

# **Gestão Da Diversidade E Sua Importância Para A Inclusão E Desempenho Organizacional Nas Instituições Públicas e Privadas**

**Fabíola Belkiss Santos De Oliveira**

*Unimontes*

**Clecia Simone Gonçalves Rosa Pacheco**

*Instituto Federal do Sertão Pernambucano*

**Reinaldo Pacheco**

*Universidade Federal do Vale do São Francisco*

**Joelma Veras Da Silva**

*Unesa*

**Airton Pereira Da Silva Leão**

*Universidade Federal Do Maranhão - Ufma*

**Claudia Regina De Freitas**

*Faculdade Serra Dourada De Lorena*

**Maurício Pereira Luz**

*Universidade Federal Do Tocantins - Uft*

**Pablo Vitor Morais Melo**

*Universidade Federal De Mato Grosso*

**Ismenia Edwirges Bernardes Marçal**

*Ufmg*

**Assis Zukunelli**

*Universidade De Passo Fundo)*

**Rosiane Henrique Melgueiro**

*Uea- Universidade Do Estado Do Amazonas*

**Nailane Ribeiro**

*Universidade Federal De Pernambuco (Ufpe)*

**João Paulo De Castro**

*Unilab*

---

## **Resumo:**

*O objetivo desta pesquisa foi analisar as contribuições da gestão da diversidade para as organizações, sob a óptica de gestores que adotam tal prática gerencial em um município brasileiro. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa com onze gestores. A coleta de dados envolveu a aplicação de entrevistas semi estruturadas. Os dados foram analisados por meio da técnica da análise de conteúdo, onde foi possível constatar que os gestores revelam a importância da gestão da diversidade como elemento fundamental*

para o sucesso organizacional. Reconhecendo que a diversidade transcende as categorias tradicionais e inclui diferentes origens culturais, experiências profissionais e habilidades individuais, os gestores a veem como impulsionadora da inovação e criatividade, oferecendo uma gama variada de perspectivas e soluções para os desafios enfrentados. Os gestores também destacam a diversidade como fonte de vantagem competitiva, essencial para atender às demandas de um mercado globalizado e diversificado. No entanto, identificam desafios, como superar preconceitos arraigados e garantir a efetiva implementação das políticas de diversidade em todos os níveis da organização. Diante disso, é crucial uma abordagem ampla, envolvendo sensibilização, treinamento e comprometimento da alta direção, para promover uma cultura organizacional inclusiva. Ao superar tais desafios, as empresas não apenas criam um ambiente de trabalho mais justo e equitativo, mas também conquistam uma vantagem competitiva significativa no atual mercado globalizado e diversificado.

**Palavras-chave:** *Gestão da diversidade; Administração; Inclusão.*

Date of Submission: 18-03-2024

Date of Acceptance: 28-03-2024

---

## I. Introdução

A história da diversidade nas organizações remonta aos séculos XIX e XX, quando movimentos sociais pela igualdade e justiça começaram a desafiar as estruturas sociais e hierárquicas que dominavam o mundo empresarial. Movimentos como o feminismo, o movimento pelos direitos civis e lutas por direitos LGBTQ+ abriram caminho para uma maior conscientização sobre a importância da representação e inclusão de diferentes grupos na força de trabalho. No entanto, durante esse período, as políticas de diversidade eram muitas vezes superficiais e focadas em questões de conformidade legal, refletindo uma compreensão limitada do valor da diversidade além da simples representação (BEZERRA et al., 2022; BENEDITO; RIBEIRO, 2021).

Foi apenas nas últimas décadas do século XX e início do século XXI que a diversidade nas organizações começou a ser reconhecida como um imperativo estratégico para o sucesso empresarial. As empresas começaram a entender que a diversidade impulsiona a inovação, a criatividade e a adaptação a um mercado global cada vez mais diversificado. Assim, políticas e práticas de diversidade foram adotadas mais amplamente, visando não apenas a conformidade legal, mas também a promoção de uma verdadeira cultura de inclusão e equidade em todos os níveis organizacionais. Apesar dos avanços, desafios persistentes permanecem, exigindo uma abordagem contínua para superar preconceitos, estereótipos e desigualdades estruturais profundamente enraizadas em muitas sociedades (ANDRELO; MARQUES, 2023; RENNER; GOMES, 2020).

