de que maneira os conceitos de organizações saudáveis e diversidade contribuem para na busca pela integralidade humana nas organizações? Com abordagem qualitativa, por meio de uma revisão bibliográfica, o estudo analisou o MoDOS - Modelo conceitual para o desenvolvimento de organizações saudáveis - e suas conexões com outros textos da literatura acadêmica, a fim de analisar de que maneira os conceitos de organizações saudáveis e diversidade contribuem na busca pela integralidade humana nas organizações. O estudo evidencia que tais constructos estão entrelaçados, tornando-se necessária uma perspectiva de atuação sistêmica e que centralize a pedra fundamental das organizações - as pessoas em suas singularidades - em seus processos de gestão, além de fornecer instrumentos teóricos e problematizar recursos metodológicos possíveis para este fim.

**Palavras-chave:** Organizações saudáveis. Diversidade. Gestão da diversidade. Integralidade humana. MoDOS.

## **Healthy organizations, diverse organizations: mechanisms in the face of human integrality**

### **ABSTRACT**

*These are new organizational times. The outdated maxim of “leave everything in your personal life out there” no longer fits in current contexts. Well-being is no longer a simple aspect related to parallel activities and takes center stage today: there is no way to be a healthy person, there is no way to enjoy well-being, without attention being focused on the full existence of people. Paying attention to comprehensiveness is, above all, understanding the differences, singular, individual and subjective constructs, which must be managed by organizations. The moment differences and their expressions are established, one enters the field of diversity. In view of this scenario, this study emerges, aiming to answer the question: how do the concepts of healthy organizations and diversity contribute to the search for human integrality in organizations? With a qualitative approach, through a literature review, the study analyzed the MoDOS - Conceptual model for the development of healthy organizations - and its connections with other texts in academic literature, in order to analyze how the concepts of healthy organizations and diversity contribute to the search for human integrality in organizations. The study shows that such constructs are intertwined, making it necessary a perspective of systemic action that centralizes the cornerstone of organizations - people in their singularities - in their management processes, in addition to providing theoretical tools and problematizing possible methodological resources to this end.*

**Keywords:** Healthy organizations. Diversity. Diversity management. Human integrality. MoDOS.

## **Organizaciones saludables, organizaciones diversas: mecanismos frente a la integralidad humana**

### **RESUMEN**

*Son nuevos tiempos organizativos. La máxima obsoleta de “dejar todo en su vida personal, ya no se ajusta a los contextos actuales. El bienestar ya no es un aspecto simple relacionado con las actividades paralelas y toma el escenario central hoy: no hay manera de ser una persona sana, no hay forma de disfrutar de bienestar, sin atención a la atención en la existencia total de las personas. Prestar atención a la integralidad es, ante todo, comprender las diferencias, los constructos singulares, individuales y subjetivos, que deben ser gestionados por las organizaciones. En el momento en que se establecen las diferencias y sus expresiones, se entra en el campo de la diversidad. Frente a este escenario, surge este estudio, con el objetivo de responder a la pregunta: ¿cómo los conceptos de organizaciones saludables y diversidad contribuyen a la búsqueda de la integralidad humana en las organizaciones? Con un enfoque cualitativo, a través de una revisión de la literatura, el estudio analizó el modelo de modos - conceptual para el desarrollo de organizaciones saludables, y sus conexiones con otros textos en la literatura académica, para analizar cómo contribuyen los conceptos de organizaciones y diversidades saludables a la búsqueda de la integridad humana en las organizaciones. El estudio muestra que tales constructos se entrelazan, siendo necesaria una perspectiva de acción sistémica que centralice el eje central de las organizaciones -las personas en sus singularidades- en sus procesos de gestión, además de brindar herramientas teóricas y problematizar posibles recursos metodológicos para tal fin.*

**Palabras clave:** Organizaciones saludables. Diversidad. Gestión de la diversidad. Integralidad humana. MoDOS.

## INTRODUÇÃO

Quem nunca se deparou com a seguinte frase: “você precisa deixar sua vida privada do lado de fora, pois ela não pode afetar o seu desempenho aqui dentro”? Apesar de ser este um artigo científico, não há outra forma de iniciá-lo que não seja por essa indagação. O trecho representa uma das falas mais comuns do ambiente organizacional. Ou, ao menos, representava. O advento da indústria 4.0 e a eclosão da pandemia do novo coronavírus exigiram uma reconfiguração das organizações para atender às novas demandas. Diante do contexto que exigia o trabalho remoto, somado à instabilidade da saúde do capital humano, os processos de gestão precisaram ser repensados e reestruturados.

A saúde posta no cerne desse processo de reconfiguração também não é mais a mesma. Anteriormente compreendida como a ausência da doença, o conceito de saúde, utilizado pela Organização Mundial de Saúde (OMS) e pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), trata de todos os aspectos que possuam ligação com a promoção do bem-estar das pessoas, compreendendo os níveis físico, mental, emocional e social (BOLAÑO *et al.*, 2019; PARANHOS, 2021a). Partindo desse princípio, deve-se refletir: há como ser saudável, há como gozar do bem-estar estando pela metade (WILLERDING; PARANHOS; LAPOLLI, 2021)? E o que seria essa metade?

Pessoas, compreendidas enquanto sistemas complexos e que necessitam de uma perspectiva interdisciplinar (POMBO, 2005; MORIN, 2015), são dotadas de diferenças únicas, as quais às identificam, enquanto singularidade, e também identificam enquanto comunalidade (BRAH, 2006; HEIDEGGER, 2018). Entretanto, quando essas diferenças são marginalizadas, quando essas pessoas são excluídas, é que se instalam os mecanismos de opressão operando de maneira contrária à diversidade. Tais mecanismos, enquanto construções sociais (GOMES, 2012) perpassam todos os campos, inclusive o das organizações, fazendo emergir a necessidade de políticas e ações concretas de inclusão, possibilitando que as pessoas possam experimentar (DELEUZE; GUATTARI, 2012) suas diferenças e gozar do bem-estar.

