

Da Equidade à Qualidade: Uma Análise com Profissionais de RH sobre Ações Inclusivas e Cultura Organizacional

1. Introdução

Em um contexto organizacional cada vez mais desafiador e diverso, torna-se essencial compreender como práticas voltadas à inclusão, equidade e justiça social influenciam a experiência dos colaboradores. A promoção da igualdade de gênero, a redução das desigualdades e o fortalecimento da sustentabilidade social têm se consolidado como estratégias fundamentais de gestão de pessoas, especialmente à luz dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS 5, 8 e 10), que orientam a integração desses princípios ao cotidiano das organizações.

O estudo busca investigar como essas ações inclusivas se relacionam com a qualidade de vida no trabalho, considerando que seu impacto é mediado pela cultura organizacional, espaço simbólico onde valores, crenças e práticas são compartilhados e ressignificados. Focado em profissionais de Recursos Humanos, o estudo pretende compreender o papel estratégico desses atores na implementação de ações de equidade e sustentabilidade social, contribuindo para um entendimento mais aprofundado de como o ambiente organizacional promove o bem-estar e valoriza a diversidade humana, especialmente diante das demandas crescentes das agendas de sustentabilidade e responsabilidade social.

2. Referencial Teórico

2.1 Redução das Desigualdades, Igualdade de Gênero e Cultura Socio-organizacional

A adoção de políticas voltadas para a inclusão é essencial na construção de ambientes corporativos que sejam acolhedores, diversos e comprometidos com a promoção da igualdade de oportunidades entre os colaboradores (ZOOGAH, 2016; COOK; GLASS, 2016; NADARAJAH et al., 2022). Quando as organizações integram ações que respeitam as diferenças e incentivam a inclusão, elas contribuem significativamente para transformar a cultura socioorganizacional. Essa transformação tende a favorecer um clima de trabalho mais colaborativo, produtivo e equilibrado (RENEWICK et al., 2016; CELMA et al., 2018; RIBEIRO et al., 2020).

Fomentar um ambiente organizacional pautado no respeito, na diversidade e na equidade de oportunidades contribui para a construção de um clima mais equilibrado, no qual os colaboradores se sentem reconhecidos e engajados a oferecer seu melhor desempenho (RENEWICK et al., 2016; GUPTA et al., 2022). A implementação de políticas inclusivas revela-se uma estratégia eficaz para o fortalecimento do capital humano, impulsionando resultados mais expressivos e sustentáveis em diferentes dimensões do negócio (LUU, 2018; KIM et al., 2019).

Diante do exposto, elenca-se a primeira e segunda hipóteses do estudo:

Hipótese 1 (H1): Ações de redução das desigualdades impactam positivamente a cultura socio-organizacional.

Hipótese 2 (H2): Ações de incentivo à igualdade de gênero impactam positivamente a cultura socio-organizacional.

2.2 Sustentabilidade Social no RH, Cultura Socio-organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho

A qualidade de vida no trabalho (QVT) é um conceito amplo que abrange diversas dimensões voltadas a atender as necessidades individuais dos colaboradores, incluindo apoio institucional, segurança no ambiente laboral, integração entre colegas e satisfação com as funções desempenhadas (Ribeiro et al., 2020; González et al., 2019). Ela também se relaciona ao bem-estar proporcionado pelas atividades profissionais, ao desenvolvimento pessoal e à capacidade de organizar o tempo livre de forma satisfatória, influenciando diretamente a cultura socio-organizacional ao refletir valores como respeito, cooperação e equilíbrio (Ribeiro et al., 2020; Rodríguez et al., 2021).

Além disso, a QVT pode ser entendida como o estado geral de saúde dos indivíduos no contexto laboral, sendo impactada por fatores como satisfação no trabalho, produtividade, equilíbrio entre rotinas diárias e desempenho nos diferentes papéis sociais assumidos (Galarza-Iglesias et al., 2021; Easton & Van Laar, 2012). Esses elementos são fundamentais para promover o bem-estar organizacional e fortalecer uma cultura socio-organizacional mais inclusiva, humana e equilibrada.

Diante do exposto, elenca-se a terceira e quarta hipótese do estudo:

Hipótese 3 (H3): Práticas de sustentabilidade social no RH impactam positivamente a cultura socio-organizacional.

Hipótese 4 (H4): A cultura socio-organizacional media a relação entre as ações sociais e a qualidade de vida no trabalho.

