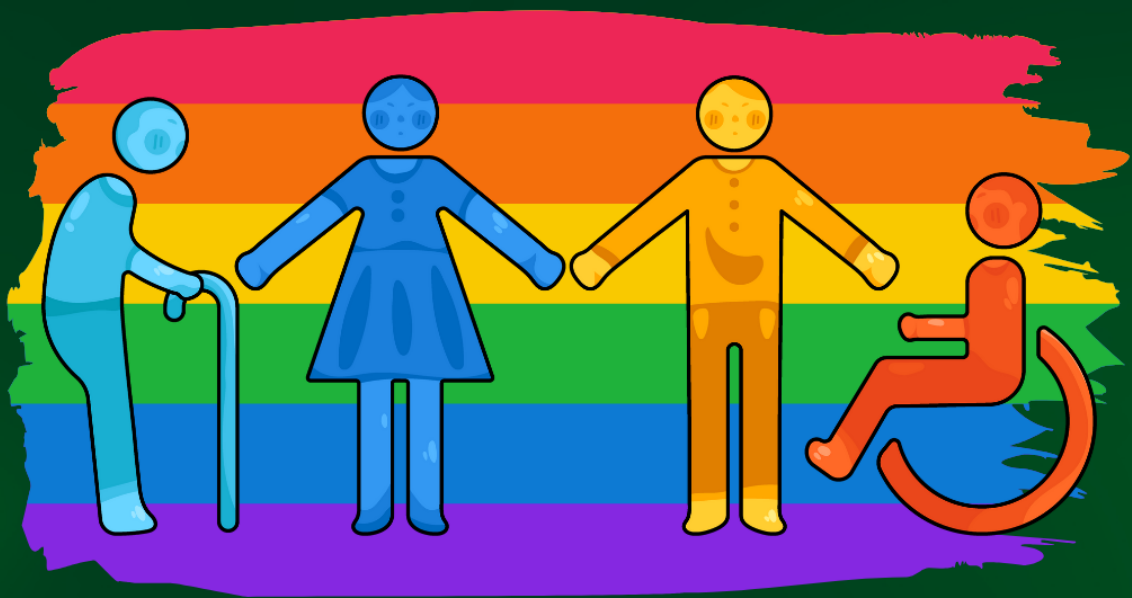




diversidade e inclusão nas organizações

APRENDA A CRIAR A
POLÍTICA DE DIVERSIDADE
E INCLUSÃO PARA A SUA
ORGANIZAÇÃO

*Alinhado
às
práticas
de ESG*

Juliano Milton Kruger



Editora Poisson

Juliano Milton Kruger

Diversidade e inclusão nas organizações

1ª Edição

Belo Horizonte

Editora Poisson

2026

Editor Chefe: Dr. Darly Fernando Andrade

Conselho Editorial

Dr. Antônio Artur de Souza – Universidade Federal de Minas Gerais
MSc. Davilson Eduardo Andrade
Dra. Elizângela de Jesus Oliveira – Universidade Federal do Amazonas
MSc. Fabiane dos Santos
Dr. José Eduardo Ferreira Lopes – Universidade Federal de Uberlândia
Dr. Otaviano Francisco Neves – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
Dr. Luiz Cláudio de Lima – Universidade FUMEC
Dr. Nelson Ferreira Filho – Faculdades Kennedy
MSc. Valdney Alves de Oliveira – Universidade Federal de Uberlândia

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

K94 KRUGER, Juliano Milton

Diversidade e inclusão nas organizações/
Juliano Milton Kruger - Belo Horizonte
MG: Editora Poisson, 2026

Formato: PDF
ISBN: 978-65-5866-608-0
DOI: 10.36229/978-65-5866-608-0

Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia

1. Administração 2. Diversidade. 3. Pessoas
I. KRUGER, Juliano Milton II. Título

CDD-658

Sônia Márcia Soares de Moura – CRB 6/1896



O conteúdo deste livro está licenciado sob a Licença de Atribuição Creative Commons 4.0.