Nesse cenário, a gestão da diversidade emerge como uma abordagem estratégica fundamental para lidar com os desafios e aproveitar os benefícios da diversidade nas organizações. A gestão da diversidade vai além de simplesmente reconhecer a presença de diferentes grupos na força de trabalho; ela envolve a implementação de políticas e práticas específicas destinadas a promover um ambiente de trabalho inclusivo e equitativo. Isso inclui iniciativas como recrutamento e seleção sem viés, programas de treinamento sobre diversidade e sensibilização, políticas de promoção da igualdade de oportunidades e sistemas de suporte para lidar com discriminação e assédio (NEVES, 2020; BERNAR et al., 2021).

A gestão da diversidade busca criar um ambiente organizacional onde a diversidade seja não apenas tolerada, mas celebrada e aproveitada como uma vantagem competitiva. Isso envolve não apenas implementar políticas e programas específicos, mas também promover uma mudança cultural dentro da organização, onde a diversidade é valorizada como um componente essencial da identidade da empresa. Além das iniciativas mencionadas, a gestão da diversidade também pode incluir a criação de grupos de afinidade ou redes de funcionários, onde pessoas de grupos sub-representados podem se conectar, compartilhar experiências e contribuir para a construção de um ambiente mais inclusivo (PARANHOS; WILERDING; LAPOLLI, 2022).

Diante deste contexto, o objetivo desta pesquisa foi analisar as contribuições da gestão da diversidade para as organizações, sob a óptica de gestores que adotam tal prática gerencial em um município brasileiro. O estudo delimitou-se a onze gestores, tendo, portanto, uma abordagem qualitativa. Ao entrevistar gestores que adotam práticas de gestão da diversidade, o estudo busca compreender de que maneira essas práticas influenciam o ambiente de trabalho, o desempenho organizacional e a satisfação dos colaboradores. Além disso, ao adotar uma abordagem qualitativa, o estudo permite uma análise mais aprofundada e contextualizada das percepções e experiências dos gestores em relação à gestão da diversidade.

## II. Materiais E Métodos

A metodologia desta pesquisa consistiu em uma abordagem exploratória de natureza qualitativa, buscando compreender profundamente as percepções e experiências dos gestores em relação à gestão da diversidade em suas organizações. A escolha por uma abordagem exploratória se deu pela necessidade de investigar um tema complexo e pouco explorado em um contexto específico, neste caso, a gestão da diversidade em empresas brasileiras. Essa abordagem permite uma análise mais aprofundada e contextualizada dos fenômenos estudados, fornecendo insights valiosos para futuras pesquisas e práticas gerenciais.

A amostra foi composta por onze gestores de empresas distintas que adotam práticas de gestão da diversidade. Essa seleção deliberada de gestores de diferentes organizações permitiu uma ampla variedade de perspectivas e experiências, enriquecendo a análise e garantindo a representatividade das diferentes abordagens à gestão da diversidade no contexto empresarial brasileiro.

A coleta de dados foi realizada por meio de um trabalho de campo, onde os pesquisadores visitaram as organizações dos participantes para conduzir entrevistas individuais. Esse método de coleta de dados proporcionou um ambiente propício para uma comunicação mais aberta e detalhada, permitindo aos gestores compartilhar suas experiências, percepções e desafios de forma mais profunda e contextualizada.

As entrevistas foram conduzidas de forma semi-estruturada, o que permitiu uma certa flexibilidade para explorar diferentes aspectos da gestão da diversidade de acordo com as respostas e insights dos participantes. Foram utilizados roteiros de entrevistas elaborados previamente, contendo questões abertas e específicas relacionadas aos principais temas da pesquisa, como políticas de diversidade, práticas de inclusão, desafios enfrentados e benefícios percebidos.