O cenário representa uma grande agenda da atualidade, mas carece de respostas, de métodos possíveis e eficazes que, de fato, produzam efeitos positivos na vivência e cultura organizacional. Assim, o presente artigo objetiva analisar de que maneira os conceitos de organizações saudáveis e diversidade contribuem na busca pela integralidade humana nas organizações, no intuito de responder a seguinte questão: de que maneira os conceitos de organizações saudáveis e diversidade contribuem para na busca pela integralidade humana nas organizações?

A relevância da presente pesquisa centra-se na atualidade da pauta, bem como por acreditar na importância de identificar possíveis lacunas, barreiras e potencialidades sobre a temática, produzindo reflexões em torno da mudança, necessária, de paradigmas fundantes da sociedade contemporânea e, conseqüentemente, das problemáticas enfrentadas pelas minorias, das possibilidades existentes para tal enfrentamento e reestruturação, bem como acerca das ações necessárias para a luta e conquista de uma sociedade mais justa e equânime.

## METODOLOGIA

O campo da pesquisa acadêmica tem, por objetivo principal, analisar, tensionar e compreender os principais problemas sociais e, por meio da racionalidade científica, fornecer respostas a estes. Assim, pessoas pesquisadoras desempenham um papel de extrema importância, pois são elas que irão realizar a coleta de todos os dados e informações que possibilitarão essa instrumentalização da pesquisa, a fim atingir os objetivos traçados em sua gênese (MATIAS-PEREIRA, 2012; GIL, 2018). Este rigor não deve ser percebido como um mecanismo rígido, o que, na verdade, é uma característica a qual não deve fazer parte deste processo, no instante em que a pesquisa se depara com um campo desconhecido, mas sim como um mecanismo que utilize de uma metodologia norteadora, possibilitando uma construção cadenciada das etapas (CRESWELL, 2014).

O presente estudo entrelaça perspectivas bastante inovadoras do contexto organizacional e que, sobretudo, fundam-se nos aspectos ligados à subjetividade humana. Acerca desta particularidade, Creswell (2014) sugere que frente a essa decisão de compreender contextos, os quais sejam permeados por pessoas em pleno gozo de sua subjetividade, a fim de abordar problemas passíveis de uma solução, a pesquisa qualitativa é a que possibilita o alcance de resultados substanciais.

Assim, percebe-se que a o estudo possui total relação com o modelo metodológico, e portal tal razão classifica-se como qualitativo, no que concerne à abordagem, pelo fato de considerar as pessoas e o ambiente organizacional como fonte direta para a coleta de informações, e o pesquisador como peça central nesse processo, atentando para sua participação ativa junto a todas as fases do estudo, em busca de respostas ao problema de pesquisa.

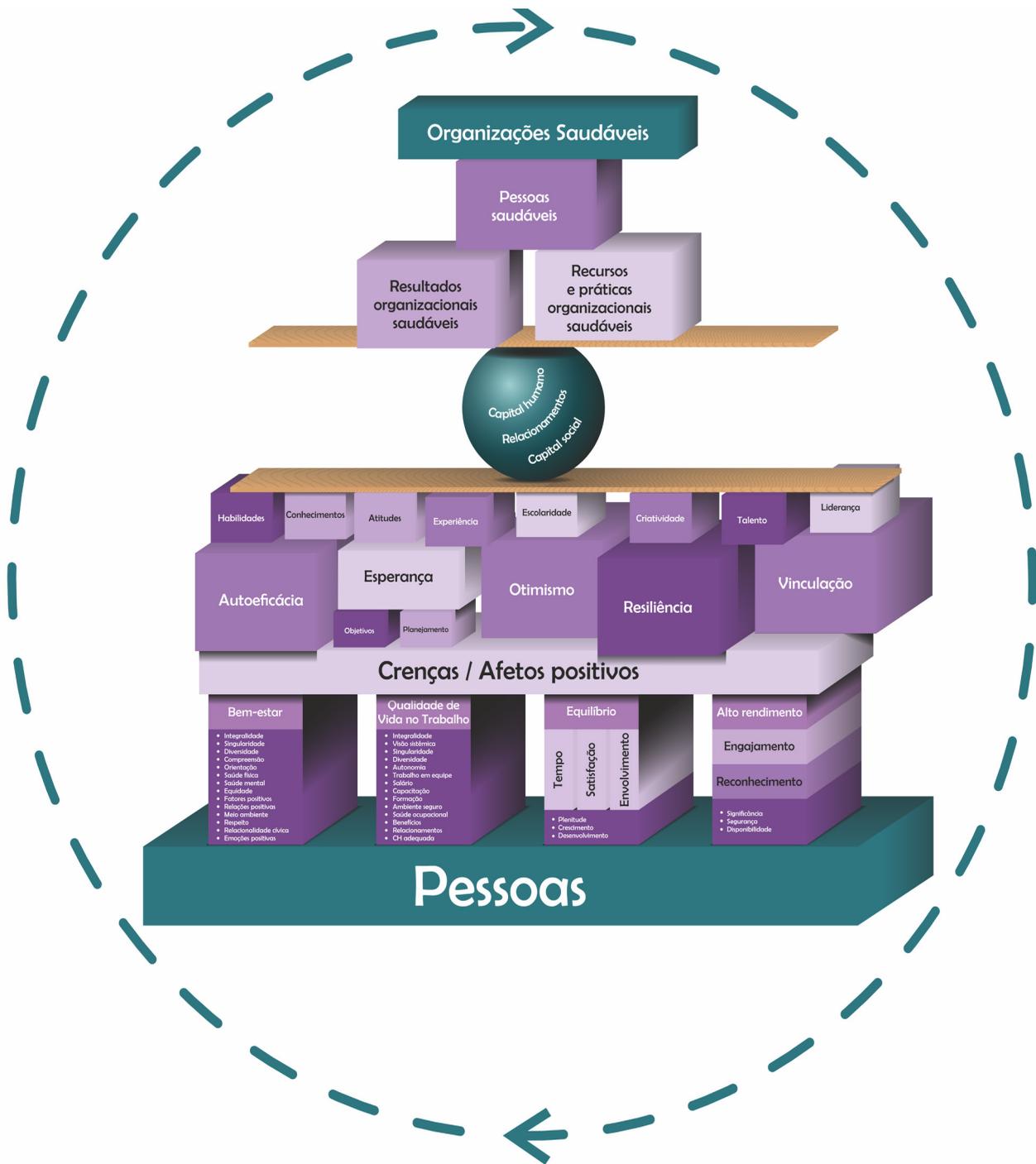
No que concerne à sua caracterização, esta pesquisa é definida como exploratório-descritiva, ao passo que seu objetivo centra-se no fato de poder proporcionar, tanto à comunidade acadêmica quanto à comunidade em geral, maior ligação com o problema em questão, tornando-o mais explícito e possibilitando a construção de hipóteses em torno do mesmo, bem como também possibilitar a descrição das características singulares dos fenômenos afins a tal problema (GIL, 2018).

