

Papel do RH nas Estratégias de Inclusão e Diversidade nas Empresas

Beatriz Vitoria Moreno da Silva
Christian Vinicius Leite De Matos
Natalia Nogueira Da Silva
Patricia Cavalcante Banzatto
Victor Borges Canella
Prof. Wagner de Almeida Dias

Resumo:

Este trabalho aborda a importância da diversidade e da inclusão no ambiente de negócios, destacando como essas práticas contribuem para a inovação, fortalecem a cultura organizacional e melhoram os resultados financeiros. A pesquisa foca no papel do departamento de Recursos Humanos (RH) na implementação de políticas inclusivas, bem como na atuação da liderança na promoção de um ambiente diversificado. São analisados exemplos de empresas como a Accenture, que buscam aumentar a representatividade de mulheres e pessoas negras em cargos de liderança. O estudo também discute os desafios enfrentados pelas organizações, como resistência cultural e preconceitos, e a necessidade de políticas estruturadas para superar essas barreiras. Além disso, explora a relevância dos marcos regulatórios, como o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 10, que visa reduzir as desigualdades sociais e econômicas, na promoção de práticas inclusivas. A pesquisa destaca o papel estratégico do RH na criação de um ambiente de negócios mais igualitário e na implementação de estratégias que promovam a inclusão e a diversidade, como fatores chave para o sucesso organizacional e a competitividade.

Palavras-chave: Estratégias de RH; Marco regulatório; Diversidade; Inclusão.

1. INTRODUÇÃO

A diversidade e a inclusão no ambiente empresarial são essenciais para organizações que buscam se destacar em um mercado competitivo e globalizado. Essas práticas não apenas enriquecem a cultura organizacional, mas também impulsionam a inovação e a capacidade de atender a um público diverso. A inclusão de indivíduos com diferentes características, como gênero, raça, etnia, idade, orientação sexual e habilidades, permite que as empresas acessem uma variedade de perspectivas, fundamentais para a criação de soluções inovadoras. Neste contexto, o papel da liderança é crucial. A liderança eficaz envolve a capacidade de comunicar, tomar decisões e motivar a equipe para alcançar os

objetivos estratégicos. Líderes competentes podem alinhar os esforços dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho que valorize a diversidade. O departamento de Recursos Humanos (RH) tem um papel vital na implementação de políticas inclusivas, que contribuem para a inovação e a melhoria dos resultados financeiros (Freitas; Rodrigues, 2023).

A pesquisa revela que a integração da diversidade nas organizações depende de práticas de RH bem estruturadas. A liderança, nesse cenário, age como facilitadora da inclusão. A Accenture, por exemplo, destaca-se por suas iniciativas de diversidade. O presidente da Accenture no Brasil, Eschenbach, ressalta a importância de uma liderança comprometida para incorporar valores de inclusão na cultura organizacional. A empresa já tem 49% de mulheres em cargos de liderança e 27% de negros, com metas para aumentar esses índices até 2025 (Época Negócios, 2023).

Entretanto, para que essa mudança ocorra de maneira efetiva, é necessário um esforço contínuo para criar uma cultura organizacional inclusiva. A pesquisa da Deloitte (2023) aponta que os principais obstáculos para a diversidade nas empresas são culturais, e não estruturais.

Este trabalho tem como objetivo principal demonstrar como o departamento de Recursos Humanos pode influenciar a implementação de estratégias de inclusão e diversidade. Para isso, a pesquisa analisa as práticas de RH voltadas para a promoção da diversidade, o marco regulatório que apoia a inclusão no ambiente corporativo e como as empresas implementam essas estratégias.

A relevância deste estudo está no fato de que empresas enfrentam desafios como resistência cultural e preconceitos, que dificultam a plena integração de grupos minoritários. Superar essas barreiras exige políticas estruturadas de inclusão, apoio da liderança e monitoramento constante (Roberson, 2019). O ODS 10, que visa reduzir desigualdades, complementa essas práticas ao incentivar a inclusão de grupos historicamente marginalizados e garantir acesso justo a oportunidades de carreira (BRASIL, 2024).

2. Referencial Teórico

No início desta seção, apresentamos o Quadro 1, que resume as principais questões abordadas na literatura sobre o papel do RH nas estratégias de inclusão e diversidade nas empresas. O quadro a seguir introduz os temas centrais que serão analisados, oferecendo ao leitor uma compreensão clara das questões que orientam esta pesquisa.

