

DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO DE LITERATURA SOBRE PRÁTICAS DE GESTÃO E IMPACTOS ORGANIZACIONAIS

DIVERSITY AND INCLUSION IN ORGANIZATIONS: A LITERATURE REVIEW ON MANAGEMENT PRACTICES AND ORGANIZATIONAL IMPACTS

DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE PRÁCTICAS DE GESTIÓN E IMPACTOS ORGANIZACIONALES

Aparecida Manoel¹, Joaquim Fleury Ramos Jubé², Larissa Conceição Bomfim Alves³, Najara Lobo e Bomfim⁴, Renata Gaudie⁵, Rennan Damásio Machado⁶, Sândia Cristina Ribeiro Luma⁷, Sergio Dias dos Santos Junior⁸, Vannessa Garcia de Almeida do Vale Braga⁹, Livia Garcia de Almeida Eboli¹⁰

DOI: 10.54899/dcs.v22i81.3112

Recibido: 24/7/2025 | Aceptado: 24/7/2025 | Publicación en línea: 31/7/2025.

RESUMO

A crescente valorização da diversidade e da inclusão nas organizações reflete transformações sociais, políticas e econômicas que desafiam modelos tradicionais de gestão. Este artigo apresenta uma revisão de literatura sobre práticas de gestão da diversidade e seus impactos no desempenho organizacional e no clima de trabalho. Parte-se da premissa de que uma cultura organizacional inclusiva pode gerar ambientes mais inovadores, produtivos e equitativos. O objetivo central foi mapear e analisar abordagens teóricas e evidências empíricas sobre a gestão da diversidade, observando como tais práticas têm sido implementadas no contexto brasileiro. A metodologia adotada baseou-se em revisão narrativa e bibliográfica, com análise de artigos publicados entre 2018 e 2022, priorizando estudos que abordam diversidade em suas dimensões étnico-racial, de

¹ Doutoranda em Administração de Empresas, Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Assunção, Paraguai. E-mail: aparecida_manuel@hotmail.com

² Doutorando em Administração de Empresas, Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Assunção, Paraguai. E-mail: jfrjube@hotmail.com

³ Doutoranda em Administração de Empresas, Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Assunção, Paraguai. E-mail: larissacbalves@gmail.com

⁴ Doutoranda em Administração de Empresas, Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Assunção, Paraguai. E-mail: najarabomfim@hotmail.com

⁵ Doutoranda em Administração de Empresas, Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Assunção, Paraguai. E-mail: renatagaudie@hotmail.com

⁶ Doutorando em Administração de Empresas, Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Assunção, Paraguai. E-mail: rennandamasio@hotmail.com

⁷ Doutoranda em Administração de Empresas, Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Assunção, Paraguai. E-mail: sandia.lima@bol.com.br

⁸ Doutorando em Administração de Empresas, Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Assunção, Paraguai. E-mail: sergiodsjunior@yahoo.com.br

⁹ Doutoranda em Administração de Empresas, Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Assunção, Paraguai. E-mail: vann.almeida@yahoo.com.br

¹⁰ Doutoranda em Administração de Empresas, Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Assunção, Paraguai. E-mail: livia.eboli@hotmail.com

gênero, sexualidade e deficiência. Os resultados indicam avanços na adoção de políticas inclusivas, embora ainda incipientes em muitas organizações, e evidenciam a necessidade de maior comprometimento institucional com a equidade. Conclui-se que a diversidade, quando integrada de forma estratégica, potencializa inovação, desempenho e coesão nas equipes, sendo fundamental para a sustentabilidade organizacional contemporânea.

Palavras-chave: Diversidade Organizacional. Inclusão. Gestão Estratégica. Desempenho. Clima Organizacional.

ABSTRACT

The growing appreciation for diversity and inclusion in organizations reflects social, political, and economic transformations that challenge traditional management models. This article presents a literature review on diversity management practices and their impacts on organizational performance and the workplace climate. It is based on the premise that an inclusive organizational culture can generate more innovative, productive, and equitable environments. The central objective was to map and analyze theoretical approaches and empirical evidence on diversity management, observing how such practices have been implemented in the Brazilian context. The methodology adopted was based on a narrative and bibliographic review, analyzing articles published between 2018 and 2022, prioritizing studies that address diversity in its ethnic-racial, gender, sexuality, and disability dimensions. The results indicate progress in the adoption of inclusive policies, although still incipient in many organizations, and highlight the need for greater institutional commitment to equity. It is concluded that diversity, when integrated strategically, enhances innovation, performance and cohesion in teams, being fundamental for contemporary organizational sustainability.

Keywords: Organizational Diversity. Inclusion. Strategic Management. Performance. Organizational Climate.