A coleta de dados é uma etapa que pode ser entendida “como uma série de atividades inter-relacionadas que objetivam a reunião de boas informações para responder às perguntas da pesquisa” (CRESWELL, 2014, p. 122). Na busca por evidências em torno do escopo do presente artigo, a coleta se estruturou por meio de uma revisão bibliográfica que, segundo Gil (2018), se baseia em materiais já publicados.

Gil (2018) ainda afirma que a pesquisa bibliográfica possui características bastante particulares e necessita seguir algumas etapas em seu processo de construção: escolha do tema; levantamento bibliográfico preliminar; formulação do problema; elaboração do plano provisório de assunto; busca das fontes; leitura do material; fichamento; organização lógica do assunto; e redação do texto, sendo essas etapas que nortearão o processo de construção deste artigo.

O material que aqui serve de estrutura central é a dissertação do autor, sob a orientação da autora, a qual intitulou-se *Modelo conceitual para o desenvolvimento de Organizações Saudáveis*, resultado da pesquisa de mestrado realizada no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC/UFSC), entre os anos de 2020 e 2021. Por meio do método *Design Science Research*, adaptado de Hevner *et al.* (2004) e Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015), o autor realizou a construção de um modelo conceitual - MoDOS -, apresentado na Figura 1, partindo de um processo de revisão da literatura e posteriormente validando-o com especialistas de notório saber na área da pesquisa acadêmica.

Figura 1 – MoDOS: Modelo Conceitual para o desenvolvimento de organizações saudáveis com base no capital humano e capital social<sup>1,2</sup>



Fonte: Paranhos (2021a).

1 Licenciado por CC BY-SA 4.0 ©2 por William Roslindo Paranhos

2 O MoDOS, que se encontra disponível pelo link de acesso <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1pfBd2u3KCQ9cxWjfbotJndZiUikbqR5g> em alta resolução, no formato PDF, será utilizado como ponto de partida para discussão com outras pessoas autoras que apresentam conceitos afins.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS

“Organizações saudáveis” pode ser considerado um conceito recente, mas que possui um histórico robusto na pesquisa acadêmica quando analisado em separado - “organização” e “saúde”. Ainda no primeiro quarto do século passado, surgiram pesquisas que abordavam a temática de saúde em organizações. Contudo, tais estudos centravam-se, principalmente, em aspectos ligados aos acidentes no ambiente organizacional, sobretudo o fabril, além das taxas de letalidade (PARANHOS, 2021). As primeiras publicações relacionadas à saúde organizacional aparecem na última década do século XX, ligadas às práticas que possibilitavam o aumento no índice de saúde laboral, em sua grande maioria partindo do aspecto físico (CUGNIER, 2016). Somente no início do século XXI é que são observadas as primeiras pesquisas que distanciam-se do modelo biologicista de saúde e que compreendem enquanto organizações saudáveis aquelas que priorizam os aspectos subjetivos das pessoas colaboradoras (PARANHOS, 2021a; PARANHOS; WILLERDING; LAPOLLI, 2021b).

O sucinto resgate histórico possibilita validar a afirmativa de que ainda inexistia uma única compreensão e interpretação acerca do conceito (SALANOVA, 2008a; PARANHOS, 2021a), mas também permite constatar uma congruência em relação à sua ligação direta com o bem-estar, motivo pelo qual o mesmo é abrigado, em princípio, na corrente positivista da psicologia de Martin Seligman, dotada de uma característica humanista e relacional, ou seja, ligada ao nível das pessoas. A incompreensão uníssona acerca do conceito pode ser encarada como uma via de mão dupla (PARANHOS, 2021a): ao mesmo tempo em que causa, por vezes, equívocos e desentendimentos, manifesta a necessidade de um trabalho de (re)construção ininterrupta em torno do mesmo, proporcionando sua potencialização.

A fim de sintetizar as explicações em torno do conceito, parte-separasuacisão, dividindo-o em “organizações” e “saudáveis”. De acordo com Cugnier (2016), o termo organização faz referência a toda estrutura que possibilita a compreensão e gerenciamento do trabalho, seja ele privado, público, social ou outros.