Após a coleta de dados, as entrevistas foram transcritas e analisadas utilizando técnicas de análise de conteúdo, buscando identificar padrões, tendências e insights relevantes relacionados às contribuições da gestão da diversidade para as organizações. Essa análise detalhada dos dados permitiu uma compreensão mais aprofundada dos resultados e uma interpretação robusta das conclusões da pesquisa.

### **III. Resultados E Discussões**

Mediante a coleta de dados, foi possível constatar, inicialmente, as percepções dos gestores sobre as oportunidades da gestão da diversidade nas organizações. Como resultado, observou-se que a maioria dos gestores entende a diversidade como um elemento essencial para o sucesso organizacional. Os entrevistados reconhecem que a diversidade não se limita apenas a características como gênero, etnia ou idade, mas também inclui diferentes origens culturais, experiências profissionais e habilidades individuais. Ainda de acordo com os gestores, uma força de trabalho diversificada traz uma variedade de perspectivas e soluções para os desafios enfrentados pela organização, promovendo assim a inovação e a criatividade.

Conforme ressaltado pelo respondente E2, “a diversidade é como um combustível para a nossa empresa. Reconhecemos que cada indivíduo traz consigo uma bagagem única de experiências e habilidades, o que nos permite abordar os desafios de forma mais criativa e abrangente”. O respondente E8 mencionou que “para nós, diversidade não é apenas uma questão de inclusão, é uma fonte de vantagem competitiva. Valorizamos a diversidade em todas as suas formas, pois acreditamos que ela impulsiona a inovação e nos permite atender melhor às necessidades de um mercado diversificado”.

Verifica-se que os gestores reconhecem a diversidade como um componente essencial para o sucesso organizacional, indo além das categorias tradicionais de gênero, etnia ou idade e considerando também diferentes origens culturais, experiências profissionais e habilidades individuais. Essa percepção demonstra uma visão ampliada da diversidade, onde a variedade de perspectivas e soluções trazidas por uma força de trabalho diversificada é vista como um fator impulsionador da inovação e da criatividade dentro da organização.

Os gestores destacam a diversidade como uma fonte de vantagem competitiva e uma oportunidade para atender melhor às necessidades de um mercado diversificado. Essa visão estratégica da diversidade sugere que as empresas que promovem e valorizam a diversidade estão melhor preparadas para enfrentar os desafios de um mercado globalizado e em constante mudança. Essa abordagem proativa para a gestão da diversidade não apenas ressalta a importância ética e social da inclusão, mas também reconhece seus benefícios tangíveis para o desempenho organizacional.

A observação de um dos gestores sobre a diversidade como um "combustível" para a empresa ressalta como a diversidade pode enriquecer a capacidade da organização de enfrentar desafios de maneira criativa e abrangente. Da mesma forma, a menção à diversidade como uma fonte de vantagem competitiva destaca como a diversidade pode impulsionar a inovação e a adaptação da empresa às demandas do mercado. Essas perspectivas indicam uma compreensão holística da diversidade como um elemento fundamental da cultura organizacional e da estratégia empresarial.

Além disso, os gestores perceberam que a diversidade é fundamental para atender às demandas de um mercado cada vez mais globalizado e diversificado. Os respondentes reconhecem que a capacidade de compreender e atender às necessidades de clientes e mercados diversos é uma vantagem competitiva significativa. Portanto, enfatiza-se a importância de promover uma cultura organizacional inclusiva, onde todos os funcionários se sintam valorizados e capacitados a contribuir com todo o seu potencial.

Como destacado pelo respondente E1, “Nossa empresa compreende que a diversidade não é apenas uma questão interna, mas também uma estratégia vital para enfrentar as demandas de um mercado globalizado. Reconhecemos que a capacidade de compreender e atender às necessidades de clientes diversos é essencial para nossa competitividade”. O respondente E3 destacou que “percebemos que a diversidade é um diferencial competitivo importante em um mercado cada vez mais diversificado. Valorizamos uma cultura organizacional

inclusiva, onde todos os funcionários se sintam respeitados e capacitados a contribuir com suas perspectivas únicas para o sucesso da empresa”.