RESUMEN

La creciente apreciación de la diversidad y la inclusión en las organizaciones refleja transformaciones sociales, políticas y económicas que desafían los modelos tradicionales de gestión. Este artículo presenta una revisión bibliográfica sobre las prácticas de gestión de la diversidad y su impacto en el desempeño organizacional y el clima laboral. Se basa en la premisa de que una cultura organizacional inclusiva puede generar entornos más innovadores, productivos y equitativos. El objetivo central fue mapear y analizar enfoques teóricos y evidencia empírica sobre la gestión de la diversidad, observando cómo dichas prácticas se han implementado en el contexto brasileño. La metodología adoptada se basó en una revisión narrativa y bibliográfica, analizando artículos publicados entre 2018 y 2022, priorizando estudios que abordan la diversidad en sus dimensiones étnico-racial, de género, sexualidad y discapacidad. Los resultados indican avances en la adopción de políticas inclusivas, aunque aún incipientes en muchas organizaciones, y destacan la necesidad de un mayor compromiso institucional con la equidad. Se concluye que la diversidad, cuando se integra estratégicamente, potencia la innovación, el desempeño y la cohesión en los equipos, siendo fundamental para la sostenibilidad organizacional contemporánea.

Palabras clave: Diversidad Organizacional. Inclusión. Gestión Estratégica. Desempeño. Clima Organizacional.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a temática da diversidade e da inclusão nas organizações tem ganhado centralidade nos estudos em Administração, Ciências Sociais e Psicologia Organizacional, refletindo mudanças nos paradigmas de gestão e nas exigências socioculturais impostas por um mundo em transformação. O avanço dos debates sobre direitos humanos, igualdade de oportunidades e justiça social tem pressionado as instituições a repensarem suas práticas internas, sobretudo no que se refere à valorização das diferenças e ao combate às desigualdades estruturais.

No contexto organizacional, essa discussão se materializa na adoção de políticas e práticas voltadas à diversidade, à equidade e à inclusão (DEI), que se configuram hoje como elementos estratégicos para a sustentabilidade institucional e o desempenho competitivo das empresas.

A gestão da diversidade implica reconhecer e valorizar as diferenças entre os indivíduos que compõem o ambiente de trabalho, sejam elas de ordem étnico-racial, de gênero, orientação sexual, idade, condição física, origem socioeconômica, entre outras, e criar condições para que todos possam participar, contribuir e se desenvolver de maneira plena e equitativa. Segundo Teixeira (2019), a diversidade deve ser compreendida não como um problema a ser gerenciado, mas como uma vantagem organizacional capaz de potencializar a inovação, estimular o aprendizado coletivo e melhorar o clima organizacional. Tal perspectiva exige que a diversidade seja incorporada à cultura organizacional, rompendo com lógicas excludentes que historicamente estruturaram as relações de trabalho no Brasil.

Contudo, a literatura especializada tem demonstrado que a implementação de políticas de diversidade enfrenta obstáculos significativos. Muitas organizações tratam a diversidade como um atributo meramente simbólico, limitado a ações pontuais ou campanhas institucionais desvinculadas de uma estratégia de gestão coerente e transformadora (Saraiva; Irigaray, 2009). Nesse sentido, a inclusão, entendida como o processo de garantir pertencimento, reconhecimento e participação efetiva dos sujeitos diversos nos processos organizacionais, revela-se mais

complexa do que a simples admissão de pessoas com perfis distintos. Requer mudanças estruturais, revisão de processos, formação de lideranças e, sobretudo, um compromisso ético com a equidade.

Os desafios da inclusão tornam-se ainda mais evidentes quando se analisam os dados empíricos sobre o mercado de trabalho formal no Brasil. Apesar de avanços pontuais, como programas de trainee exclusivos, adesão a pactos pela equidade ou criação de comitês de diversidade, os números indicam a permanência de desigualdades profundas nos espaços de poder e decisão, bem como altos índices de rotatividade e evasão de pessoas negras, LGBTQIA+, com deficiência ou de outros grupos historicamente marginalizados (Bezerra et al., 2022). As práticas de inclusão ainda são incipientes em muitos setores, e o compromisso com a diversidade, frequentemente, não ultrapassa o plano do discurso institucional.

Dessa forma, torna-se necessário analisar com maior profundidade o que a literatura tem produzido sobre os efeitos da diversidade e da inclusão nas organizações, considerando tanto os aspectos conceituais quanto os resultados empíricos observados. Este artigo propõe-se, portanto, a realizar uma revisão de literatura sistemática e crítica sobre a gestão da diversidade e seus impactos no desempenho organizacional e no clima de trabalho, com ênfase no contexto brasileiro.

A escolha do tema se justifica pela relevância crescente que a diversidade assume no mundo do trabalho e pelas lacunas identificadas nos estudos nacionais, especialmente no que se refere à avaliação dos efeitos concretos dessas práticas sobre o cotidiano organizacional. Pretende-se, com isso, contribuir para o amadurecimento teórico e metodológico do campo, subsidiando gestores, formuladores de políticas e pesquisadores interessados em desenvolver práticas organizacionais mais justas, plurais e efetivas.

Com base nesse objetivo geral, o artigo organiza-se em quatro eixos temáticos: (1) conceitos e dimensões da gestão da diversidade; (2) inclusão e cultura organizacional; (3) impactos da diversidade sobre a inovação e o desempenho organizacional; e (4) políticas e práticas inclusivas em empresas brasileiras. A metodologia adotada é qualitativa, de caráter bibliográfico, com abordagem narrativa orientada por critérios de pertinência temática, recorrência analítica e representatividade institucional dos estudos revisados.