3. Metodologia

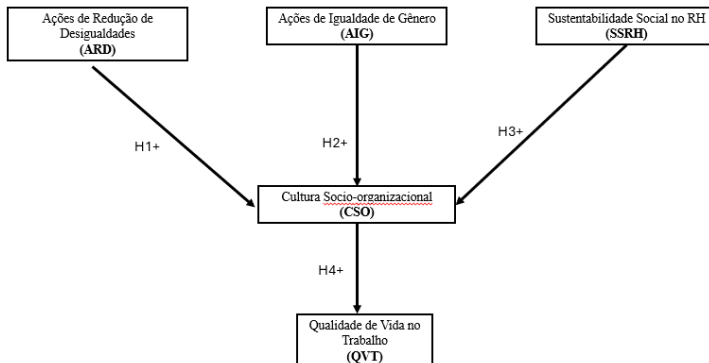
A metodologia adotada nesta pesquisa caracterizou-se como quantitativa e descritiva, com a aplicação de modelagem por equações estruturais (MEE), conforme preceitos de Hair Jr. et al. (2018). A coleta de dados ocorreu por meio de survey online, utilizando questionário estruturado dividido em cinco blocos temáticos, adaptados de instrumentos validados em estudos anteriores (Staniškienė et al., 2018; Ribeiro et al., 2020; Li et al., 2019; Hameed et al., 2020; Easton e Van Laar, 2012). Os respondentes utilizaram uma escala Likert de sete pontos, e os dados foram analisados com os softwares SPSS® e AMOS, seguindo etapas de validação de construtos e análise estrutural.

O modelo híbrido de MEE foi avaliado em duas etapas, conforme Hair Jr. et al. (2018), inicialmente, realizou-se a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para validar os construtos, assegurando confiabilidade e validade dos instrumentos de medida (Schumacker & Lomax, 1996). As cargas fatoriais apresentaram valores acima de 0,5, e a confiabilidade interna foi confirmada pelo Alpha de Cronbach e correlação item-total corrigida, garantindo consistência dos dados conforme Hair Jr. et al. (2018). A AFC permitiu verificar a combinação das variáveis observáveis em construtos antes de avançar para a análise de regressão.

Após a validação dos construtos, realizou-se a Regressão Linear Múltipla para testar as hipóteses do estudo, considerando as relações entre variáveis dependentes e independentes (Pestana & Gageiro, 2005). A modelagem por equações estruturais possibilitou estimar simultaneamente múltiplas relações interdependentes, oferecendo uma visão abrangente da influência das políticas inclusivas, cultura socio-organizacional,

redução das desigualdades e qualidade de vida no trabalho sobre os construtos analisados, conforme ilustrado na Figura 1 do estudo.

Figura 1: modelo inicial de equações estruturais incluindo as variáveis, os construtos e as hipóteses.



Fonte: Elaborado pelos autores, (2025).

4. Análise dos Resultados

A apresentação dos resultados, será subdividida em duas partes distintas. A primeira versará uma análise descritiva dos dados coletados. A segunda parte irá abordar as considerações acerca do modelo de equações estruturais.

4.1 Apresentação Descritiva dos Dados

A pesquisa revelou a diversidade de cargos ocupados por profissionais da área de recursos humanos, abrangendo diferentes níveis hierárquicos. Os percentuais identificados foram: Auxiliar de RH (0,7%), Assistente de RH (9,9%), Analista de RH (42,7%), Coordenador de RH (22,2%), Gerente de RH (12,7%), Diretor de RH (5,5%) e Consultor de RH (3,4%).

Quanto ao perfil de gênero dos participantes, observou-se uma predominância do gênero feminino (81,6%), seguido pelo masculino (18%) e, em menor proporção, por indivíduos que se identificam como não binários (0,4%).

A localização das organizações representadas pelos respondentes também foi analisada, sendo constatado que 2% estão na região Norte, 10,1% no Nordeste, 14% no Centro-Oeste, 54,1% no Sudeste e 19,9% no Sul do Brasil.

No que tange à autodeclaração racial/étnica, os resultados apontam que 54,4% dos participantes se identificam como brancos, 30,2% como pardos, 12,9% como pretos, 0,1% como indígenas e 2,4% como amarelos.

Importa destacar que a amostra contemplou uma ampla gama de cargos ocupados por profissionais de RH, desde funções operacionais até posições de liderança e consultoria. Também se observou uma marcante participação feminina e uma presença, ainda que minoritária, de outras identidades de gênero. Em termos de diversidade racial/étnica, os dados evidenciam um cenário plural, refletindo diferentes identidades. Ressalta-se que esses dados dizem respeito exclusivamente ao grupo pesquisado, podendo não representar com precisão o panorama geral da população brasileira.