A saúde, por sua vez, possui relação com aspectos que possibilitem o bem-estar à níveis físicos, mentais, emocionais e sociais (CUGNIER, 2016; PARANHOS, 2021a).

Este senso de bem-estar deve estar presente em toda a organização, considerando que tal sensação não deve se localizar somente no nível da percepção, mas traduzir-se em estruturas palpáveis e tangíveis, compreendendo, segundo Paranhos, Willerding e Lapolli (2021a), quatro principais níveis: nível das pessoas, nível do grupo - onde se desenvolvem as relações - e nível dos processos intraorganizacionais e nível dos processos interorganizacionais. Tais níveis possuem ligação direta com as teorias do Capital Humano e Capital Social, as quais serviram de base para a construção da pesquisa de Paranhos (2021a).

Ao partir da análise desses níveis, bem como ao realizar a leitura do MoDOS (Paranhos, 2021a), torna-se evidente que a relacionalidade (FABIO, 2017), ou seja, que as relações que se organizam e desenvolvem dentro e fora das organizações - e não somente entre pessoas e pessoas, mas entre pessoas e níveis organizacionais e níveis organizacionais para com outro níveis - são imprescindíveis para que se entenda o conceito apresentado. Diante do quadro, compreende-se que “frações organizacionais saudáveis afetam positivamente outras frações, que também afetam e são afetadas” (PARANHOS, 2021a, p. 103), formando um circuito que não possui começo ou final (PARANHOS; WILLERDING; LAPOLLI, 2021a).

Por fim, torna-se imprescindível salientar a grande característica interdisciplinar que dialoga, a todo instante, com o conceito de organizações saudáveis. Inúmeros campos do conhecimento se debruçam em torno da análise do bem-estar de pessoas e organizações (ACOSTA *et al.*, 2015). As próprias pesquisas, consoante a Salanova *et al.* (2013), demonstram a importância de que as organizações se desenvolvam sustentadas por metodologias mais abrangentes, sistêmicas e interdisciplinares, possibilitando uma riqueza ímpar à suas áreas de atuação.

## ORGANIZAÇÕES DIVERSAS

As organizações são espaços que, historicamente, adotam - ou ao menos pretendem adotar - uma postura pautada na neutralidade, onde, segundo os discursos, todas as pessoas convivem de maneira plural, haja vista o fato de que as mesmas, perante a gestão, seriam iguais entre si. Tal atitude é definida por Saraiva e Irigaray (2009) como “asséptica”, no entendimento de que as mesmas estariam “limpas”, tendo em conta o bom convívio e relacionamento entre os pares. O posicionamento, contudo, vem perdendo força de maneira exponencial, a julgar pela crescente luta na busca pelos direitos sociais das minorias e, em consequência, a conquista de alguns destes (SIERRA, 2019), o que repercute de maneira direta no âmbito das organizações.

Por minoria deve-se compreender todas as identidades que, dado um contexto histórico e estrutural, não possuem o direito à voz, que são infantilizadas (GONZÁLEZ, 1984), e que, por essa razão, são postas à margem da sociedade, não tendo seus direitos garantidos e suas diferenças compreendidas (PARANHOS, 2021b). A diferença, a propósito, é a pedra fundamental sobre onde irão se arquitetar conceitos debatidos no cenário atual, como o de “minorias” e de “diversidade”. Pessoas são diferentes em suas singularidades e existências, aspecto positivo no desenvolvimento das relações sociais. Entretanto, quando as diferenças passam a ser encaradas como diferenciações, ou seja, quando há um mecanismo de opressão que distingue e racializa, excluindo-as (BRAH, 2006) e revelando “um aspecto político da dicotomia normal-diferente, que pode ser traduzido pelo questionamento do que é o normal e do que é o diferente” (FLORES-PEREIRA; ECCEL, 2010, p. 337).

Diante desse panorama, torna-se necessária uma reconfiguração organizacional, que tende a causar, em sua grande maioria, uma resistência por parte das pessoas que não compreendem os grupos minoritários (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM; 2012), a fim de que as identidades dissidentes dos padrões de branquitude, masculinidade, cor e normatividade e cisheteronormatividade sejam percebidas e gerenciadas por meio de uma perspectiva sistêmica. Surge a gestão da diversidade. Em conformidade com Saraiva e Irigaray (2009):

A década de 1980 trouxe à tona diversos estudos sobre a diversidade da força de trabalho, questionando a visão hegemônica de que as diferenças individuais pouco influenciavam o ambiente e os resultados da organização. Desta crítica inicial, os trabalhos passaram à gestão da diversidade, uma forma instrumental de converter a preocupação social em resultados. A eficácia desta perspectiva pode otimizar a troca de informações sobre experiências, valores, atitudes e a apreensão de novas abordagens, estimulando a criatividade, a flexibilidade, a inovação e a mudança, além de aprimorar o processo decisório (ARANHA E OUTROS, 2006). Por outro lado, pode reduzir a integração e os contatos sociais, enfraquecer os laços de lealdade com os colegas de trabalho e com a organização, bem como recrudescer conflitos e problemas de comunicação, pois, para os empregados, conviver com indivíduos de identidades distintas pode ser intolerável (IRIGARAY, 2008).

Como ponto de partida para tais práticas de gestão, as organizações devem-se pautar em uma gestão humana (PARANHOS; WILLERDING; LAPOLLI, 2021b) que utilize de mecanismos pedagógicos e de conscientização que possibilitem a desconstrução de valores que vão muito além daqueles oriundos do ambiente organizacional e que já estão cristalizados na sociedade, como os valores ocidentais, machistas, racistas, sexistas, capacitistas, entre outros (FLORES-PEREIRA; ECCEL, 2010), que operam por meio de atitudes de preconceito e discriminação, sejam elas implícitas ou explícitas, aspirando reproduzir o discurso daquilo que seja considerando como “normal” ou “desviante”.