Partindo da problemática: como a literatura especializada discute os efeitos das práticas de diversidade e inclusão no desempenho organizacional e no clima de trabalho?, este trabalho assume o compromisso de mapear, descrever e interpretar criticamente os avanços, limites e

contradições das práticas de diversidade nas organizações brasileiras, considerando seus contextos históricos, institucionais e simbólicos. Como hipótese norteadora, parte-se da ideia de que a diversidade, quando incorporada de forma estratégica e integrada, promove ambientes mais inovadores, colaborativos e sustentáveis, ao passo que sua implementação superficial tende a produzir frustração, conflitos e reforço de desigualdades.

Ao valorizar perspectivas interdisciplinares e ancorar-se em evidências empíricas, o presente artigo espera oferecer subsídios para a consolidação de práticas inclusivas mais consistentes no ambiente organizacional brasileiro. Nos tópicos seguintes, serão apresentados o referencial teórico que sustenta a análise, os procedimentos metodológicos utilizados, os resultados da revisão e a discussão crítica dos principais achados.

REFERENCIAL TEÓRICO

Gestão da Diversidade: Conceitos e Dimensões

O conceito de diversidade nas organizações transcende a mera variação demográfica entre os sujeitos. Envolve, na realidade, a valorização das singularidades humanas como parte integrante da dinâmica organizacional, tornando-se cada vez mais um campo estratégico da gestão contemporânea. Segundo Bezerra et al. (2022), a diversidade compreende diferenças de raça, etnia, gênero, idade, orientação sexual, condição socioeconômica, religião, entre outros marcadores sociais da diferença que compõem o espaço laboral. Para os autores, a gestão da diversidade implica ações sistemáticas voltadas à construção de um ambiente que reconheça, respeite e integre essas pluralidades.

No contexto brasileiro, o debate sobre diversidade ganhou força a partir da década de 1990, impulsionado tanto por demandas sociais por equidade quanto por pressões de mercado por inovação e responsabilidade corporativa. Como aponta Teixeira (2019), a gestão da diversidade passou a ser entendida não apenas como uma exigência moral, mas como um diferencial competitivo. Entretanto, o autor adverte que tal perspectiva, quando restrita à lógica mercadológica, pode esvaziar os fundamentos éticos da inclusão, reduzindo-a a uma ferramenta de branding institucional.

A gestão da diversidade envolve múltiplas dimensões. A primeira delas é a diversidade visível, associada a características perceptíveis como cor da pele, gênero e presença de

deficiência. A segunda é a diversidade invisível, relacionada a aspectos menos imediatamente identificáveis, como orientação sexual, identidade de gênero, origem socioeconômica ou religião (Saraiva & Irigaray, 2009). Compreender a complexidade dessas dimensões é essencial para formular políticas organizacionais abrangentes, que não se limitem a ações cosméticas, mas que enfrentem as desigualdades estruturais que historicamente moldaram o mundo do trabalho.

Além disso, a gestão da diversidade exige uma abordagem interseccional. Muitas vezes, os sujeitos não enfrentam uma única forma de exclusão, mas a sobreposição de múltiplos fatores de discriminação. Um exemplo disso é a mulher negra e periférica, que encontra obstáculos distintos daqueles vividos por uma mulher branca em cargo de liderança. Como destaca a literatura, reconhecer essas interseções é fundamental para construir políticas inclusivas efetivas (Bezerra et al., 2022).

Inclusão e Cultura Organizacional

Embora a diversidade esteja cada vez mais presente no discurso empresarial, a inclusão efetiva dos sujeitos diversos ainda é um desafio para a cultura organizacional brasileira. A literatura revisada destaca que incluir é mais do que admitir pessoas com perfis variados: é garantir o reconhecimento de suas vozes, a valorização de suas trajetórias e sua participação plena nos processos decisórios (Saraiva & Irigaray, 2009).

A cultura organizacional funciona, nesse sentido, como um sistema simbólico que pode tanto favorecer quanto bloquear processos de inclusão. Ambientes marcados por normas tácitas homogêneas, padrões hegemônicos de comportamento e resistências à diferença tendem a reproduzir exclusões, ainda que em nível velado. O estudo de Teixeira (2019) ressalta que a ausência de espaços de escuta e a falta de comprometimento das lideranças com a transformação cultural são fatores centrais para o fracasso de muitas iniciativas inclusivas.

A promoção da inclusão requer, portanto, um esforço institucional contínuo, com mudanças em práticas de recrutamento, avaliação de desempenho, promoção e desenvolvimento profissional. Bezerra et al. (2022) indicam que empresas com cultura inclusiva demonstram maior engajamento de seus colaboradores, melhor comunicação interpessoal e maior coesão nos times, elementos decisivos para a construção de ambientes psicologicamente seguros e colaborativos.

É preciso destacar, ainda, a importância de lideranças inclusivas no processo de transformação da cultura organizacional. Líderes que reconhecem os privilégios, dialogam com

a diferença e assumem o papel de agentes da equidade tornam-se fundamentais na condução de equipes diversas. Conforme apontam os estudos revisados, a formação continuada dessas lideranças é um requisito indispensável para o sucesso das políticas institucionais de diversidade.