Com ela é permitido compartilhar o livro, devendo ser dado o devido crédito, não podendo ser utilizado para fins comerciais e nem ser alterada.

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

Esse e outros títulos podem ser baixados gratuitamente em www.poisson.com.br
Entre em contato pelo contato@poisson.com.br



Apresentação da Obra

Esta obra nasce da convicção de que diversidade e inclusão deixaram de ser temas periféricos para se consolidarem como dimensões centrais da gestão contemporânea, da governança organizacional e da sustentabilidade. Em um mundo marcado por profundas transformações sociais, culturais, tecnológicas e institucionais, compreender as múltiplas formas de diferença humana e construir ambientes efetivamente inclusivos tornou-se não apenas um imperativo ético, mas também estratégico.

Ao longo dos capítulos, o leitor é conduzido por uma abordagem teórica e aplicada que articula fundamentos conceituais, bases psicossociais, marcos legais e normativos, e práticas de gestão alinhadas à agenda ESG. A obra dialoga com autores clássicos e contemporâneos, integrando contribuições da Sociologia, da Psicologia Organizacional, da Administração e do Direito, de modo a oferecer uma visão sistêmica e interdisciplinar sobre diversidade, equidade, inclusão e pertencimento.

Mais do que apresentar conceitos, este livro propõe uma reflexão crítica sobre os desafios estruturais que permeiam as organizações — como vieses inconscientes, discriminações históricas, desigualdades de acesso e representação — e aponta caminhos para a construção de culturas organizacionais baseadas na justiça, no respeito e na valorização do capital humano em sua pluralidade.

Destina-se a estudantes, docentes, pesquisadores, gestores públicos e privados e profissionais interessados em compreender e implementar políticas e práticas de diversidade e inclusão de forma consistente, estratégica e alinhada aos princípios do desenvolvimento sustentável e ao ESG. Espera-se que esta obra contribua para a formação de lideranças sensíveis às diferenças, capazes de transformar a diversidade em fonte de aprendizado, inovação e coesão social, fortalecendo, assim, organizações mais humanas, éticas e socialmente responsáveis.

Dr. Juliano Milton Kruger

Autor

Sumário

Capítulo 1: Conceitos fundamentais sobre diversidade	08
Introdução	08
1.1. Fundamentos Conceituais	08
1.1.1. Conceito de diversidade: dimensões visíveis e invisíveis	08
1.1.2. Diversidade biológica, social e organizacional.....	09
1.1.3. Diferença entre diversidade, pluralidade e heterogeneidade	09
1.1.4. Evolução histórica da temática da diversidade nas organizações	09
1.1.5. Abordagens sociológica, psicológica e administrativa da diversidade	10
1.2. Tipologias de Diversidade	10
1.2.1. Diversidade de gênero e identidade de gênero	10
1.2.2. Diversidade étnico-racial.....	11
1.2.3. Diversidade geracional	12
1.2.4. Diversidade cultural e interculturalidade.....	12
1.2.5. Diversidade de orientação sexual.....	13
1.2.6. Diversidade de pessoas com deficiência (PCD)	13
1.2.7. Diversidade religiosa	14
1.2.8. Diversidade socioeconômica e territorial	14
1.3. Diversidade e Capital Humano	15
1.3.1. Teoria do Capital Humano aplicada à diversidade.....	15
1.3.2. Vantagens competitivas da diversidade: inovação, criatividade e desempenho	15
1.3.3. Efeitos da diversidade nos times: conflitos funcionais e disfuncionais.....	16
1.3.4. Estudos clássicos e contemporâneos sobre diversidade e desempenho	16
1.4. Marcos Legais e Normativos da Diversidade.....	16
1.4.1. Constituição Federal e o princípio da igualdade material.....	16
1.4.2. Estatuto da Igualdade Racial	17
1.4.3. Lei de Cotas na educação e no mercado de trabalho	17
1.4.4. Convenções da OIT sobre discriminação.....	18
1.4.5. Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	18
1.5. Atividade Aplicada: Diagnóstico de Diversidade em uma Organização	20
1.5.1. Finalidade do diagnóstico de diversidade	20
1.5.2. Indicadores de diversidade.....	20
1.5.3. Metodologia para realização do diagnóstico	21