Por si só este ponto já pode ser considerado como complexo, como complexas também devem ser consideradas as pessoas em suas existências, experiências e relações (POMBO, 2005; MORIN, 2015), requerendo uma base teórica oriunda de vários campos do conhecimento, [tal qual o conceito de organizações saudáveis], em se tratando de sua natureza genuinamente multidimensional (PEREIRA; HANASHIRO, 2010). Ademais, tal processo deve estar inserido na cultura e na política organizacional, possibilitando mudanças por meio de práticas concretas.

Alicerçando-se em Pereira e Hanashiro (2010), o conceito de prática estaria ligado ao uso, experiência, pressupondo a execução de algo que foi anteriormente planejado, projetado.

Em consonância às autoras, a etimologia do termo produz o entendimento de que práticas são todas as atividades que foram previamente elaboradas e nas quais observa-se a participação ativa de pessoas. Transversalizadas com o conceito, três dimensões emergem como necessárias: conteúdo, processo e significado. O conteúdo seria o preceito ou modelo que orienta a ação das pessoas envolvidas; o processo estaria relacionado com entendimento que as mesmas possuem acerca daquilo que estão desenvolvendo; por fim, o significado se relaciona com as referências utilizadas pelas pessoas na busca da validação de suas práticas.

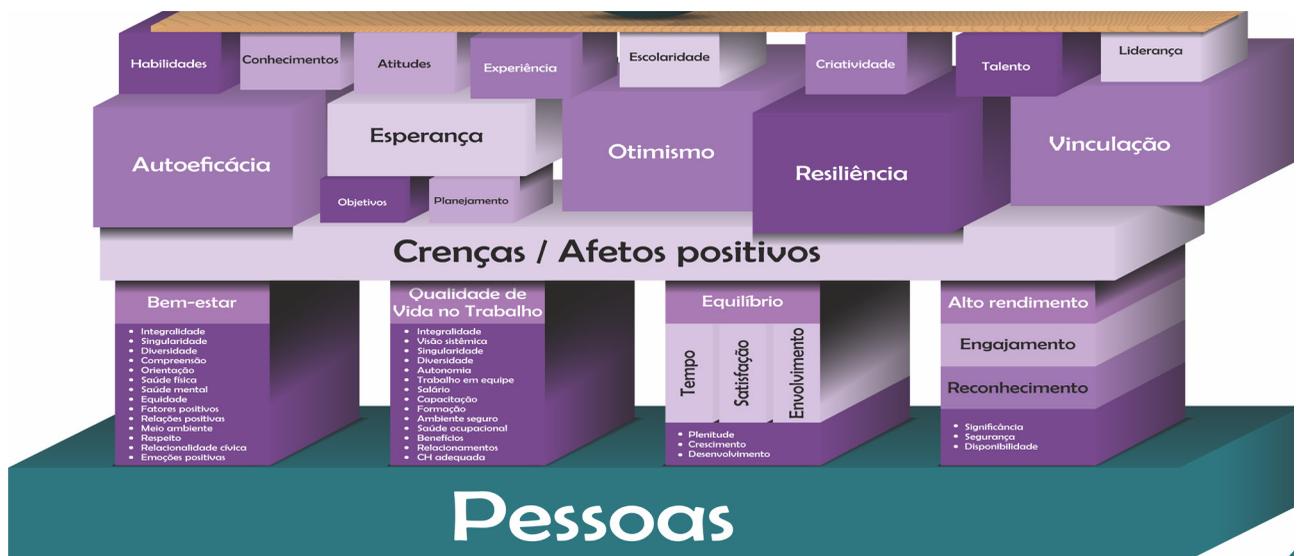
Para que, de fato, essas práticas se tornem concretas e possam reverberar no capital humano organizacional potencializando-o, torna-se indispensável, consoante à Siqueira e Andrade (2012) que a gestão da diversidade não seja direcionada, tão somente, aos grupos minoritários. Ao contrário. Todas as ações estruturadas devem ter por finalidade atingir todas as pessoas que compõem a organização, compreendendo todas as diferenças e, sobretudo, proporcionando uma tratativa equânime entre, para e nas relações.

## ABUSCA PELA INTEGRALIDADE HUMANA

O Modelo conceitual para o desenvolvimento de organizações saudáveis (MoDOS), conforme apresentado anteriormente, foi estruturado por Paranhos (2021a) percebendo quatro níveis que consideram o campo organizacional. Conforme ilustrado na Figura 1, e sintetizado por Paranhos, Willerding e Lapolli (2021c), o artefato foi criado utilizando o desenho de blocos empilhados, de maneira desuniforme, na expectativa de representar os diferentes aspectos que envolvem a construção de uma organização saudável, mas que não possuem uma estabilidade, homogeneidade e linearidade. Além disso, em torno do modelo situam-se duas flechas pontilhadas, garantindo a noção de um movimento cíclico que está aberto à interações externas.

Sem embargo, para fins deste estudo, utilizar-se-á de um recorte do modelo, compreendendo somente o nível do capital humano - primeiro nível - onde se estabelecem os aspectos necessários e inerentes à busca pelo desenvolvimento de competências, conforme a figura 2.

Figura 2 – MoDOS: Nível do capital humano



Fonte: Adaptado de Paranhos (2021a).