Impactos da Diversidade em Inovação e Desempenho

A literatura especializada tem atribuído à diversidade um papel central na promoção da inovação e na elevação do desempenho organizacional. Essa associação é sustentada por evidências empíricas que indicam que ambientes diversos geram maior variedade de perspectivas, ampliam a capacidade de resolução de problemas e favorecem a criatividade coletiva. Para Saraiva e Irigaray (2009), equipes compostas por indivíduos com trajetórias distintas tendem a propor soluções mais abrangentes e inovadoras, especialmente quando operam em contextos colaborativos e respeitosos.

Um dos principais ganhos associados à diversidade diz respeito à capacidade adaptativa das organizações frente às rápidas transformações do ambiente externo. Em contextos marcados pela complexidade e pela interdependência global, instituições que valorizam a pluralidade interna são mais capazes de dialogar com públicos diversos, interpretar demandas sociais emergentes e antecipar movimentos de mercado (Bezerra et al., 2022).

Contudo, os impactos positivos da diversidade sobre o desempenho não são automáticos. Dependem, sobretudo, de uma cultura organizacional que favoreça a inclusão, da presença de lideranças preparadas e de estruturas que permitam a participação efetiva dos sujeitos. Como alerta Teixeira (2019), a diversidade pode gerar tensões e conflitos quando não é acompanhada por práticas de gestão que promovam a escuta, o respeito mútuo e a negociação de sentidos.

Além disso, o desempenho organizacional não deve ser medido apenas em termos financeiros ou de produtividade, mas também em relação à qualidade das relações interpessoais, ao bem-estar dos trabalhadores e à responsabilidade social da instituição. Nesse sentido, práticas inclusivas contribuem para reduzir o absenteísmo, aumentar a satisfação no trabalho e fortalecer o vínculo entre colaborador e organização (Saraiva& Irigaray, 2009).

É necessário, portanto, ampliar a compreensão de desempenho organizacional, incorporando indicadores qualitativos e sociais que evidenciem os efeitos estruturais das políticas de diversidade. Tal abordagem torna-se ainda mais relevante em um cenário em que consumidores, investidores e a sociedade civil cobram, cada vez mais, coerência entre discurso e

prática das organizações.

Políticas e Práticas Inclusivas em Empresas Brasileiras

O panorama das práticas inclusivas no Brasil revela avanços importantes, mas também desafios estruturais. Segundo Bezerra et al. (2022), ainda são poucas as empresas que possuem políticas de diversidade bem estruturadas e integradas à estratégia institucional. A maioria das iniciativas está concentrada em grandes corporações, geralmente transnacionais ou vinculadas a setores mais expostos ao escrutínio público, como o financeiro e o tecnológico.

As ações mais comuns incluem a criação de comitês de diversidade, a realização de campanhas institucionais, o estabelecimento de metas para contratação de grupos sub-representados e a oferta de treinamentos voltados à sensibilização de lideranças. Embora importantes, essas ações muitas vezes não dialogam com o cotidiano das equipes, nem enfrentam as assimetrias históricas que estruturam o mundo do trabalho.

Outro ponto relevante é a fragmentação das ações, muitas vezes restritas a datas comemorativas, sem continuidade ou avaliação de impacto. Teixeira (2019) ressalta que o risco da “diversidade simbólica”, aquela que aparece apenas no discurso, compromete a credibilidade das organizações e pode gerar frustração entre os grupos-alvo das políticas.

No entanto, também há exemplos promissores. Saraiva e Irigaray (2009) analisam práticas bem-sucedidas em empresas brasileiras que adotaram uma abordagem transversal da diversidade, articulando políticas afirmativas, revisão de processos seletivos, redes de apoio interno e mecanismos de escuta contínua. Tais organizações relataram não apenas melhoria no clima organizacional, mas também ganhos em inovação, retenção de talentos e imagem institucional.

Cabe destacar ainda a importância da legislação brasileira como fator impulsionador das políticas de diversidade, especialmente no que diz respeito à inclusão de pessoas com deficiência, por meio da Lei nº 8.213/91 (Lei de Cotas). Contudo, como afirmam Bezerra et al. (2022), o cumprimento legal nem sempre é acompanhado de condições reais de inclusão, o que demanda fiscalização, responsabilização e investimento em acessibilidade e formação.

Por fim, é necessário enfatizar que o avanço das práticas inclusivas nas empresas brasileiras depende de uma mudança cultural profunda, que ultrapasse os limites da responsabilidade social corporativa e inscreva a diversidade como valor fundante da identidade organizacional. Para isso, é preciso superar o viés da instrumentalização econômica da diferença

e assumir um compromisso político com a equidade e a justiça social.