Sumário

1.5.4. Análise e interpretação dos resultados.....	21
1.5.5. Produto final da atividade aplicada.....	21
Capítulo 2: Conceitos fundamentais sobre inclusão.....	22
Introdução.....	22
2.1. Conceito de Inclusão Organizacional.....	22
2.1.1. Inclusão como prática e não apenas como política.....	22
2.1.2. Diferença entre diversidade, inclusão, equidade e pertencimento (DEI+B)	23
2.1.3. Inclusão estrutural versus inclusão simbólica.....	23
2.2. Inclusão e Psicologia Organizacional.....	23
2.2.1. Teoria do pertencimento.....	23
2.2.2. Segurança psicológica.....	24
2.2.3. Clima organizacional inclusivo.....	24
2.2.4. Microagressões e seus impactos no desempenho.....	25
2.3. Barreiras à Inclusão.....	26
2.3.1. Viés inconsciente.....	26
2.3.2. Discriminação estrutural.....	28
2.3.3. Racismo institucional.....	28
2.3.4. Sexismo organizacional.....	28
2.3.5. Capacitismo.....	28
2.3.6. Etarismo.....	29
2.3.7. Homofobia e transfobia no ambiente corporativo.....	29
2.4. Políticas e Práticas de Inclusão.....	30
2.4.1. Recrutamento e seleção inclusivos.....	30
2.4.2. Programas de desenvolvimento de lideranças diversas.....	30
2.4.3. Acessibilidade física, comunicacional e digital.....	30
2.4.4. Gestão inclusiva de desempenho.....	30
2.4.5. Cultura organizacional e liderança inclusiva.....	31
2.5. Indicadores e Métricas de Inclusão.....	31
2.5.1. Indicadores qualitativos e quantitativos.....	31
2.5.2. Pesquisas de clima inclusivo.....	31
2.5.3. Taxas de retenção e progressão por grupos.....	31
2.5.4. Índices de diversidade em cargos de liderança.....	31
2.6. Atividade Aplicada.....	32

Sumário

2.6.1. Estudo de caso: falhas de inclusão em grandes corporações.....	32
2.6.2. Construção de um plano básico de políticas inclusivas.....	32
Capítulo 3: Diversidade, inclusão e ESG nas organizações	34
Introdução	34
3.1. Integração com o Pilar Social do ESG.....	34
3.1.1. Diversidade e Inclusão como elementos centrais do "S" do ESG.....	34
3.1.2. Relação entre D&I, sustentabilidade social e justiça organizacional.....	35
3.1.3. Capital social, reputação e valor de marca.....	35
3.2. Governança e D&I.....	35
3.2.1. Conselho de administração e diversidade	35
3.2.2. Compliance, ética e conduta antidiscriminatória.....	36
3.2.3. Relatórios de sustentabilidade e padrões internacionais	36
3.3. Indicadores ESG Relacionados à D&I.....	36
3.3.1. GRI 405 – Diversidade e Igualdade de Oportunidades	36
3.3.2. GRI 406 – Não Discriminação.....	37
3.3.3. Indicadores de equidade salarial.....	37
3.3.4. KPIs de diversidade em cargos estratégicos.....	37
3.4. Diversidade e Performance Organizacional.....	38
3.4.1. Evidências empíricas	38
3.4.2. Correlação entre diversidade, inovação e retorno financeiro	38
3.4.3. Risco reputacional associado à ausência de políticas inclusivas.....	38
3.5. Atividade Aplicada.....	39
3.5.1. Análise de relatório ESG de empresa listada	39
3.5.2. Identificação de lacunas em diversidade e inclusão.....	39
Referências.....	40
Anexo I.....	45
Anexo II	49