Figura 3 – MoDOS: Nível das pessoas



Fonte: Adaptado de Paranhos (2021a)

O segundo nível do modelo em questão possibilita o processo de externalização dos aspectos subjetivos das pessoas (PARANHOS, 2021a), garantindo a efetivação do bem-estar individual que, por sua vez, estabelece crenças e afetos positivos potencializando o desenvolvimento de componentes do capital humano organizacional. Constituído por sessenta e sete aspectos diferentes, o MoDOS possui, somente no nível do capital humano, sessenta desses aspectos, o que reforça o tamanho, em uma perspectiva qualitativa, que as pessoas possuem dentro da esfera das organizações. Realizando mais um recorte no modelo, como pode-se observar na Figura 3, serão analisados, tão somente, os aspectos constitutivos do nível das pessoas que se relacionam com o bem-estar e, conseqüentemente, com a vinculação psicológica - pertencimento. Tal estado de vinculação, também conhecido por vinculação psicológica positiva (SALANOVA, 2009), é aquele onde se localiza a “última instância na criação de uma atmosfera organizacional saudável, pois, teoricamente, [se] atingiu todos os níveis individuais, em sua singularidade, e [esta] começa a ser externalizada” (PARANHOS, 2021a). Assim, para que as pessoas possam atingir esse estágio, a literatura defende que inúmeros aspectos devem ter sido atingidos - quarenta e cinco, de acordo com o MoDOS.

Tomando por base a etimologia da palavra “vinculação”, a mesma é proveniente do verbo vincular que advém do latim *vinculare*, relacionado com tudo aquilo que é relativo ou pertencente a algum vínculo - conexão, ligação, elo (MICHAELIS, 2021).

Assim, a vinculação psicológica gera o senso de pertencimento que, por sua vez, será responsável por realizar essa ligação entre aquilo que é do singular - individual - e aquilo que é do coletivo - comunalidade (HEIDEGGER, 2018). Se esse elo liga uma parte a outra, pode-se dizer, também, que ele liga uma metade a outra, e nesse instante torna-se importante, novamente, a indagação realizada por Willerding, Paranhos e Lapolli (2021b), os quais tensionam e problematizam a maneira como as pessoas podem atingir sua integralidade quando “estão pela metade”.

A integralidade humana, enquanto conceito, assim como organizações saudáveis e diversidade, possui uma característica predominantemente interdisciplinar. Localizando-a no campo epistemológico, a integralidade humana possui seu vários campos constituintes em seu engendramento: nas teorias da interdisciplinaridade (POMBO, 2005), da complexidade (MORIN, 2015), no campo da saúde (CARNUT, 2017) e na teoria geral dos sistemas (ALVES, 2012).

Apoiando-se na teoria geral dos sistemas (TGS), deve-se atentar para o termo “sistemas”. Para Alves (2012), sistemas representam um conjunto de elementos, sejam eles concretos ou abstratos, e que tem o potencial de serem intelectualmente organizados formando um todo dotado de complexidade e que possui uma funcionalidade ímpar. O campo da saúde, no que lhe toca, traz ao campo a necessidade de compreender as pessoas enquanto seres sistêmicos, mas também holísticos e biopsicossociais em sua essência (CARNUT, 2017).

No primeiro nível do artefato, diversidade e integralidade aparecem por duas vezes, sendo a primeira vez na coluna que representa o bem-estar e, a segunda, na coluna que se refere à qualidade de vida no trabalho. A localização desses aspectos e sua vinculação com dispositivos tão importantes na construção de uma existência saudável nas organizações justifica-se pelo fato da necessidade que as pessoas possuem em sentir-se inteiras no ambiente de trabalho, o que, por consequência, promove o bem-estar e o aumento da qualidade de vida, conceitos versados de maneira interdisciplinar e que incluem diferentes aspectos da natureza e do desenvolvimento humano, tornando-se imprescindível a abordagem da integralidade, da individualidade e da singularidade neste processo (PARANHOS, 2021a).

Gestão humana é o nome dado para este modelo, considerado inovador, que tem por característica principal o aspecto integralizador em instituições e organizações, partindo do princípio do resgate das pessoas em sua totalidade (PARANHOS; WILLERDING; LAPOLLI, 2021b), ou seja, favorecendo a (re)humanização. O panorama vai ao encontro da visão sistêmica proposta pelas organizações saudáveis - perspectiva necessária para e em seu desenvolvimento -, considerando todas as partes constitutivas de pessoas, relacionamentos e organizações (BORNAY-BARRACHINA; LÓPEZ-CABRALES; VALLE-CABRERA, 2016), diante da compreensão de que o todo só se faz possível pela soma de suas partes e de que cada parte é essencial na constituição desse todo (ALVES, 2012). Assim, as organizações, ao decidirem implementar políticas e ações de diversidade e inclusão de maneira concreta, irão incentivar e investir em um ambiente organizacional diversificado, onde as pessoas, gozando de sua plenitude, estarão mais próximas de atingirem seu potencial, alcançando resultados cada vez mais expressivos, positivos (JIN; LEE; LEE, 2017) e saudáveis.

Ao retornar a análise sobre os dois primeiros pilares do modelo, observa-se que a integralidade está localizada no topo, o que ocorre de maneira intencional. De acordo com o autor,

O conceito de integralidade é o primeiro a ser abordado enquanto parte constitutiva do bem-estar ao adotar a nova perspectiva em saúde, que considera a soma do todo de uma pessoa, em sua plenitude, como mecanismo possibilitador da vivência da saúde. Assim, as partes somadas formam a integralidade da pessoa, em sua essência (PARANHOS, 2021a, p. 405).

Importante salientar que, mesmo no instante em que se centra a análise sobre determinado nível do modelo - que por sua vez indica determinado nível das organizações -, o processo pela busca da saúde organizacional, que externalize e potencialize a diversidade e que foque na integralidade humana, possui relações muito próximas com a pedagogia freireana, dado seu processo de inconclusão (PARANHOS, 2021a).

