

**Área:** Estratégia | **Tema:** Gestão Estratégica de Pessoas

**DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES: DESAFIOS, ESTRATÉGIAS E  
COMPROMISSOS SOCIAIS**

**DIVERSITY AND INCLUSION IN ORGANIZATIONS: CHALLENGES, STRATEGIES, AND SOCIAL  
COMMITMENTS**

Eduarda Da Rosa Porto e Francielle Silva

**RESUMO**

A gestão da diversidade nas organizações promove a inclusão e respeito às diferenças individuais, mas muitos grupos, como negros, deficientes e LGBTQ+, sofrem estigmatização. A gestão da diversidade busca harmonizar essas diferenças, reconhecendo e valorizando a singularidade de cada indivíduo. Essa abordagem visa promover a inclusão social e lidar com variadas diferenças, como valores, crenças e poder, entre os membros da organização. O objetivo deste resumo é discutir a gestão da diversidade e suas complexidades na inclusão de grupos minoritários nas organizações.

**Palavras-Chave:** diversidade; inclusão; gestão de pessoas

**ABSTRACT**

Empresas devem valorizar a diversidade, pois traz benefícios como inovação e retenção de talentos. No entanto, políticas formais não são suficientes. É necessário um compromisso genuíno, conscientização, educação, mudanças culturais e práticas eficazes. A diversidade não deve ser apenas uma estratégia de marketing, mas um compromisso com a inclusão social, indo além das formalidades.

**Keywords:** diversity; inclusion; human resources

# **DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES: DESAFIOS, ESTRATÉGIAS E COMPROMISSOS SOCIAIS**

## **1 INTRODUÇÃO**

A diversidade nas organizações é uma preocupação crescente, onde se busca promover a inclusão social e harmonizar as diferenças entre os indivíduos. O termo "diversidade" no contexto social representa a existência de uma ampla variedade de características humanas coexistindo em um mesmo ambiente. Em essência, a diversidade está relacionada ao reconhecimento e respeito pela singularidade de cada indivíduo. Pesquisas têm demonstrado, porém, que indivíduos negros, aqueles com deformações faciais, deficiências físicas, obesos, deficiências cognitivas, homossexuais e cegos são alvo de estigmatização. O estigma é um fenômeno socialmente construído que traz consigo implicações negativas significativas para suas vítimas, dado que se funda numa relação assimétrica, que referenda atributos tidos como depreciativos a uma pessoa ou grupo social (ALVES & GALEÃO-SILVA, 2004; SARAIVA & IRIGARAY, 2009).

Por isso a gestão dessa diversidade é relevante no âmbito da Gestão de Pessoas, onde visa promover inclusão social e harmonização das diferenças (ALVES & GALEÃO-SILVA, 2004). A gestão da diversidade é definida, então, como a forma como as organizações lidam com as diferenças de valor, crença, opinião, experiência, educação, conhecimento, poder, hierarquia e distribuição de recursos entre as pessoas que compõem a organização (FERNANDES & BERLATO, 2022).

Assim, este resumo tem o objetivo de discutir a importância da gestão da diversidade nas organizações e destacar as complexidades envolvidas na busca pela inclusão de grupos minoritários.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Hoje não basta que as empresas ofereçam preços justos e qualidade de produtos ou serviços, elas têm também a responsabilidade social de valorizar a diversidade, promover o desenvolvimento profissional e realizar ações voltadas ao meio ambiente e à sociedade (ALVES & GALEÃO-SILVA, 2004).

Estudos indicam que a diversidade nas organizações pode trazer diversos benefícios, como aumento da inovação, da criatividade, da resolução de problemas e da flexibilidade organizacional, além de atrair e reter talentos no mercado de trabalho

(ALVES & GALEÃO-SILVA, 2004; SANTOS, SANTANA & ARRUDA, 2017). É notável que as empresas que adotam práticas de diversidade podem obter um desempenho melhor do que aquelas que não o fazem, além de apresentar redução nos custos com rotatividade e absenteísmo (SANTOS, SANTANA & ARRUDA, 2017).