5. Discussão

O presente estudo investigou as relações entre Ações de Redução das Desigualdades (ARD), Ações de Igualdade de Gênero (AIG), Sustentabilidade Social nas práticas de Recursos Humanos (SSRH), Cultura Socio-organizacional (CSO) e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Os resultados obtidos fornecem suporte empírico robusto para todas as hipóteses formuladas, alinhando-se e expandindo a literatura existente sobre gestão de pessoas, cultura organizacional e bem-estar no trabalho.

Confirmação das Hipóteses H1, H2 e H3: As análises confirmaram que ARD (H1), AIG (H2) e SSRH (H3) influenciam positivamente a Cultura Socio-organizacional (CSO). Estes achados corroboram uma vasta literatura que demonstra como práticas organizacionais voltadas para a diversidade, equidade, inclusão (DEI) e sustentabilidade social contribuem para a formação de uma cultura percebida como mais justa, ética e inclusiva (SHORE et al., 2018; NISHII; RICH, 2014). A implementação de políticas claras de redução de desigualdades e promoção da igualdade de gênero (ARD e AIG) sinaliza um compromisso organizacional com valores de equidade, o que tende a se refletir positivamente na percepção da cultura. Da mesma forma, a incorporação da sustentabilidade social nas práticas de RH (SSRH), um componente central do Sustainable HRM (EHNERT; AUST; KELLNER, 2020), demonstra uma preocupação com o bem-estar dos funcionários e da sociedade, fortalecendo uma cultura organizacional positiva e responsável.

Confirmação da Hipótese H4: A hipótese de que a Cultura Socio-organizacional (CSO) influencia positivamente a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi confirmada. Este resultado é consistente com modelos clássicos e contemporâneos de comportamento organizacional e QVT, que postulam a cultura como um antecedente crucial do bem-estar no trabalho (SCHEIN, 2010; HARTNELL; OU; KINICKI, 2011). Uma cultura que promove apoio social, justiça, inclusão e desenvolvimento (elementos potencialmente capturados pela CSO) tende a criar um ambiente psicologicamente seguro e satisfatório, impactando diretamente a percepção de QVT pelos funcionários (ISLAM et al., 2024, conforme sugerido por resultados de busca).

Confirmação das Hipóteses de Mediação H5, H6 e H7: Os resultados confirmaram que a CSO atua como um mediador parcial nas relações entre ARD e QVT (H5), AIG e QVT (H6), e SSRH e QVT (H7). A significância dos caminhos indiretos ($a*b$) e a permanência de efeitos diretos significativos (c') caracterizam a mediação parcial. Isso sugere que as práticas de ARD, AIG e SSRH impactam a QVT por dois caminhos: (1) diretamente, talvez por criarem condições de trabalho mais justas ou recursos específicos que melhoram o bem-estar; e (2) indiretamente, ao fomentarem uma cultura organizacional (CSO) mais positiva, que por sua vez melhora a QVT. Este achado ressalta o papel central da cultura como um mecanismo explicativo chave, transmitindo os valores e o impacto das práticas de gestão socialmente responsáveis para o nível da experiência individual do trabalho (DENISON, 1996). A literatura sobre *Sustainable HRM* também apoia a ideia de que práticas sustentáveis influenciam resultados em nível de empregado (como QVT) através de mecanismos mediadores, incluindo a cultura e o clima organizacional (AUST; MATTHEWS; MULLER-CAMEN, 2020).

6. Conclusão

O estudo investigou como práticas organizacionais voltadas à equidade e à sustentabilidade social impactam a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), focando em profissionais de Recursos Humanos. Foram analisadas variáveis como Ações de Redução das Desigualdades (ARD), Ações de Igualdade de Gênero (AIG), Sustentabilidade Social em RH (SSRH) e Cultura Socio-organizacional (CSO), identificando que ARD, AIG e SSRH são preditores positivos de uma CSO percebida como mais favorável, a qual, por sua vez, impacta diretamente a QVT dos funcionários.