Assim ocorre com a vivência das diversidades que advogam pela integralidade humana. Não há como determinar meios concretos e isolados que possibilitem tais fenômenos, tendo em vista que as diversidades, também em sua inconclusão, devem ser sempre repensadas. Além disso, não é possível iniciar um novo processo, determinar novas práticas, onde já existem construções alicerçadas que provocam estigmas, preconceitos e discriminação. Há de existir uma desconstrução para que algo novo se insira. A diversidade é sempre o amanhã. A integralidade humana se faz e refaz a cada dia. (PARANHOS; WILLERDING; LAPOLLI, 2021c, sem paginação).

O papel da organização, em seu nível institucional, não é o de tutelar. Pelo contrário. É o de fornecer os aspectos necessários para o desenvolvimento dos aspectos singulares, por meio de uma prática equânime que reconhece as limitações e as desigualdades sociais que reverberam na existência de cada pessoa, possibilitando o gozo máximo de seu potencial e, por conseguinte, de sua integralidade (PARANHOS; WILLERDING; LAPOLLI, 2021b).

Tais análises e discussões se debruçam sobre um modelo conceitual e teórico que, apesar de validado por pessoas pesquisadoras de renome internacional, não possui métricas que permitam quantificar sua eficácia e aplicabilidade. Contudo, diante da atual conjuntura que recai sobre as organizações, sejam elas privadas, públicas ou do terceiro setor, construções como esta que entrelaçam aspectos subjetivos como o bem-estar e a diversidade, valorizando a pedra fundamental das organizações da sociedade do conhecimento - as pessoas -, carregam extremo valor na possibilidade de uma reorientação da práxis, de onde parte a sugestão para que a academia possa, a partir do modelo apresentado, criar novas possibilidades que auxiliem na evolução do mundo, em prol da saúde organizacional, da equidade e da justiça social.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desejo é que este trabalho não conclua nada, mas que, na realidade, possibilite um começo ou faça parte da nova caminhada em prol de organizações, e conseqüentemente de uma sociedade, que priorize a existência de pessoas que há tanto são marginalizadas, permitindo que elas experienciem a plenitude de seu potencial, o qual far-se-á presente em todos os contextos onde estiverem.

O presente artigo objetivou analisar de que maneira os conceitos de organizações saudáveis e diversidade contribuem na busca pela integralidade humana nas organizações. Partindo da construção conceitual de Paranhos (2020a), representada e traduzida no MoDOS - Modelo conceitual para o desenvolvimento de organizações saudáveis -, pôde-se perceber o nível de afinidade que os temas possuem.

Organizações saudáveis. Diversidade. Estes são conceitos que não possuem um fim. Em se tratando de constructos que abordam inúmeros aspectos subjetivos, e em sendo tal subjetividade cíclica, deve-se partir de um nível de compreensão de que não se deve refletir sobre os mesmos, mas se refletir com eles (CORAZZA, 2013), garantindo uma

construção conjunta que possibilite a externalização das capacidades individuais e singulares e que possibilite o alcance do bem-estar e do bem viver.

Ambos os conceitos epistemológicos possuem, em sua arquitetura, estruturas afins, demonstrando sua natureza complexa, cíclica, interdisciplinar e sistêmica, que não prevêem, ao menos na observância de um contexto social e organizacional atua, um fim, um término, pois talvez nunca se esgotem, mas que são necessários na gerência de operações nos mais variados campos.

No momento em que se frisa as variadas gerências e contextos, é no intuito de que as palavras reverberem e ampliem o foco de análise das pessoas leitoras, lembrando que a academia discute atualmente o bem-estar e a diversidade em organizações, sobretudo, privadas, não tendo iniciado um processo dialético em torno dos mesmos conceitos em organizações públicas e do terceiro setor, estas constituintes do campo social e que estão em um círculo de inter relação direta, onde todas necessitam, umas das outras, para sobreviver.

Muitas pessoas ainda encaram a integralidade humana como um discurso utópico, mas deve-se lembrar que a utopia é necessária para que se possa sobreviver ao caos. Há menos de dois anos, muitas pessoas imaginavam que o mundo jamais sairia da pandemia em que havia emergido, e hoje parece surgir uma luz no fim do túnel. A integralidade humana é perfeitamente possível e já mostra essa possibilidade no contexto real. Contudo, deve-se haver vontade política, e não no sentido partidário da palavra, para que ela se concretize. Não existem organizações saudáveis sem diversidade. Não existe diversidade sem bem-estar. Não é possível alcançar a integralidade humana sem que haja a possibilidade de se experienciar organizações saudáveis e as diferenças singulares de cada pessoa.