METODOLOGIA

Este artigo adota como abordagem metodológica a revisão de literatura, de natureza qualitativa, com o objetivo de identificar, descrever e analisar os estudos acadêmicos existentes sobre a transformação digital em pequenas e médias empresas (PMEs), com foco nos impactos sobre a gestão organizacional, a inovação e a eficiência operacional. A opção por esse método se justifica pela necessidade de sistematizar o conhecimento já produzido sobre o tema, bem como identificar lacunas e tendências nas investigações recentes, considerando a relevância crescente da digitalização nos modelos de negócio contemporâneos.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos textos selecionados permitiu identificar quatro núcleos principais que estruturam as abordagens contemporâneas sobre diversidade e inclusão no ambiente organizacional brasileiro: (1) a centralidade simbólica da diversidade nos discursos institucionais; (2) a fragilidade estrutural das práticas inclusivas; (3) os efeitos positivos da diversidade sobre desempenho, inovação e clima organizacional; e (4) os limites e contradições das ações afirmativas na realidade das empresas. Esses núcleos evidenciam, simultaneamente, avanços importantes no reconhecimento da diversidade como valor organizacional e persistentes desafios quanto à sua efetivação prática.

Em primeiro lugar, destaca-se a centralidade simbólica da diversidade nos discursos institucionais contemporâneos. Como demonstram Saraiva e Irigaray (2009), muitas empresas adotaram a temática da diversidade como elemento estratégico de sua comunicação institucional, inserindo-a em campanhas publicitárias, relatórios de sustentabilidade e códigos de ética. Essa visibilidade crescente responde, em parte, a pressões externas de consumidores, investidores e organismos multilaterais por maior responsabilidade social corporativa. No entanto, conforme alertam os autores, há um descompasso significativo entre a retórica da diversidade e a efetividade das ações desenvolvidas, indicando o predomínio de uma abordagem superficial e cosmética do tema. A diversidade se converte, nesse cenário, em um valor performático – um signo de modernidade institucional – cujos efeitos reais sobre os processos organizacionais ainda são

limitados.

O estudo de Bezerra et al. (2022) corrobora essa avaliação ao afirmar que, embora haja maior atenção institucional à diversidade, muitas práticas ainda se limitam a eventos comemorativos, treinamentos pontuais ou políticas de recursos humanos desvinculadas de estratégias mais amplas. Tal tendência reduz a diversidade a uma prática ritualística, cuja função simbólica supera sua capacidade transformadora. Nesse sentido, a diversidade se torna parte da gramática do “politicamente correto” empresarial, sem que isso implique, necessariamente, a revisão crítica das estruturas de exclusão que operam no interior das organizações. A esse respeito, autores como Saraiva e Irigaray (2009) argumentam que o alinhamento entre discurso e prática é o principal desafio enfrentado pelas empresas comprometidas com a inclusão.

O segundo eixo identificado diz respeito à fragilidade estrutural das práticas inclusivas no ambiente organizacional. Teixeira (2019) destaca que, para além das boas intenções, a construção de ambientes verdadeiramente inclusivos exige transformações profundas na cultura organizacional, nas formas de gestão e nos sistemas de poder simbólico que estruturam o cotidiano das empresas. A ausência de escuta ativa, o desconhecimento sobre os marcadores sociais da diferença e a resistência das lideranças a revisarem privilégios constituem barreiras significativas à inclusão efetiva. Com frequência, a diversidade é abordada como uma questão meramente técnica, o que dificulta a emergência de abordagens interseccionais e comprometidas com a justiça organizacional.

Em muitas organizações, a diversidade é tratada como um “problema a ser gerenciado”, e não como uma riqueza a ser potencializada. Essa visão gerencialista reduz a complexidade da diversidade a uma variável operacional e, muitas vezes, ignora as interseccionalidades que atravessam os sujeitos. Bezerra et al. (2022) argumentam que a gestão da diversidade não pode se limitar a indicadores de representatividade demográfica, mas deve envolver o redesenho de processos de recrutamento, seleção, avaliação, desenvolvimento e promoção de pessoas. Ou seja, é necessário deslocar a diversidade de uma posição periférica e simbólica para um lugar central na política organizacional.

Nesse sentido, torna-se necessário incorporar instrumentos de governança organizacional que assegurem a institucionalização da diversidade como valor transversal. Políticas claras, metas mensuráveis, recursos financeiros e monitoramento contínuo são alguns dos elementos fundamentais para transformar boas intenções em práticas sustentáveis. A ausência desses elementos revela a persistência de uma lógica empresarial que instrumentaliza a diversidade, sem

romper com as estruturas de exclusão que perpassam o mundo do trabalho. A crítica de Saraiva e Irigaray (2009) é incisiva ao apontar que, muitas vezes, as políticas de diversidade operam em paralelo às políticas de gestão e não dialogam com os processos de decisão estratégicos, o que limita seu impacto.

O terceiro eixo da análise refere-se aos impactos positivos da diversidade sobre inovação, desempenho e clima organizacional. Os estudos analisados indicam que a presença de equipes diversas, quando combinada a ambientes inclusivos e lideranças sensíveis à pluralidade, favorece a criatividade, a resolução de problemas complexos e a capacidade de resposta a contextos sociais em transformação. Bezerra et al. (2022) reforçam que a diversidade amplia os repertórios cognitivos e culturais das equipes, favorecendo abordagens mais abrangentes e soluções mais inovadoras. Equipes que reúnem diferentes perspectivas têm maior probabilidade de identificar oportunidades, prever riscos e atender a uma clientela cada vez mais pluralizada.