O estudo evidenciou o papel mediador parcial da CSO, indicando que parte do efeito das práticas de ARD, AIG e SSRH sobre a QVT ocorre por meio da criação e manutenção de uma cultura organizacional que valoriza equidade, inclusão e responsabilidade social. Esses achados destacam a importância estratégica de não apenas implementar políticas formais de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) e sustentabilidade social, mas também de cultivar uma cultura organizacional que incorpore esses valores no dia a dia, potencializando os efeitos das práticas de gestão sobre o bem-estar dos colaboradores.

Teoricamente, os resultados reforçam modelos que relacionam práticas de RH, cultura organizacional e bem-estar dos empregados, apontando a CSO como mecanismo mediador fundamental. Embora limitado pelo desenho transversal e pela especificidade da amostra, o estudo contribui para a compreensão do papel da cultura na promoção da QVT. Pesquisas futuras podem ampliar a amostra, adotar abordagens longitudinais e explorar a interação dessas variáveis com outros fatores contextuais e individuais, reforçando a relevância de práticas inclusivas e socialmente responsáveis para o fortalecimento do bem-estar no trabalho.

Referências

CELMA, D.; MARTÍNEZ-GARCIA, E.; RAYA, J. M. Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. **European Research on Management and Business Economics**, v. 24, p.82–89, 2018.

COOK, A.; GLASS, C. Do women advance equity? The effect of gender leadership composition on LGBT-friendly policies in American firms. *Human Relations*, v. 69, n.7, p.1431–1456, 2016.

EASTON, Simon; VAN LAAR, Darren. **User manual of the Work-Related Quality of Life (WRQoL) Scale: A Measure of Quality of Working Life**. 1. ed. Portsmouth: University of Portsmouth, 2012. 53 p.

HAMEED, Z.; KHAN, I.U.; ISLAM, T.; SHEIKH, Z.; NAEEM, R.M. Do green HRM practices influence employees' environmental performance?", **International Journal of Manpower**, v. 41, n. 7, p. 1061-1079, 2020.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. São Paulo: Bookman, 2018.

- GALARZA-IGLESIAS, A. M.; BELTRÁN-NARVÁEZ, L. H. Y ORDÓÑEZHERNÁNDEZ, C. A. Quality of work life and health-related quality of life in women working in the informal economy in the commune 9 of Cali, Colombia. **Revista de la Facultad de Medicina**, v.69, n.4, p.85580, 2021.
- GUPTA, P.P.; LAM, K.C.K.; SAMI, H.; ZHOU, H. Do religion and politics impact corporate governance diversity policy?, **Asian Review of Accounting**, v. 30 n. 1, p. 1-30, 2022.
- KIM, W.; HAN, S.J.; PARK, J. Is the role of work engagement essential to employee performance or ‘nice to have? **Sustainability**. v.11, Article.1050, 2019.
- LI, S. L.; SUN, F.; LI, M. Sustainable Human Resource Management Nurtures Change Oriented Employees: Relationship between High-Commitment Work Systems and Employees’ Taking Charge Behaviors. **Sustainability**, v.11, p.3550, 2019.
- LUU, T.T. Employees’ green recovery performance: the roles of green HR practices and serving culture, *Journal of Sustainable Tourism*. v. 26 n. 8, p. 1308-1324, 2018.
- NAPATHORN, C. The development of green skills across firms in the institutional context of Thailand, **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, v. ahead-of-print n. ahead-ofprint, 2021.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS**. Lisboa, Edições Sílabo, 2005.
- RENWICK, D.W.S.; JABBOUR, C.J.C.; MULLER-CAMEN, M.; REDMAN, T.; WILKINSON, A. Contemporary developments in green (environmental) HRM scholarship. **The International Journal of Human Resource Management**. v. 27, n. 2, p. 114-128, 2016.
- RIBEIRO, P. R.; SEVERO, E. A.; JULIO CESAR FERRO DE GUIMARÃES, F. J. C DE; ROTTA, C. Organisational innovation in human resource management: aspects influencing quality of life at work in Southern Brazil. **Latin American Journal of Management for Sustainable Development**, v.5, n. 1, p. 58-74, 2020.
- SCHUMACKER, E. R.; LOMAX, G. R. **A beginner’s guide to structural equation modeling**. Mahwah, NJ: Erlbaum, 1996.
- STANIŠKIENĖ, E., STANKEVIČIŪTĖ, Z. Social sustainability measurement framework: The case of employee perspective in a CSR-committed organisation, **Journal of Cleaner Production**, v 188, p. 708-719, 2018.
- ZOOGAH, D. B. Tribal diversity, human resources management practices, and firm performance. **Can J Adm Sci**. v.33, p.182- 196. 2016.