## REFERÊNCIAS

- ACOSTA, H.; CRUZ-ORTIZ, V.; SALANOVA, M.; LLORENS, S. Healthy organization: analysing its meaning based on the HERO model. *Revista de Psicologia Social*, [S. l.], v. 30, n. 2, p. 323-350, 2 abr. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/21711976.2015.1016751>.
- ALVES, J. B. M. *Teoria geral de sistemas: em busca da interdisciplinaridade*. Florianópolis: Instituto Stela, 2012. 179 p
- BOLAÑO, E. N. G.; LUGO, M. B.; CHAPARRO, J. M.; SUÁREZ, O. B. G. Estrategias de transformación en organizaciones saludables. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, [S. l.], v. 17, n. 3, p. 394-401, mar. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.5327/z1679443520190388>.
- BORNAY-BARRACHINA, M.; LÓPEZ-CABRALES, A.; VALLE-CABRERA, R. How do employment relationships enhance firm innovation? The role of human and social capital. *The International Journal of Human Resource Management*, [S. l.], v. 28, n. 9, p. 1363-1391, 25 mar. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2016.1155166>.
- BRAH, A. Diferença, diversidade, diferenciação. *Cadernos Pagu*, [S.l.], v. 1, n. 26, p. 329-376, jan. 2006.
- CARNUT, L. Cuidado, integralidade e atenção primária: articulação essencial para refletir sobre o setor saúde no Brasil. *Saúde em Debate*, [S.L.], v. 41, n. 115, p. 1177-1186, dez. 2017. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0103-1104201711515>.
- CARVALHO, A. V. de.; NASCIMENTO, L. P. do.; SERAFIM, O. Cl. G. *Administração de recursos humanos*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CORAZZA, S. Didática-artista da tradução: transcrições. *Revista Mutatis Mutandis*. Vol. 6, No. 1. 2013. pp. 185-200.
- CRESWELL, J. W. *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- CUGNIER, J. S. *Gestão de pessoas, prevenção e combate ao assédio moral em uma organização com indícios de ser saudável*. 2016. 439 f. Tese (Doutorado em Psicologia) –, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.
- DELEUZE, G.; GUATTARI, F. *O que é a filosofia?* Rio de Janeiro: Editora.34, 2010.
- DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. *Design Science Research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia*. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- FABIO, A. di. Positive healthy organizations: promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations. *Frontiers in Psychology*, [S. l.], v. 8, p. 1-6, 14 nov. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01938>
- FLORES-PEREIRA, M. T.; ECCEL, C. S. Diversidade nas organizações: uma introdução ao tema. In. BITENCOURT, C. (org.) *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 335-352.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- GOMES, N. L. Desigualdades e diversidade na educação. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 33, n. 120, p. 687-693, set. 2012.
- GONZÁLEZ, L. Racismo e sexismo na cultura brasileira. *Revista Ciências Sociais Hoje*. Anpocs, 1984.
- HEIDEGGER, M. *Identidade e diferença*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2018.
- HEVNER, A. R. et al. Design science in information systems research. *MIS Quarterly*, [S. l.], v. 28, n. 1, p. 75-105, 2004
- JIN, M.; LEE, J.; LEE, M. Does leadership matter in diversity management? Assessing the relative impact of diversity policy and inclusive leadership in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 38, n. 2, p. 1-23, 2017.
- MATIAS-PEREIRA, J. *Gestão Estratégica na Administração Pública*. São Paulo: Atlas, 2012.
- MORIN, E. *Introdução ao pensamento complexo*. 5. ed. Porto Alegre: Sulina, 2015.
- PARANHOS, W. R. *Modelo conceitual para o desenvolvimento de Organizações Saudáveis*. 2021. 245 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento - Curso de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021).
- PARANHOS, W. R. Promover uma educação integral e pelas diversidades: contribuições de Paulo Freire. In: PEREIRA, C. L. (org.). *100 anos de Paulo Freire: a pedagogia freireana no ensino-aprendizagem da educação brasileira*. Curitiba: Bagai, 2021. v. 1, p. 206-215. (b)
- PARANHOS, W. R.; WILLERDING, I. A. V.; LAPOLLI, É. M. CONCEPTUAL MODEL FOR THE DEVELOPMENT OF HEALTHY ORGANIZATIONS. *International Journal Of Development Research*, [S.L.], v. 11, n. 7, p. 48790-48796, jul. 2021. (a)
- PARANHOS, W. R.; WILLERDING, I. A. V.; LAPOLLI, É. M. SCHOOL AS A HEALTHY ORGANIZATION: contributions from human management. *International Journal For Innovation Education And Research*, [S.L.], v. 9, n. 9, p. 178-187, set. 2021. (b)
- PARANHOS, W. R.; WILLERDING, I. A. V.; LAPOLLI, É. M. PAULO FREIRE: pela vivência plena das diversidades. In: *XV Congresso Nacional de Educação - EDUCERE*, Curitiba: PUC/PR, 2021. (c)
- PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? eis a questão. *Revista de Administração Contemporânea*, [S.L.], v. 14, n. 4, p. 670-683, ago. 2010. FapUNIFESP (SciELO). DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-6552010000400007>.

POMBO, O. Interdisciplinaridade e integração dos saberes. *Liinc em Revista*, v. 1, n. 1, p. 3-15, mar. 2005.

SALANOVA, M. Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, [S. l.], v. 1, n. 47, p. 179-214, jan. 2008. (a)

SALANOVA, M. Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, [S. l.], n. 58, p. 18-23, mar. 2009. (b)

SALANOVA, M.; LLORENS, S.; ACOSTA, H.; TORRENTE, P. Positive interventions in positive organizations. *Terapia Psicológica*, [S. l.], v. 31, n. 1, p. 101-113, abr. 2013. DOI: 10.4067/S0718-48082013000100010

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. dos R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. *Revista de Administração de Empresas*, [S.L.], v. 49, n. 3, p. 337-348, set. 2009. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902009000300008>.

SIERRA, J. C. Identidade e diversidade no contexto brasileiro: uma análise da parceria entre Estado e movimentos sociais LGBT de 2002 a 2015. *ANOS 90*, Porto Alegre, v. 26, p. 1-14, 2019

SIQUEIRA, M.; ANDRADE, A. Em busca de uma pedagogia gay no ambiente de trabalho. In FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (org.). *Diversidade Sexual no Trabalho*. São Paulo: Cengage Learning, 2012, p. 99-120.

VINCULAÇÃO. In: MICHAELIS Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. São Paulo: Melhoramentos. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/busca?id=Mdm7z>. Acesso em 18 nov. 2021.

WILLERDING, I. A. V.; PARANHOS, W. R.; LAPOLLI, É. M. DESCONSTRUÇÃO: o princípio para uma educação pela integralidade humana. In: *XV CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (EDUCERE)*, Curitiba: PUC/PR, 2021.