Consubstanciando as referidas perspectivas, o respondente E10 reiterou que “entendemos que a diversidade não é apenas uma questão de conformidade, mas uma vantagem estratégica. Nosso compromisso com uma cultura organizacional inclusiva reflete nosso reconhecimento de que cada indivíduo traz consigo habilidades e experiências valiosas que contribuem para nossa capacidade de inovar e atender às necessidades de clientes diversos”.

O principal desafio destacado pelos gestores foi a necessidade de superar preconceitos e estereótipos arraigados na cultura organizacional. Os gestores reconhecem que, apesar dos esforços para promover a diversidade, existem barreiras sociais e culturais que podem dificultar a efetiva implementação de políticas e práticas inclusivas. Esses preconceitos podem se manifestar de várias formas, incluindo discriminação no local de trabalho, falta de oportunidades de desenvolvimento para certos grupos e resistência à mudança por parte de alguns membros da equipe.

De acordo com o respondente E4, "o principal desafio que enfrentamos é mudar a mentalidade arraigada de alguns membros da equipe, que ainda têm visões preconceituosas e estereotipadas sobre determinados grupos. Essas mentalidades podem se refletir em comportamentos discriminatórios e na falta de inclusão no ambiente de trabalho, o que prejudica o moral da equipe e a coesão organizacional". De forma complementar, o respondente E2 destacou que “por mais que exista uma gestão da diversidade, ainda há muito preconceito enraizado em nossa sociedade, e isso reflete no âmbito corporativo também”.

Os gestores reconhecem a presença de preconceitos e estereótipos arraigados na cultura organizacional como o principal desafio enfrentado na gestão da diversidade. Eles percebem que, apesar dos esforços para promover a diversidade, essas barreiras sociais e culturais podem dificultar a implementação efetiva de políticas e práticas inclusivas. Esses preconceitos são identificados como uma fonte de discriminação no local de trabalho, falta de oportunidades de desenvolvimento para certos grupos e resistência à mudança por parte de alguns membros da equipe.

Essa observação destaca a profundidade do desafio enfrentado, que vai além da implementação de políticas formais de diversidade e requer uma mudança cultural substancial dentro da organização. Além disso, a percepção de que o preconceito enraizado na sociedade se reflete no ambiente corporativo sugere que os desafios enfrentados na gestão da diversidade não são apenas internos à orga

Outra dificuldade mencionada pelos gestores foi a garantia de que as políticas de diversidade sejam efetivamente implementadas em todos os níveis da organização. Isso indica um desafio prático na aplicação consistente das políticas de diversidade em todas as áreas e departamentos da empresa. Apesar de haver políticas claras e bem definidas, os gestores enfrentam obstáculos para garantir sua aplicação uniforme em toda a organização.

Nesse sentido, os respondentes E5 e E11 destacaram, respectivamente, que "a implementação das políticas de diversidade muitas vezes esbarra em resistências individuais e dificuldades operacionais específicas de cada departamento" e que "a falta de comprometimento da alta direção em acompanhar de perto a implementação das políticas é um obstáculo significativo". Esses relatos evidenciam que a garantia da efetiva implementação das políticas de diversidade enfrenta desafios tanto de ordem prática, relacionados à resistência individual e às dificuldades operacionais, quanto de ordem estratégica, ligados ao comprometimento e engajamento da alta direção.

Essa dificuldade pode resultar em disparidades na experiência dos funcionários e na percepção de justiça dentro da organização. A falta de consistência na implementação das políticas de diversidade pode minar os esforços para promover uma cultura organizacional inclusiva e equitativa. Além disso, pode contribuir para a percepção de que as políticas de diversidade são meramente superficiais e não são levadas a sério pela liderança da empresa.