Quadro 1 - Principais perguntas abordadas na literatura

1. Como o conceito de estratégia evoluiu e se aplica a gestão de recursos humanos?
2. Quais são as principais práticas de RH voltadas para diversidade e inclusão?
3. Como o marco regulatório brasileiro influencia as políticas de inclusão nas empresas?
4. Quais são os desafios na implementação de políticas de diversidade no capital humano?
5. Quais são os impactos positivos da diversidade e inclusão no desempenho organizacional e na cultura empresarial?

Fonte: dos autores (nov.2024)

2.1 Evolução do Conceito de Estratégia

O conceito de estratégia tem origem na Grécia Antiga, onde era entendido como a "arte do general", focando em táticas militares. Ao longo do tempo, especialmente na Idade Média, sua aplicação se expandiu para o campo político, refletindo a complexidade das relações entre estados. António Paulo Duarte (INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL, 2013) observa que, nesse período, a estratégia passou a integrar dimensões sociais e políticas, tornando-se essencial para a governança e a estabilidade.

Na década de 1950, com a Revolução Industrial, a estratégia foi incorporada ao campo da administração. Drucker enfatizou a importância do planejamento estratégico para o sucesso das organizações, ressaltando que a liderança é fundamental para transformar recursos em resultados (Lodi,1968). A crescente complexidade do mercado levou ao surgimento de teóricos como Ronald Coase, que discutiu a estrutura das empresas, e Alfred Chandler, que argumentou que a estratégia deve guiar a estrutura organizacional (Santos, 2023).

Diversos modelos e ferramentas de estratégia se desenvolveram ao longo do tempo, como a matriz SWOT, de Kenneth Andrews, e o modelo das Cinco Forças, de Michael Porter. Jay Barney, com a teoria dos recursos, e C.K. Prahalad e Gary Hamel, com o conceito de competências essenciais, também contribuem para a compreensão da vantagem competitiva. A estratégia do Oceano Azul, de Chan Kim e Renée Mauborgne, propõe a criação de novos mercados ao invés de competir em mercados saturados (Santos, 2023).

Entender essa evolução é essencial para aplicar estratégias eficazes nas organizações modernas. No contexto da gestão de recursos humanos, isso permite alinhar práticas de RH com os objetivos de diversidade e inclusão, promovendo um ambiente de

trabalho inovador e adaptável, que fortalece a cultura organizacional e contribui para o crescimento sustentável.

2.2 Estratégias de Gestão de Recursos Humanos voltadas à Diversidade e Inclusão

A gestão da diversidade busca integrar e valorizar a diversidade cultural dentro das organizações por meio de políticas inclusivas voltadas para grupos marginalizados. Essa abordagem melhora as relações e a gestão interna, além de fortalecer o desempenho organizacional (Saraiva; Irigaray, 2009). Guillaume et al. (2017) definem "estratégias de gestão da diversidade" como práticas que integram a diversidade na missão organizacional, promovendo a inovação e o desempenho.

Armstrong-Stassen e Schlosser (2008) destacam a importância de um "Clima de Desenvolvimento no Trabalho", que promove aprendizagem contínua e oportunidades de desenvolvimento, aumentando o compromisso organizacional e a intenção de permanência dos funcionários. Ely e Thomas (2020), com o "Paradigma de Aprendizagem e Eficácia", sugerem que as diferenças culturais devem ser usadas como recursos para melhorar o desempenho e a igualdade nas equipes.

Bezrukova et al. (2016) propõem um "Treinamento de Diversidade Integrado", que inclui a diversidade no currículo e em iniciativas complementares, para aumentar a eficácia do treinamento e gerar resultados duradouros.

A inclusão de pessoas com deficiência é regulamentada pelo Decreto 3.298/89, que define as categorias de deficiência. No entanto, a inclusão no mercado de trabalho ainda é desigual, com apenas 545.940 pessoas com deficiência formalmente empregadas, sendo que 93% estão em empresas com mais de 100 funcionários (GOV, 2024). Essa realidade destaca a necessidade de estratégias de RH específicas para promover a inclusão desse grupo. Fernandes (2008) sugere que o processo de recrutamento e seleção deve ser adaptado para considerar as competências de candidatos com deficiência, alinhando-se ao "Design Comportamental" de Bohnet (2016), que busca mitigar preconceitos no processo de contratação.

Roberson, Holmes IV e Perry (2017) apresentam a "Abordagem de Capacidades Dinâmicas", que vê a diversidade como um recurso organizacional, essencial para desenvolver novas capacidades e fortalecer a inovação. A diversidade, incluindo a inclusão de pessoas com deficiência, é crucial para a criatividade organizacional e o desenvolvimento pessoal dos colaboradores (Regina et al., 2015).