CAPÍTULO 01 - CONCEITOS FUNDAMENTAIS SOBRE DIVERSIDADE

INTRODUÇÃO

A compreensão da diversidade constitui um dos pilares centrais para a análise das organizações contemporâneas, marcadas por crescente pluralidade de identidades, trajetórias, valores e formas de inserção social. Em um contexto de transformações demográficas, tecnológicas e culturais, a diversidade deixa de ser apenas um fenômeno descritivo para assumir caráter estratégico, ético e político, influenciando diretamente a dinâmica do trabalho, os processos decisórios, a inovação e a legitimidade institucional. Assim, compreender suas bases conceituais, tipologias e implicações para o capital humano torna-se condição fundamental para a formação de gestores, pesquisadores e profissionais comprometidos com a equidade e a sustentabilidade organizacional.

Este capítulo tem como objetivo apresentar os fundamentos teóricos da diversidade, abordando suas dimensões visíveis e invisíveis, suas expressões biológicas, sociais e organizacionais, bem como a distinção entre diversidade, pluralidade e heterogeneidade. Também são discutidas as principais tipologias contemporâneas — gênero, raça, geração, cultura, orientação sexual, deficiência, religião e condição socioeconômica — articuladas à Teoria do Capital Humano e às evidências sobre seus efeitos na inovação, no desempenho e nos conflitos em equipes. Por fim, são analisados os marcos legais e normativos que sustentam a promoção da igualdade material, situando a diversidade no campo dos direitos fundamentais e das agendas globais de desenvolvimento.

1.1. FUNDAMENTOS CONCEITUAIS

1.1.1. CONCEITO DE DIVERSIDADE: DIMENSÕES VISÍVEIS E INVISÍVEIS

A diversidade pode ser compreendida como a coexistência de diferenças e similaridades entre indivíduos e grupos em múltiplas dimensões, que se manifestam tanto em aspectos observáveis quanto em características subjetivas e simbólicas. Cox (1994) define diversidade como a variação de identidades sociais e culturais presentes em um sistema social, destacando que tais identidades influenciam percepções, comportamentos e relações de poder nas organizações. De forma complementar, Thomas (2004) afirma que diversidade não se restringe à representação numérica de grupos distintos, mas envolve a valorização estratégica das diferenças como fonte de aprendizagem e inovação.

As dimensões visíveis da diversidade incluem características facilmente perceptíveis, como sexo, idade, cor da pele, características físicas e algumas deficiências aparentes. Essas dimensões costumam ser o foco inicial de políticas públicas e organizacionais por estarem associadas a processos históricos de discriminação e exclusão (Roberson, 2019). Já as dimensões invisíveis compreendem aspectos menos observáveis, como orientação sexual, identidade de gênero, religião, valores, crenças, formação educacional, classe social, experiências de vida e estilos cognitivos, que influenciam profundamente a forma como os indivíduos interpretam o mundo e interagem em contextos sociais e organizacionais (Shore et al., 2011).

Segundo Robbins e Judge (2020), a distinção entre atributos superficiais e profundos da diversidade é fundamental para a compreensão de seus impactos nos grupos de trabalho, uma vez que os atributos profundos tendem a influenciar atitudes, desempenho e coesão ao longo do tempo, enquanto os superficiais atuam de forma mais imediata nos processos de categorização social.

1.1.2. DIVERSIDADE BIOLÓGICA, SOCIAL E ORGANIZACIONAL

A diversidade biológica refere-se à variedade de formas de vida existentes em um determinado ecossistema, incluindo diversidade genética, de espécies e de ecossistemas, sendo um princípio central da sustentabilidade ambiental (Wilson, 1992). No campo das ciências sociais, a diversidade social diz respeito à multiplicidade de grupos humanos, culturas, identidades, condições socioeconômicas e formas de organização, constituindo elemento estruturante das sociedades contemporâneas (Giddens, 2012).

No âmbito organizacional, a diversidade resulta da interação entre essas dimensões biológicas e sociais no contexto do trabalho, expressando-se na composição heterogênea da força de trabalho e na pluralidade de perspectivas, competências e trajetórias profissionais. Para Robbins e Judge (2020), a diversidade organizacional influencia diretamente processos decisórios, clima organizacional, inovação e desempenho, podendo gerar tanto sinergias quanto conflitos, a depender da forma como é gerida.