No entanto, os efeitos positivos da diversidade não são automáticos. Eles dependem da existência de estruturas e práticas que assegurem o pertencimento, a equidade e o reconhecimento dos sujeitos diversos. Como afirma Teixeira (2019), a diversidade sem inclusão pode gerar tensões, conflitos e aumento da rotatividade, especialmente quando os sujeitos são expostos a ambientes hostis, preconceituosos ou marcados pela invisibilização de suas identidades. Por isso, é fundamental compreender que a diversidade só gera resultados positivos quando associada a um compromisso institucional efetivo com a transformação das relações organizacionais. A inclusão, nesse contexto, deve ser compreendida como um processo contínuo de revisão, escuta e reconstrução coletiva dos sentidos do trabalho.

A construção de um clima organizacional favorável à diversidade exige, portanto, a atuação em múltiplos níveis: na sensibilização das lideranças, na formação contínua das equipes, na revisão de políticas internas e na criação de espaços de escuta e acolhimento. Nesse processo, o papel das lideranças inclusivas é destacado como condição necessária para o sucesso das políticas de equidade. Lideranças capazes de reconhecer privilégios, escutar ativamente e promover justiça organizacional tornam-se peças-chave para a consolidação de ambientes mais democráticos e cooperativos. Como salientam Bezerra et al. (2022), o impacto da diversidade depende, sobretudo, da disposição dos gestores em transformar suas próprias práticas e ampliar a escuta das experiências subalternizadas.

Além disso, pesquisas indicam que a presença de lideranças inclusivas está diretamente relacionada à redução do turnover, ao aumento do engajamento das equipes e à melhoria da

imagem institucional. Nesse aspecto, a diversidade deixa de ser apenas um imperativo ético e torna-se também um diferencial competitivo, alinhado às exigências de um mercado que valoriza a responsabilidade social, a inovação e a pluralidade. O desafio, contudo, reside em transformar esses ganhos potenciais em resultados efetivos, superando resistências culturais e estruturais que ainda operam como obstáculos silenciosos à inclusão.

Por fim, o quarto eixo da discussão diz respeito aos limites e contradições das ações afirmativas nas empresas brasileiras. Embora marcos legais e políticas públicas tenham contribuído para ampliar o debate sobre equidade no acesso ao trabalho, ainda são frequentes os relatos de sua aplicação restrita, burocratizada e, em alguns casos, até desvirtuada. A Lei nº 8.213/1991, conhecida como Lei de Cotas, que estabelece percentual mínimo para contratação de pessoas com deficiência (PCDs), é um exemplo paradigmático: embora represente um avanço normativo, sua implementação prática tem revelado inúmeras fragilidades.

Bezerra et al. (2022) apontam que muitas empresas cumprem formalmente a cota legal, mas negligenciam condições mínimas de acessibilidade, adaptação do ambiente físico, respeito às especificidades das deficiências e inclusão social no cotidiano organizacional. Dessa forma, a contratação de PCDs pode ocorrer de maneira simbólica, com objetivo de evitar sanções legais, mas sem o compromisso real com a inclusão desses sujeitos na lógica de pertencimento e desenvolvimento institucional. O mesmo ocorre com ações afirmativas voltadas a outros grupos historicamente marginalizados, como pessoas negras, trans e indígenas.

Nesse contexto, é fundamental destacar que a eficácia das ações afirmativas depende da existência de estratégias integradas e articuladas com os objetivos organizacionais. Saraiva e Irigaray (2009) ressaltam que iniciativas como programas de trainee exclusivos para pessoas negras, cotas para mulheres em cargos de liderança ou políticas de identidade de gênero só produzem efeitos concretos quando fazem parte de uma agenda ampla de transformação institucional. A resistência interna a essas políticas, frequentemente disfarçada sob argumentos meritocráticos ou sob o temor de "reversão de privilégios", evidencia o quanto o imaginário organizacional brasileiro ainda está impregnado de hierarquias raciais, sexistas e capacitistas.

Um ponto importante destacado por Teixeira (2019) é que o sucesso das ações afirmativas requer monitoramento constante, definição de indicadores de impacto, transparência nos critérios de seleção e continuidade no tempo. Muitas empresas ainda tratam essas iniciativas como projetos experimentais ou dependentes de lideranças pontuais, o que compromete sua sustentabilidade e impede avanços estruturais. Sem esse compromisso institucional e estratégico, as ações

afirmativas correm o risco de serem apropriadas por discursos corporativos vazios ou de sofrerem descontinuidade em contextos de mudança de gestão.

Outro aspecto relevante apontado por Bezerra et al. (2022) é que, para além das cotas e programas específicos, a diversidade deve estar inscrita como valor transversal na cultura da organização. Isso significa rever desde os processos de recrutamento até as políticas de promoção, garantindo que os critérios utilizados valorizem trajetórias diversas e que os ambientes de trabalho estejam preparados para acolher experiências, subjetividades e modos de ser distintos. Trata-se, portanto, de deslocar a diversidade de uma dimensão normativa para uma dimensão política e existencial, reconhecendo a presença de conflitos, tensões e disputas de sentido como parte integrante do processo de inclusão.