Observa-se, portanto, a importância de uma abordagem abrangente e multifacetada para superar esses desafios. Isso inclui não apenas a implementação de políticas claras e bem definidas, mas também a sensibilização e o treinamento para promover uma cultura organizacional mais inclusiva em todos os níveis da empresa. Além disso, é fundamental que a alta direção demonstre um compromisso genuíno e ativo com a diversidade, acompanhando de perto a implementação das políticas e garantindo que sejam efetivamente aplicadas em todos os aspectos da organização.

#### **IV. Conclusão**

Diante da análise das percepções dos gestores sobre a gestão da diversidade nas organizações, é possível constatar a relevância atribuída a esse tema como um elemento essencial para o sucesso organizacional. Os gestores reconhecem que a diversidade vai além das categorias tradicionais de gênero, etnia ou idade, abrangendo também diferentes origens culturais, experiências profissionais e habilidades individuais. Essa visão

ampliada da diversidade é percebida como um fator impulsionador da inovação e criatividade dentro da organização, fornecendo uma variedade de perspectivas e soluções para os desafios enfrentados.

Além disso, os gestores destacam a diversidade como uma fonte de vantagem competitiva, essencial para atender às demandas de um mercado globalizado e diversificado. Essa abordagem estratégica da diversidade não apenas ressalta sua importância ética e social, mas também reconhece seus benefícios tangíveis para o desempenho organizacional. No entanto, os gestores também identificaram desafios significativos, como a necessidade de superar preconceitos e estereótipos arraigados na cultura organizacional, bem como garantir a implementação efetiva das políticas de diversidade em todos os níveis da organização.

Nesse contexto, fica evidente a importância de uma abordagem abrangente e multifacetada para enfrentar esses desafios, que envolve não apenas a implementação de políticas formais, mas também a sensibilização e o treinamento para promover uma cultura organizacional mais inclusiva. Além disso, é essencial que a alta direção demonstre um compromisso genuíno e ativo com a diversidade, acompanhando de perto a implementação das políticas e garantindo sua efetiva aplicação em todos os aspectos da organização. Ao superar esses desafios, as empresas podem não apenas promover um ambiente de trabalho mais justo e equitativo, mas também obter uma vantagem competitiva significativa no mercado globalizado e diversificado de hoje.

### **Referências**

- [1]. Andrelo, R.; Marques, L. S. A Ideologia Da Gestão Da Diversidade: Análise Dos Conteúdos Das Revistas Exame E Istoé Dinheiro. Paulus: Revista De Comunicação Da Fapcom, São Paulo, V. 7, N. 13, Jan./Jun. 2023.
- [2]. Benedito, B. O.; Ribeiro, M. A. Competência Em Informação E Gestão Da Diversidade: Uma Inter-Relação De Sucesso. Revista Brasileira De Biblioteconomia E Documentação, 17(2), 2021.
- [3]. Bernar, B. V. Et Al. Gestã Oda Diversidade Nas Organizações: Os Desafios Para Ser Um Líder Inclusivo. Revista Eletrônica Conhecimento Interativo, V. 2, N. 1, 2021.
- [4]. Bezerra, F. W. C. Et Al. Gestão Da Diversidade Nas Organizações: Uma Breve Revisão Bibliográfica. Research, Society And Development, [S. L.], V. 11, N. 11, P. E428111133610, 2022.
- [5]. Neves, A. M. Gestão Da Diversidade Nas Organizações Como Prática Gerencial. Revista Gestão & Sustentabilidade, V. 2, N. 1, 2020.
- [6]. Paranhos, W. R.; Willerding, I. A. V.; Lapolli, E. M. "E Essa Tal Gestão Da Diversidade?" Com A Palavra, As Pessoas Não-Cisheterossexuais. Revista Direito E Sexualidade, V. 3, N. 2, 2022.
- [7]. Renner, J. S.; Gomes, G. Diversidade Nas Organizações: Da Ação Afirmativa Para O Processo De Gestão. Revista Conhecimento & Diversidade, V. 12, N. 27, 2020.