Além disso, a gestão da diversidade pode ter um impacto positivo na sociedade de forma geral, especialmente em uma sociedade carente de justiça, como a brasileira, pois representa iniciativas promissoras de inclusão social (ALVES & GALEÃO-SILVA, 2004), mas é de extrema importância ressaltar que as políticas de diversidade não devem ser apenas estratégias para maximizar os resultados financeiros das empresas, mas sim um compromisso moral com a sociedade (ALVES & GALEÃO-SILVA, 2004). Porém, percebe-se que os discursos das empresas são ambíguos. Em busca de legitimidade social, ao investir em práticas não discriminatórias, as organizações se habilitam a ser percebidas como mais socialmente responsáveis do que outras que não adotem a mesma postura, porém a efetividade de tais investimentos é questionável. A gestão da diversidade deve ir além dessa representatividade superficial, envolvendo a promoção de um ambiente inclusivo onde todas as vozes são valorizadas e respeitadas. Isso requer a criação de uma cultura organizacional que valorize a diversidade e promova a igualdade de oportunidades para todos os colaboradores (SARAIVA & IRIGARAY, 2009; FERNANDES & BERLATO, 2022).

No contexto específico das pessoas LGBTQIA+, por exemplo, a gestão da diversidade busca criar espaços de aceitação e convivência, melhorando a autoestima, reduzindo o estresse e promovendo um clima organizacional melhor. No entanto, nem todas as empresas adotam ações que reconheçam e valorizem a diversidade, optando por um estilo de gestão organizacional meritocrático, que busca recompensar e promover indivíduos com base em suas habilidades, esforços e méritos. Porém, tal modelo de gestão não leva em conta os prejuízos histórico-sociais sofridos por esse e vários outros grupos de pessoas. Com essa visão meritocrática as organizações também adotam uma visão de homogeneidade no seu cotidiano: lidam com seus empregados como se suas diferenças pudessem desaparecer sob a formalidade das posições hierárquicas (OLIVEIRA & ECCEL, 2022; NARDES, GALLON & FRAGA, 2022; SARAIVA & IRIGARAY, 2009).

A meritocracia nas organizações também frequentemente esconde políticas e práticas generificadas, que refletem desigualdades de gênero enraizadas na

sociedade. Os estereótipos de gênero impactam o acesso das mulheres a oportunidades de crescimento profissional, restringindo suas possibilidades de ascensão na carreira. Políticas de recrutamento, seleção e promoção tendem a privilegiar homens, causando, por exemplo, a baixa taxa de mulheres em cargos de gestão, ocupando essas apenas 13% de tais cargos. (NARDES, GALLON & FRAGA, 2022). O que, por sua vez, pode tornar os ambientes mais marcados pelos ideais de masculinidade, tanto nos discursos, quanto na maciça presença de homens aparentemente heterossexuais, que costumam ser percebidos como mais machistas, e por consequência, são vivenciados como mais hostis. Em contrapartida, ambientes que contam com mulheres em cargos de liderança são percebidos como mais abertos e, conseqüentemente, promovem uma sensação de maior aceitação e, de maior segurança (OLIVEIRA & ECCEL, 2022).

Para enfrentar esses e outros desafios, é necessário um trabalho contínuo de conscientização, sensibilização e educação sobre a importância da diversidade e da inclusão. Isso pode ser feito por meio de programas de treinamento, workshops, palestras e atividades que promovam a reflexão e o diálogo. Além disso, é fundamental que os líderes e gestores transmitam a importância da diversidade e da inclusão, estabelecendo um exemplo positivo e encorajando um ambiente de respeito e colaboração. Isso envolve desenvolver habilidades de comunicação eficaz, empatia, respeito e valorização das diferenças individuais (OLIVEIRA & ECCEL, 2022; NARDES, GALLON & FRAGA, 2022).

Outro aspecto necessário é a implementação de práticas de gestão da diversidade e as requeridas mudanças culturais e cognitivas que são necessárias para a implantação da mesma, como a criação de políticas e práticas que promovam a equidade e a igualdade de oportunidades, garantindo que todos os funcionários tenham as mesmas chances de crescimento e desenvolvimento profissional, independentemente de suas características individuais. Isso envolve a revisão dos processos de recrutamento, seleção e promoção, a fim de evitar qualquer forma de discriminação (ALVES & GALEÃO-SILVA, 2004; NARDES, GALLON & FRAGA, 2022; ROCHA-DE-OLIVEIRA, PICCININI & BITENCOURT, 2012). Isso inclui também a implementação de ações afirmativas, como cotas e programas de inclusão, para grupos historicamente marginalizados e discriminados. Também é necessário reconhecer as fragilidades e desafios do processo, como o preconceito arraigado e a impunidade de comportamentos discriminatórios (ALVES & GALEÃO-SILVA, 2004;

SANTOS, SANTANA & ARRUDA, 2017; ROCHA-DE-OLIVEIRA, PICCININI & BITENCOURT, 2012).