A liderança desempenha um papel central na promoção de comportamentos inclusivos e adaptativos, fortalecendo o compromisso dos colaboradores com a organização (Martinez, 2008). Estratégias formais de socialização e integração são essenciais para criar um ambiente que valorize e aceite as diferenças. Uma gestão de diversidade bem

estruturada permite que as organizações aproveitem o potencial de uma força de trabalho diversificada, melhorando o desempenho em ambientes multiculturais.

Após a análise das estratégias de gestão de recursos humanos, apresentamos o Quadro 2, que resume as principais práticas identificadas na literatura, destacando as abordagens mais eficazes segundo diversos autores. Sua inclusão oferece um guia conciso para a aplicação dos conceitos discutidos, facilitando a implementação de práticas de diversidade e inclusão nas organizações.

Quadro 2: Principais Estratégias de RH para Promoção da Diversidade e Inclusão

Estratégias	Descrição	Benefícios Relatados	Fonte
Clima de Desenvolvimento no Trabalho	Criação de um ambiente que promove aprendizagem contínua e oferece oportunidades de desenvolvimento	Aumento do compromisso organizacional e intenção de permanência	Armstrong e Schlosser (2008)
Paradigma de Aprendizagem e Eficácia	Uso das diferenças culturais como recurso para melhorar o desempenho	Equipes mais eficazes e maior igualdade entre membros	Ely e Thomas (2020)
Treinamento de Diversidade Integrado	Inclusão da diversidade em um currículo abrangente e iniciativas complementares	Maior eficácia do treinamento e melhores resultados a longo prazo	Bezrukova et al. (2016)
Design Comportamental	Aplicação de insights comportamentais para mitigar preconceitos	Melhoria na diversidade e na qualidade das decisões de contratação	Bohnet (2016)
Abordagem de Capacidades Dinâmicas	Considera a diversidade como um recurso para desenvolver capacidades organizacionais	Melhor entendimento de como a diversidade contribui para a vantagem competitiva	Roberson, Holmes IV e Perry (2017)
Estratégia de Gestão da Diversidade	Implementação de práticas e políticas que integram a diversidade à missão organizacional	Fortalece o desempenho organizacional e promove inovação	Guillaume et al. (2017)

Fonte: dos autores (nov.2024)

2.3 Marco Regulatório: A Legislação de Inclusão nas Empresas

A promoção da inclusão no ambiente corporativo brasileiro é amparada por um sólido arcabouço legal. A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 5º, garante que "todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza" (BRASIL, 1988), servindo de base para legislações como a Lei nº 8.213/1991, conhecida como "Lei de Cotas". Esta legislação determina que empresas com 100 ou mais funcionários reservem de 2% a 5% de suas vagas para pessoas com deficiência, promovendo diversidade e acessibilidade no mercado de trabalho (MTE, 2024).

Em 2023, foram contratadas 142.618 pessoas com deficiência, das quais 30.189 admissões foram resultado de fiscalização direta e 112.429 em cumprimento espontâneo da legislação (MTE, 2024). No entanto, a implementação da Lei de Cotas ainda enfrenta

desafios, com estudos apontando dificuldades no seu cumprimento por parte das empresas (CUNHA, 2019, apud GOMES et al., 2024).

Além da legislação específica para pessoas com deficiência, existem normas que abordam a diversidade de maneira mais ampla. A Lei nº 9.029/1995, por exemplo, proíbe discriminação baseada em sexo, origem, raça, estado civil ou idade no processo de contratação (BRASIL, 1995). Outras legislações importantes incluem a Lei nº 12.990/2014, que reserva 20% das vagas em concursos públicos federais para pessoas negras, e a Lei nº 13.146/2015, conhecida como Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência. Movimentos sociais desempenharam um papel crucial na conquista desses direitos, pressionando o Estado por políticas públicas mais inclusivas (Gohn, 2008, apud GOMES et al., 2024).

2.4 Inclusão e Diversidade do Capital Humano

O interesse pela diversidade no capital humano aumentou a partir do final do século XX, desafiando teorias administrativas como a Administração Científica de Taylor e a Teoria Clássica de Fayol, que promoviam a eficiência em uma força de trabalho homogênea. Com a globalização, estudiosos como Thomas (1990) e Cox (1993, apud Santos, Santana e Arruda, 2018) reconheceram a importância da diversidade no ambiente de trabalho, destacando seu papel na inovação e no desempenho organizacional. A diversidade da força de trabalho inclui variáveis como raça, gênero, idade, orientação sexual, habilidades e experiências, sendo essencial para a criatividade, atração e retenção de talentos (Cox, 1993, apud Santos, Santana e Arruda, 2018).