1.1.3. DIFERENÇA ENTRE DIVERSIDADE, PLURALIDADE E HETEROGENEIDADE

Embora frequentemente utilizados como sinônimos, os termos diversidade, pluralidade e heterogeneidade apresentam distinções conceituais relevantes. A pluralidade refere-se à simples coexistência de múltiplos grupos ou opiniões em um mesmo espaço social, sem necessariamente implicar interação ou integração entre eles (Arendt, 2007). A heterogeneidade, por sua vez, enfatiza a diferença estrutural entre elementos de um conjunto, destacando sua não uniformidade (Scott, 2014).

A diversidade, em sentido analítico e normativo, vai além da constatação da diferença, incorporando a dimensão do reconhecimento, da inclusão e da valorização das distintas identidades e experiências (Cox, 1994; Roberson, 2019). Assim, diversidade implica não apenas variedade, mas também equidade de oportunidades e participação efetiva nos processos sociais e organizacionais.

1.1.4. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA TEMÁTICA DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

O debate sobre diversidade nas organizações ganhou força a partir da segunda metade do século XX, inicialmente vinculado aos movimentos por direitos civis, igualdade de gênero e combate à discriminação racial nos Estados Unidos e na Europa (Dobbin, 2009). Na década de 1980, a temática passou a ser incorporada à gestão de pessoas sob a perspectiva da igualdade de oportunidades e da ação afirmativa.

Nos anos 1990, com a obra seminal de Cox (1994), consolidou-se a abordagem da diversidade como vantagem competitiva, associando-a à inovação, ao aprendizado organizacional e ao desempenho. Posteriormente, Thomas (2004) ampliou essa visão ao propor o conceito de gestão da diversidade como estratégia organizacional integrada. Estudos mais recentes, como os de Roberson (2019), enfatizam a transição de políticas de diversidade para modelos de diversidade, equidade e inclusão (DEI), alinhados a valores de justiça social e sustentabilidade.

1.1.5. ABORDAGENS SOCIOLÓGICA, PSICOLÓGICA E ADMINISTRATIVA DA DIVERSIDADE

A abordagem sociológica analisa a diversidade a partir das estruturas sociais, das relações de poder e dos processos de estratificação, destacando como classe, raça, gênero e território moldam oportunidades e desigualdades (Bourdieu, 2001; Giddens, 2012). Nessa perspectiva, a diversidade é compreendida como fenômeno histórico e relacional, atravessado por dinâmicas de inclusão e exclusão.

A psicologia social, por sua vez, investiga os efeitos da diversidade nos processos de identidade, percepção, estereótipos e relações intergrupais. Teorias como a da identidade social (Tajfel; Turner, 1986) e a do conflito realista (Sherif, 1966) explicam como a categorização em grupos pode gerar vieses, mas também como a cooperação em condições de interdependência favorece a redução do preconceito.

A abordagem administrativa focaliza a diversidade como recurso estratégico, analisando seus impactos sobre desempenho, inovação, clima organizacional e vantagem competitiva. Para Cox (1994) e Thomas (2004), a gestão eficaz da diversidade requer políticas integradas de recrutamento, desenvolvimento, liderança inclusiva e cultura organizacional, capazes de transformar diferenças em capital humano e social. Roberson (2019) reforça que a efetividade dessas políticas depende do alinhamento entre práticas de gestão, valores institucionais e compromisso da alta liderança.