Além disso, é importante a existência de canais de denúncias e mecanismos de suporte para lidar com o preconceito e a discriminação no ambiente de trabalho (OLIVEIRA & ECCEL, 2022). Ainda outro ponto relevante é a criação de grupos de afinidade ou redes de apoio, nos quais os funcionários podem se conectar e compartilhar experiências com outros colegas que compartilham características ou identidades semelhantes. Esses grupos fornecem um espaço seguro para discussões, troca de informações e apoio mútuo, fortalecendo o senso de pertencimento e promovendo a inclusão (OLIVEIRA & ECCEL, 2022).

Porém, mais uma vez ressalta-se que a efetividade de aplicação das políticas de diversidade deve ser questionada, pois a mera formalização dessas práticas é condição necessária, mas insuficiente para sua efetividade. Cabe também questionar sobre a efetividade da implementação de códigos de ética, de políticas de responsabilidade social, de respeito ao meio ambiente, de qualidade, e outros instrumentos formais das organizações. A formalização de tais políticas, que em linhas gerais podem ser eventualmente bem-sucedidas aos olhos dos não diretamente afetados, não implica efetividade na implementação; chegando-se assim a organizações que, embora regidas por políticas formais, cotidianamente não as vivenciam (SARAIVA & IRIGARAY, 2009; SANTOS, SANTANA & ARRUDA, 2017).

Ou seja, as empresas muitas vezes podem formalizar tais práticas apenas com o intuito de legitimizar-se aos olhos do mercado, tendo em vista que a diversidade, hoje, vai além do cumprimento das leis, da prática filantrópica ou do apoio à comunidade, afinal ela configura-se como responsabilidade social, e a preocupação com o social passou a ser uma questão de sobrevivência para as empresas. Sendo assim, a diversidade às vezes é tratada como uma forma de marketing, como uma maneira de a empresa mostrar que ela não existe apenas para explorar recursos econômicos e humanos, mas também para contribuir com o desenvolvimento social (SARAIVA & IRIGARAY, 2009; SANTOS & BRAZ, 2018).

Assim, é possível perceber que, por si só, as políticas de gestão da diversidade não se mostram suficientes para que haja uma inclusão efetiva dos grupos minoritários. Salienta-se, então, que tal efetivação passa também pelas práticas e discursos informais e, acima de tudo, pela percepção de segurança vivida pelas pessoas afetadas (OLIVEIRA & ECCEL, 2022).

### **3 CONCLUSÃO**

Este resumo buscou contribuir para a compreensão de que a diversidade não se resume apenas à implementação de políticas formais, mas requer uma mudança cultural profunda e uma abordagem holística. A principal crítica que emerge desta análise é que a gestão da diversidade muitas vezes é tratada como uma estratégia de marketing ou uma obrigação legal. Isso pode levar à falta de eficácia das políticas de diversidade, tornando-as apenas medidas cosméticas para melhorar a imagem da empresa.

Quanto às limitações, entende-se que existe neste resumo uma limitação quanto à sua generalização, pois este é baseado num ensaio cujo foco é a análise de literatura e teoria de cunho majoritariamente qualitativo. Portanto, as conclusões apresentadas podem não ser diretamente transferíveis para todas as organizações ou contextos específicos. Pesquisas futuras podem explorar a gestão da diversidade em contextos diversos, adotando uma metodologia que permita que seus resultados sejam generalizáveis.

Assim, com base no resumo apresentado, conclui-se que o objetivo principal tenha sido alcançado.

### **REFERÊNCIAS**

Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v.44, n.3. 2004.

Oliveira, M. B., & Eccel, C. S. Políticas de Gestão da Diversidade: Uma Análise a partir das Percepções de Pessoas LGBTQIA+. *XI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD - EnEO*. 2022.

Fernandes, T., & Berlato, H. Gestão da diversidade: as influências da cultura organizacional. *No XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD*. 2022.

Nardes, L., Gallon, S., & Fraga, A. M. 'Não importa se é mulher ou homem': uma análise da generificação das políticas e práticas de Gestão de Pessoas nas organizações. *XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD*. 2022.

Rocha-de-Oliveira, S; Piccinini, V. C; Bitencourt, B. J. M. Gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil? *Organizações & Sociedade*, v.19, n.62. 2012.

Santos, C. N.; Braz, H. M. F. S.. Gestão da diversidade: uma questão de responsabilidade social?. *Entrepreneurship*, v.2, n.2, p.44-53, 2018.

Santos, J. V. M., Santana, A. C., & Arruda, G. D. Diversidade nas organizações: inclusão social ou estratégia competitiva? *Psicologia.pt*. 2017.

Saraiva, L. A. S; Irigaray H. A. R. POLÍTICAS DE DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: UMA QUESTÃO DE DISCURSO? *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v.49, n.3. 2009.