A inclusão é fundamental para maximizar os benefícios da diversidade. Segundo Roberson (2006), a inclusão refere-se ao grau em que o indivíduo se sente valorizado e parte integrante do ambiente organizacional. Nishii (2013) complementa, afirmando que a inclusão envolve a remoção de barreiras e a criação de um sentimento de pertencimento. Estudos de Herring (2009) mostram que empresas com maior diversidade têm desempenho financeiro e inovação superiores, enquanto Ely e Thomas (2001) destacam que a diversidade enriquece a cultura organizacional, facilitando a resolução de problemas complexos.

A liderança também desempenha um papel crucial na promoção da diversidade e inclusão. Líderes eficazes criam ambientes inclusivos, promovem treinamentos e adotam ações afirmativas para aumentar a diversidade (Fleury, 2000; Saji, 2005, apud Santos, Santana e Arruda, 2018). Shore et al. (2011) afirmam que a verdadeira inclusão valoriza diferentes perspectivas, potencializando a criatividade e o desempenho organizacional. Dessa forma, a simples presença de diversidade não é suficiente; é necessário desenvolver

uma cultura que integre essas diferenças, promovendo competitividade e sustentabilidade a longo prazo.

3. Metodologia

3.1 Tipos de Pesquisas

A pesquisa caracteriza-se por uma abordagem qualitativa, com base em revisão bibliográfica e exploratória. Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica busca compreender um fenômeno a partir das contribuições teóricas existentes, enquanto a pesquisa exploratória, conforme Vergara (2016), aprofunda o entendimento de questões emergentes, especialmente em áreas pouco exploradas academicamente.

3.2 Método de Pesquisa

Optou-se pela pesquisa exploratória devido à complexidade e à natureza dinâmica do tema, que exige familiarização prévia com as práticas atuais. Gil (2008) destaca que esse tipo de pesquisa é indicado para tópicos que demandam uma análise preliminar antes de conclusões definitivas.

A justificativa para a escolha da pesquisa envolve a apresentação clara dos fundamentos teóricos e práticos que embasam o estudo, incluindo a delimitação do tema e a relação do pesquisador com o objeto investigado. Lakatos e Marconi (2001) identificam três tipos principais de pesquisa: exploratória, descritiva e experimental. Embora os termos possam variar, as finalidades desses métodos convergem.

Neste trabalho, adota-se a combinação das abordagens exploratória, descritiva e qualitativa, além da pesquisa bibliográfica, que se baseia em dados secundários e utiliza contribuições culturais e científicas já publicadas para contextualizar e aprofundar a compreensão do problema estudado (Lakatos & Marconi, 2001; Cervo & Bervian, 2002).

Gil (1999) observa que as pesquisas descritivas têm o objetivo de descrever características de uma população ou fenômeno específico ou estabelecer relações entre variáveis, frequentemente utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados para garantir a consistência dos resultados. Boyd (1987) acrescenta que a abordagem qualitativa vai além dos dados quantificáveis, dedicando-se à interpretação de significados e considerando a percepção dos fenômenos em seu contexto natural.

Esse tipo de análise busca não apenas descrever as características observáveis, mas também explorar suas origens, relações e transformações, além de prever possíveis consequências futuras (Oliveira, 2011).

3.3 Revisão Bibliográfica

A revisão bibliográfica foi realizada por meio de consulta a livros, artigos, dissertações e teses em bases acadêmicas como Scielo e CAPES Periódicos, priorizando publicações dos últimos dez anos sobre a importância da diversidade e o papel do RH na inclusão. Marconi e Lakatos (2017) destacam que a pesquisa bibliográfica é essencial para contextualizar o objeto de estudo e identificar lacunas na literatura.

A pesquisa focou na seleção de obras acadêmicas que abordam a atuação do RH na promoção da diversidade e inclusão, com ênfase em publicações de autores renomados nas áreas de gestão de pessoas e diversidade organizacional.

Os dados foram coletados de fontes secundárias, como artigos especializados e estudos de caso disponíveis em bases eletrônicas. A seleção seguiu critérios de relevância, priorizando documentos que discutem políticas e estratégias de RH voltadas para a diversidade e inclusão no ambiente corporativo.

A análise dos dados foi realizada qualitativamente, utilizando o método de Análise de Conteúdo proposto por Bardin (1977). Esse método permite categorizar as informações em temas centrais, como "políticas de diversidade", "ações de inclusão conduzidas pelo RH" e "impacto organizacional", facilitando a identificação de padrões e tendências nas práticas empresariais voltadas à diversidade.

4. Resultados e Discussão (Quadro 1)

A análise da literatura sobre o papel do RH nas estratégias de diversidade e inclusão nas empresas revelou importantes achados que reforçam a relevância do tema e apontam para práticas eficazes, lacunas na pesquisa e desafios na implementação dessas práticas. A seguir, discutimos esses pontos à luz das tendências atuais e das implicações para a prática organizacional.