A literatura analisada também sugere que o papel da alta gestão é determinante para a consolidação das políticas de diversidade. Quando as lideranças seniores se envolvem diretamente na formulação, monitoramento e avaliação das práticas inclusivas, os resultados tendem a ser mais robustos e perenes. A ausência desse protagonismo, por outro lado, fragiliza as iniciativas e tende a relegar a diversidade a setores específicos, como o de recursos humanos ou responsabilidade social, sem articulação com a estratégia organizacional. Isso reforça a ideia de que diversidade não pode ser tratada como um apêndice da gestão, mas como parte estruturante da visão de futuro das empresas.

Por fim, é preciso enfatizar que a inclusão efetiva demanda um processo contínuo de educação institucional. As empresas devem investir em formação permanente sobre diversidade, desconstrução de estigmas, reconhecimento de privilégios e enfrentamento de microviolências cotidianas. Como pontuam Saraiva e Irigaray (2009), é apenas por meio de uma pedagogia organizacional crítica, voltada para a transformação das mentalidades e das práticas, que será possível avançar na direção de ambientes de trabalho mais justos, criativos e acolhedores.

Em síntese, os resultados da análise evidenciam que, embora o discurso sobre diversidade e inclusão tenha se fortalecido nas organizações brasileiras, sua efetivação prática ainda enfrenta inúmeros desafios. Avançar nesse campo requer não apenas políticas formais, mas sobretudo uma mudança cultural profunda, que inscreva a equidade como princípio organizador das relações institucionais. A diversidade, quando entendida como estratégia organizacional e compromisso ético, tem potencial para transformar ambientes de trabalho, gerar inovação, elevar o desempenho e promover justiça social.

Mais do que um modismo corporativo, a diversidade deve ser compreendida como uma

dimensão estruturante da vida social contemporânea, que interpela as organizações a reverem suas práticas, valores e modos de se relacionar com o outro. Ao reconhecer e valorizar as múltiplas formas de existência humana, as empresas não apenas ampliam sua capacidade de inovação e competitividade, mas também contribuem para a construção de uma sociedade mais plural, democrática e equitativa.

CONCLUSÃO

A presente revisão de literatura permitiu compreender a gestão da diversidade e inclusão nas organizações brasileiras como um campo em disputa, repleto de contradições, mas também de possibilidades transformadoras. O levantamento dos principais estudos disponíveis, com base nos textos previamente selecionados, possibilitou a identificação de eixos analíticos que vão além das abordagens normativas e lançam luz sobre os tensionamentos que atravessam o discurso e a prática organizacional no que se refere à valorização da pluralidade humana no mundo do trabalho.

Em primeiro lugar, observou-se que o discurso institucional sobre diversidade tem ganhado centralidade em diversas organizações, sendo incorporado em planos estratégicos, campanhas de marketing e relatórios de sustentabilidade. Esse movimento reflete, em parte, a pressão de atores externos como consumidores, investidores, movimentos sociais e organismos multilaterais, por práticas empresariais mais responsáveis e comprometidas com os direitos humanos. No entanto, como demonstram Saraiva e Irigaray (2009), esse discurso muitas vezes se limita a uma estética da inclusão, pautada por imagens simbólicas e ações pontuais, sem a correspondente transformação das estruturas internas que perpetuam desigualdades.

O uso recorrente de termos como “diversidade”, “inclusão” e “equidade” não garante, por si só, a existência de políticas eficazes que promovam ambientes verdadeiramente acolhedores e justos. Pelo contrário, pode operar como um instrumento de apagamento das contradições e conflitos inerentes ao enfrentamento do racismo estrutural, da LGBTQIA+fobia, do capacitismo e das desigualdades de gênero que atravessam o mundo corporativo. Como apontam Bezerra et al. (2022), muitas iniciativas se restringem à realização de datas comemorativas ou à realização de treinamentos isolados, sem continuidade, monitoramento ou conexão com o planejamento estratégico da organização.

A segunda constatação relevante refere-se à fragilidade estrutural das práticas inclusivas

em curso. Embora haja um avanço normativo e discursivo no reconhecimento da diversidade como valor organizacional, as barreiras materiais, simbólicas e institucionais à inclusão efetiva permanecem robustas. Teixeira (2019) evidencia que a resistência das lideranças em rever privilégios, aliada à ausência de mecanismos de escuta ativa e à baixa compreensão dos marcadores sociais da diferença, limita o potencial transformador das políticas de diversidade. A gestão da diversidade, nesse cenário, torna-se um exercício de contenção de danos, e não de promoção ativa da justiça organizacional.

Nesse sentido, os dados apontam para a necessidade de institucionalizar a diversidade como um valor transversal à cultura organizacional. A efetividade das ações depende da existência de planos estruturados, com metas claras, indicadores de impacto, alocação orçamentária específica e participação direta da alta gestão. A criação de comitês de diversidade, a inclusão de critérios de equidade nos processos de avaliação e promoção, e o fortalecimento de redes de apoio internas são estratégias relevantes para garantir a sustentabilidade das políticas inclusivas. Como reforçam Bezerra et al. (2022), a diversidade deve deixar de ser tratada como “atributo decorativo” e passar a ser compreendida como estratégia de gestão institucional.