4.1 Evolução do Conceito de Estratégia e sua Aplicação na Gestão de Recursos Humanos

A evolução do conceito de estratégia na gestão de recursos humanos remonta à Grécia Antiga, inicialmente associada à arte militar, expandindo-se com o tempo para a política e, após a Revolução Industrial, para a administração moderna. Hoje, observa-se uma crescente integração entre a estratégia corporativa e a gestão de RH, com a ênfase nas competências essenciais (Prahalad e Hamel) e nas estratégias emergentes, como as propostas por Mintzberg. Essa evolução destaca a necessidade de um alinhamento entre os objetivos organizacionais e as estratégias de diversidade.

Tendências emergentes indicam que as organizações devem adaptar as estratégias de RH às práticas de diversidade e inclusão para obter uma gestão mais eficaz e inovadora. Contudo, uma lacuna significativa identificada é a aplicação limitada de estratégias

específicas para a diversidade, além da falta de estudos sobre o impacto de longo prazo dessas estratégias. Como evidenciado na literatura, integrar essas práticas ao core estratégico das empresas pode resultar em vantagem competitiva, o que reforça a importância de uma adaptação contínua das práticas de RH.

4.2 Principais Práticas de RH Voltadas para Diversidade e Inclusão

Entre as práticas mais eficazes para promover diversidade e inclusão, destaca-se o Treinamento de Diversidade Integrado (Bezrukova et al., 2016), o Design Comportamental para mitigar preconceitos (Bohnet, 2016) e a Abordagem de Capacidades Dinâmicas (Roberson et al., 2017). Essas abordagens, quando implementadas de forma estratégica, têm demonstrado resultados positivos, como a melhoria do ambiente organizacional e o aumento da inovação.

Tendências emergentes também apontam para a necessidade de ir além da diversidade numérica, com foco na inclusão genuína, que considera as diferentes perspectivas e experiências dos colaboradores. O uso de tecnologias para reduzir vieses no recrutamento e programas como a mentoria reversa para promover a inclusão intergeracional também são cada vez mais aplicados.

Contudo, ainda existem lacunas significativas, como a falta de métricas padronizadas para avaliar a eficácia das práticas de diversidade e a escassez de pesquisas sobre a interseccionalidade nas práticas de RH. A integração dessas práticas com os valores culturais das organizações e a realização de estudos longitudinais sobre seu impacto podem contribuir para o desenvolvimento de abordagens mais eficazes.

4.3 Influência do Marco Regulatório Brasileiro nas Políticas de Inclusão

No Brasil, um marco regulatório robusto tem incentivado a inclusão no ambiente de trabalho, como demonstram a Lei de Cotas (Lei nº 8.213/1991) e a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015). No entanto, a implementação dessas leis enfrenta desafios significativos, como a falta de cumprimento efetivo e a ausência de políticas específicas para alguns grupos minoritários, o que revela uma necessidade de maior suporte governamental e organizacional.

Além disso, as empresas têm uma oportunidade significativa de se destacar ao adotar práticas inclusivas que vão além das exigências legais. A Accenture, por exemplo, exemplifica como o compromisso da liderança com a diversidade pode gerar impactos positivos tanto para a organização quanto para a sociedade, evidenciando os benefícios da diversidade na cultura organizacional.

4.4 Desafios na Implementação de Políticas de Inclusão

Os desafios para implementar políticas de inclusão são diversos, com destaque para resistências culturais e preconceitos que dificultam a adaptação do ambiente de trabalho e a falta de preparo das lideranças para lidar com equipes diversas. As tendências emergentes, como programas de conscientização e sensibilização, juntamente com políticas de tolerância zero contra discriminação, estão sendo adotadas por muitas organizações para mitigar esses desafios.

A escassez de estudos sobre a eficácia de diferentes abordagens de implementação e a falta de ferramentas padronizadas para avaliar o clima inclusivo nas organizações indicam que, para garantir o sucesso das políticas de diversidade, é necessário investir em treinamento contínuo para as lideranças e desenvolver ferramentas adequadas de avaliação do ambiente organizacional.

4.5 Impactos Positivos da Diversidade e Inclusão no Desempenho Organizacional

A gestão da diversidade tem se estabelecido como elemento estratégico nas organizações contemporâneas, especialmente em ambientes corporativos complexos. As empresas têm adotado práticas voltadas à diversidade no ambiente de trabalho visando compreender e integrar os diferentes perfis presentes em suas estruturas. Estudos e experiências organizacionais demonstram que a implementação efetiva de programas de diversidade e inclusão, estruturados por meio de pilares específicos de atuação, contribui tanto para o alcance de metas relacionadas aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) quanto para resultados organizacionais positivos. Entre os benefícios observados, destacam-se o aumento da produtividade gerado pela colaboração e sinergia das equipes, além da maior flexibilidade decorrente do convívio com diferentes perfis de colaboradores, características consideradas valiosas no atual contexto empresarial (Silva et al., 2020).

No contexto organizacional contemporâneo, a implementação de políticas de diversidade e inclusão (D&I) tem se revelado essencial para expandir as perspectivas internas, estimulando a criatividade e fortalecendo a cooperação entre colaboradores. Essa abordagem não só contribui para um ambiente de trabalho mais inovador, como também oferece um diferencial competitivo significativo no mercado atual, onde a diversidade de pensamentos e experiências é cada vez mais valorizada (Silva; Mendes, 2021).

Estudos indicam que equipes compostas por pessoas de diferentes origens apresentam maior eficácia na resolução de problemas complexos e são capazes de desenvolver soluções mais inovadoras. Isso se deve à multiplicidade de perspectivas e experiências, que enriquece a análise das situações, resultando em decisões mais assertivas e criativas. Além disso, ambientes que promovem a inclusão tendem a aumentar o engajamento dos colaboradores, o que impacta positivamente a produtividade e o clima organizacional (Quartucci, 2022).

Rocha (2022) discute que as tendências contemporâneas em gestão organizacional enfatizam a importância da diversidade cognitiva e a necessidade de mensurar o impacto das estratégias inclusivas além dos aspectos demográficos. No entanto, pesquisadores enfrentam desafios metodológicos para isolar os efeitos específicos das práticas de diversidade e inclusão (D&I) de outros fatores organizacionais. Além disso, há uma carência de estudos longitudinais que avaliem os impactos dessas práticas a longo prazo.

No cenário atual, a incorporação da diversidade e inclusão como pilares estratégicos centrais nas organizações não é apenas uma tendência emergente, mas um requisito essencial para garantir a sustentabilidade e competitividade empresarial. Conforme discutido por Sales (2022), essas práticas não apenas promovem um ambiente de trabalho mais representativo e equitativo, mas também impulsionam a inovação e fortalecem a cultura organizacional, refletindo diretamente nos resultados e na resiliência das empresas frente aos desafios globais.

5. Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo explorar o papel do RH na promoção da diversidade e inclusão nas organizações. Os resultados indicam que o RH desempenha um papel central nesse processo, com a evolução do conceito de gestão de recursos humanos para incorporar práticas inclusivas como parte da estratégia organizacional. A análise revelou práticas eficazes, como treinamento de diversidade integrado e abordagens comportamentais, que contribuem para a construção de uma cultura inclusiva. Contudo, lacunas significativas ainda existem, especialmente em relação à falta de métricas padronizadas e à escassez de estudos longitudinais sobre o impacto das políticas de inclusão.

Concluimos que é essencial que as empresas integrem as práticas de diversidade e inclusão não apenas para cumprir exigências legais, mas como uma estratégia central para promover inovação e melhorar o desempenho organizacional. Investir no desenvolvimento de lideranças inclusivas, na adaptação das estratégias ao contexto organizacional e na implementação de políticas eficazes pode resultar em vantagens competitivas significativas.

Este estudo contribui para a área ao sintetizar as melhores práticas e identificar áreas para pesquisa futura, fornecendo insights valiosos para profissionais de RH, líderes empresariais e acadêmicos interessados em promover ambientes de trabalho mais diversos e inclusivos.

6. Referências

ARMSTRONG-STASSEN, Marjorie A.; SCHLOSSER, Francine. Benefícios de um clima de desenvolvimento de apoio para trabalhadores mais velhos. *Journal of Managerial*

Psychology, v. 23, n. 4, p. 419-437, maio 2008. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2954252>. Acesso em: 22 nov. 2024

BEZRUKOVA, Katerina; SPELL, Chester S.; PERRY, Jamie L.; JEHN, Karen A. A Meta-Analytical Integration of Over 40 Years of Research on Diversity Training Evaluation. Psychological Bulletin, v. 142, n. 11, p. 1227-1274, 2016. Disponível em: <https://ecommons.cornell.edu/bitstreams/650a7406-20df-49e2-95f1-d000e3fa6959/download>. Acesso em: 20 nov. 2024.

BOYD, H. W.; WESTFALL, R. Pesquisa mercadológica: texto e casos. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1987.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 14 set. 2024.

BRASIL. Indicadores brasileiros para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <https://odsbrasil.gov.br/>. Acesso em: 4 nov. 2024.

BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os planos de benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Brasília, 1991. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8213cons.htm. Acesso em: 14 set. 2024.

BRASIL. Lei nº 9.029, de 13 de abril de 1995. Proíbe a discriminação em razão de sexo, origem, raça, estado civil ou idade na contratação para o trabalho. Brasília, 1995. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9029.htm. Acesso em: 14 set. 2024.

BRASIL. Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014. Reserva percentual de vagas para negros nos concursos públicos realizados pela Administração Pública Federal. Brasília, 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L12990.htm. Acesso em: 14 set. 2024.

BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência e dá outras providências. Brasília, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2015/L13146.htm. Acesso em: 14 set. 2024.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COX, T. H.; BLAKE, S. Managing Cultural diversity: implications for organizational competitiveness. Academy of Management Executive, v. 5, n. 3, p. 45-56, ago. 1991. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/4165021>. Acesso em: 28 set. 2024.

DELOITTE. Diversidade, equidade e inclusão nas organizações – 2023. Disponível em: <https://www.deloitte.com/br/pt/issues/work/diversidade-equidade-inclusao-esg.html>. Acesso em: 16 nov. 2024.

DUARTE, António Paulo. Estratégia: o conceito, a sua evolução e aplicação. Instituto da Defesa Nacional, 2013. p. 34-65.

ÉPOCA NEGÓCIOS. Como a diversidade nas empresas pode trazer resultados positivos. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/>. Acesso em: 4 nov. 2024.

FERNANDES, Adriana Lopes. O processo de recrutamento e seleção do profissional portador de deficiência nas organizações: inclusão ou integração? 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008. Disponível em: https://bib.pucminas.br/teses/Administracao_FernandesAL_1.pdf. Acesso em: 19 set. 2024.

FLEURY, M.T. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, p. 18-25 jul./set., 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBRcD7FJHnQj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 set. 2024.

FREITAS, T. A.; RODRIGUES, M. B. A Gestão da Diversidade em um ambiente de inovação. *Revista Ciências Administrativas*, [S. l.], v. 29, p. 1–14, 2023. DOI: 10.5020/2318-0722.2023.29.e12132. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/12132>. Acesso em: 22 nov. 2024

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOHN, M. da G. apud GOMES, D. S.; GOMES, G. P.; PALMA, V. C. L. C. F. da. Abordagens teóricas no estudo dos movimentos sociais na América Latina. Caderno CRH, Salvador, v. 21, n. 54, p. 439-455, 2008.

GOMES, D. S.; GOMES, G. P.; PALMA, V. C. L. C. F. da. Direitos e garantias: uma análise da inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Revista Foco, v. 17, n. 3, e4601, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v17n3-051>. Acesso em: 14 set. 2024.

GUILLAUME, Yves R. F.; DAWSON, Jeremy F.; OTAYE-EBEDE, Lilian; WOODS, Stephen A.; WEST, Michael A. Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity? Journal of Organizational Behavior, v. 38, n. 2, p. 276-303, 2017. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC5298004/>. Acesso em: 20 nov. 2024.

HERRING, Cedric. Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity. *American Sociological Review*, 74, 208-224, abril de 2009. Disponível em: <https://entrypointmi.com/wp-content/uploads/2018/06/does-diversity-pay.pdf>. Acesso em: 5 jun. 2024.

HUNT, Vivian; LAYTON, Dennis; PRINCE, Sara. Why diversity matters. McKinsey & Company, 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>. Acesso em: 4 nov. 2024.

INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL. Estratégia: Geopolítico de José Marini e a Geopolítica Clássica Revisitada: O Conceito de Geopolítica, o seu Objeto e Método de Estudo. Nº 136. Bruno Cardoso Reis et al. 306 p. Disponível em: <https://www.idn.gov.pt/pt/publicacoes/nacao/Paginas/NeD136.aspx>. Acesso em: 29 set. 2024

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LODI, João Bosco. Introdução à obra de Peter F. Drucker. Revista de Administração de Empresas, [s.l.], v. 8, n. 29, p. 80-137, 1968. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901968000400005>. Acesso em: 22 nov. 2024. Epub 03 jul. 2015.

MARTINEZ, Victor de la Paz Richarte. Gestão da diversidade e pessoas com deficiência: percepção dos gestores e empregados sobre os impactos da lei de cotas. 2008. 221 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04092008-165226/pt-br.php>. Acesso em: 19 set. 2024.

MTE – MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Levantamento do eSocial aponta 545,9 mil trabalhadores com deficiência no mercado de trabalho no Brasil. [S. l.], 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/noticias/2024/marco/levantamento-do->

esocial-aponta-545-9-mil-trabalhadores-com-deficiencia-no-mercado-de-trabalho-no-brasil). Acesso em: 14 set. 2024.