O terceiro aspecto destacado é o impacto positivo da diversidade sobre o desempenho organizacional. Os textos analisados são unânimes em reconhecer que ambientes diversos, quando acompanhados de práticas inclusivas, tendem a ser mais inovadores, criativos e resilientes. A presença de pessoas com diferentes origens sociais, étnico-raciais, de gênero, orientação sexual e condições de deficiência amplia os repertórios cognitivos e culturais, favorecendo a resolução de problemas complexos e a adaptação a contextos em constante transformação. No entanto, tais ganhos não são automáticos. Eles exigem lideranças sensíveis, cultura organizacional acolhedora e ações sistemáticas de enfrentamento às discriminações.

A construção de um clima organizacional favorável à diversidade depende, portanto, de uma pedagogia institucional que promova o reconhecimento das diferenças como potência, e não como obstáculo. Programas de formação antirracista, capacitações em gênero e sexualidade, rodas de conversa e mecanismos de denúncia contra assédios e violências simbólicas são instrumentos importantes para consolidar espaços de trabalho mais seguros e equitativos. Conforme pontua Teixeira (2019), a diversidade sem inclusão tende a produzir apenas rotatividade, frustração e reforço da desigualdade institucionalizada.

O quarto eixo da revisão diz respeito às ações afirmativas e seus limites. Políticas como cotas para pessoas com deficiência, programas de trainee exclusivos para negros, medidas para

inclusão de pessoas trans e estratégias de equidade de gênero são fundamentais para a promoção da justiça social no mundo do trabalho. Entretanto, sua implementação ainda enfrenta resistências, lacunas e tensões significativas. Como mostram Bezerra et al. (2022), essas ações muitas vezes são descontinuadas por falta de indicadores de impacto, por resistência das lideranças médias e por ausência de apoio efetivo da alta gestão.

Adicionalmente, é necessário considerar que tais políticas não devem ser entendidas como concessões, mas como reparações históricas em um contexto marcado pela exclusão sistemática de determinados grupos sociais. A percepção das ações afirmativas como privilégios indevidos revela o enraizamento de uma cultura organizacional meritocrática, que ignora as desigualdades estruturais e naturaliza a exclusão como fruto de escolhas individuais. Superar essa lógica exige um esforço coletivo de reeducação institucional e reposicionamento das organizações como atores sociais corresponsáveis pela equidade.

Do ponto de vista teórico, os estudos revisados demonstram que a diversidade e a inclusão devem ser compreendidas em chave interseccional e crítica. O enfrentamento das desigualdades exige o reconhecimento de que raça, classe, gênero, sexualidade, deficiência e outros marcadores sociais se inter cruzam de forma complexa, produzindo experiências singulares de exclusão. Como indicam os autores analisados, é preciso superar abordagens universalizantes e investir em práticas de gestão capazes de responder às especificidades das trajetórias e subjetividades presentes no ambiente de trabalho.

Por fim, cabe destacar a importância de aprofundar o debate sobre diversidade e inclusão no campo da Administração e das Ciências Sociais Aplicadas. Embora o tema tenha ganhado visibilidade nos últimos anos, ainda é escassa a produção científica que articule análises empíricas com referenciais teóricos críticos e metodologias participativas. Investir em pesquisas interdisciplinares, que dialoguem com os saberes das Ciências Humanas, da Educação, da Psicologia Social e dos Estudos Culturais, é essencial para ampliar a compreensão do fenômeno e subsidiar práticas mais eficazes no interior das organizações.

Em conclusão, este estudo reafirma que a diversidade e a inclusão nas organizações representam não apenas imperativos éticos e legais, mas também oportunidades estratégicas para a construção de ambientes de trabalho mais inovadores, sustentáveis e justos. No entanto, essa transformação requer o abandono de posturas simbólicas e a adoção de compromissos concretos com a equidade. As organizações precisam reconhecer que o enfrentamento das desigualdades é uma responsabilidade coletiva, que demanda escuta ativa, revisão de privilégios, redistribuição

de poder e valorização das múltiplas formas de ser, viver e trabalhar.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- BEZERRA, F. W. C., LIMA, D. F., OLIVEIRA, F. P. de, LEMOS, P. B. S., MUNIZ, C. A., & PAIVA, R. F. de. (2022). Gestão da diversidade nas organizações: uma breve revisão bibliográfica. *Research, Society and Development*, 11(11), e428111133610. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i11.33610>
- LAKATOS, E. M., & MARCONI, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- SARAIVA, L. A. S., & IRIGARAY, H. A. R. (2009). Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 49(3), 337–348. <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/36232>
- TEIXEIRA, B. F. (2019). *Diversidade e inclusão nas organizações: o desafio da inclusão de pessoas transgênero no mercado de trabalho formal* [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal do Rio de Janeiro]. Faculdade de Administração e Ciências Contábeis – UFRJ.