NISHII, Lisa H. Os benefícios do clima para a inclusão de grupos de gênero diverso. *Academy of Management Journal*, v. 56, p. 1754–1774, 2013. Disponível em: <https://ecommons.cornell.edu/bitstreams/b71ad0b4-47cf-48b5-8443-bf0852e364ce/download>. Acesso em: 22 nov. 2024.

OLIVEIRA, M. F. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração. Catalão: UFG, 2011.

QUARTUCCI, Gabriela Mesquita. O impulso “ESG” e a diversidade e a inclusão nas empresas mais sustentáveis da bolsa de valores brasileira. 2022. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão do Ambiente) – Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto, 2022. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/146613/2/597018.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2024.

REGINA, A. et al. Guia de Profissionais que Atuam na Inclusão de Pessoas com Deficiência (PcDs). Rede Empresarial de Inclusão Social, 2015. 32 p. Disponível em: http://www.anamt.org.br/site/upload_arquivos/manual_pessoas_com_deficiencia_24420151529217055475.pdf. Acesso em: 29 set. 2024.

ROBERSON, Quinetta M. Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 6, p. 69-88, 2019. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>. Acesso em: 28 abr. 2024.

ROBERSON, Quinetta; HOLMES IV, Oscar; PERRY, Jamie L. Transforming Research on Diversity and Firm Performance: A Dynamic Capabilities Perspective. *Academy of Management Annals*, v. 11, n. 1, p. 189-216, 2017. Disponível em: <https://ecommons.cornell.edu/bitstreams/4bf8e3e2-d86a-4cb1-a8d2-956d685ae5db/download>. Acesso em: 20 nov. 2024.

ROCHA, Carolina Gehl. A demonstração de práticas de diversidade (cultural, racial e de gênero) quando bem-sucedidas e os resultados das organizações. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/bitstreams/599313f4-5c7a-49cb-a405-a714ed4201d7/download>. Acesso em: 23 nov. 2024

SAJI, Genilda Sandra Madeira. Gestão da diversidade no Brasil: apresentação de um modelo brasileiro. 2005. 62 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/bitstream/handle/10438/5738/107942.PDF>. Acesso em: 22 nov. 2024.

SALES, Anna Luiza Pina de. Diversidade & Inclusão: vivências de grupos de afinidades nas empresas e seu impacto na construção de uma cultura inclusiva. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Projetos Culturais) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022. Disponível em: https://celacc.eca.usp.br/sites/default/files/media/tcc/2022/05/anna_luiza_pina_de_sales_arti_govf.pdf. Acesso em: 23 nov. 2024.

SANTOS, Jean Victor de Melo; SANTANA, Aline Cavalcante; ARRUDA, Geyza D’Ávila. Diversidade nas organizações: inclusão social ou estratégia competitiva? *Psicologia.pt*, 18 fev. 2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/348818729>. Acesso em: 29 set. 2024.

SANTOS, Wellington. Evolução das teorias em estratégia: uma análise paradigmática a partir de obras seminais. ResearchGate, 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/377666768_EVOLUCAO_DAS_TEORIAS_EM_ES_TRATEGIA_UMA_ANALISE_PARADIGMATICA_A_PARTIR_DE_OBRAS_SEMINAIS. Acesso em: 29 set. 2024.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? Revista de Administração de Empresas [online], v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009. Epub 24 ago. 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902009000300008>. Acesso em: 22 nov. 2024.

SHORE, Lynn M. et al. Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. Journal of Management, v. 37, n. 4, p. 1262-1289, jul. 2011. Disponível em: <https://ideas.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2018/07/Shore-Randel-Chung-Dean-Holcombe-Ehrhart-Singh-2011.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2024.

SILVA, Gabriely Charleaux da; MENDES, Beatriz Martins. Responsabilidade Social Empresarial: A importância da inclusão e da diversidade nas empresas. Taubaté: Universidade de Taubaté, 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Departamento de Gestão e Negócios, Universidade de Taubaté, 2021. Disponível em: <http://repositorio.unitau.br/jspui/bitstream/20.500.11874/5158/1/Gabriely%20Charleaux%20da%20Silva.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2024.

SILVA, Juliana Tavares; RODRIGUES, Ivete; FERREIRA, Gleriani Torres Carbone; QUEIROZ, Maurício Jucá de. Pilares da diversidade e inclusão em uma multinacional. ReCaPe: Revista de Carreiras e Pessoas, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 43-62, 2020. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/46101/31096>. Acesso em: 23 nov. 2024.