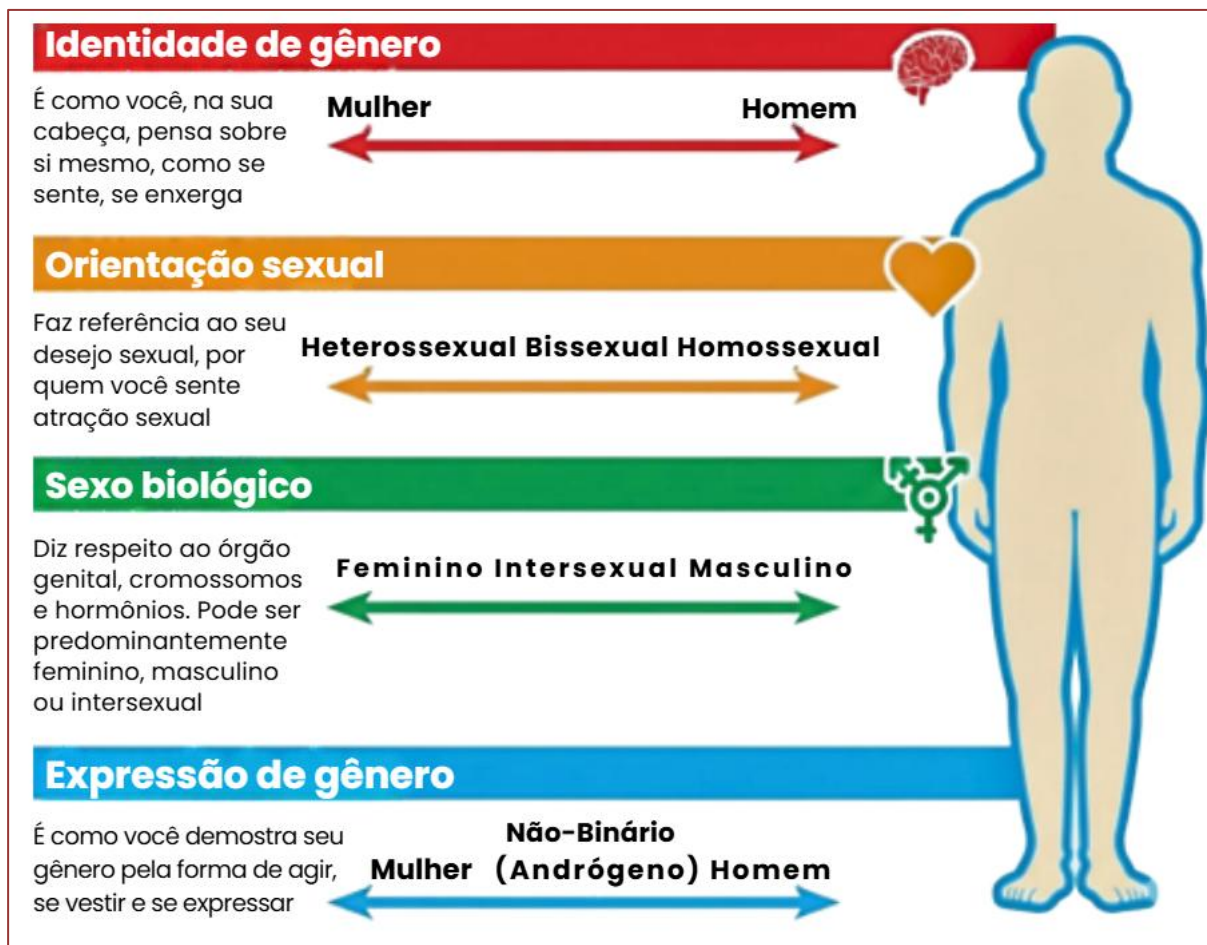
1.2. TIPOLOGIAS DE DIVERSIDADE

1.2.1. DIVERSIDADE DE GÊNERO E IDENTIDADE DE GÊNERO

A diversidade de gênero refere-se à coexistência e ao reconhecimento de diferentes expressões e identidades de gênero no contexto social e organizacional. Tradicionalmente, o conceito esteve associado à distinção binária entre homens e mulheres, porém, estudos contemporâneos ampliaram essa compreensão ao incorporar identidades transgênero, não binárias e outras expressões que rompem com padrões normativos (Butler, 2004; Scott, 2012). Para Scott (2012), gênero constitui uma categoria histórica e relacional, construída socialmente e atravessada por relações de poder.

No campo organizacional, a gestão da diversidade de gênero envolve a promoção da igualdade de oportunidades, a eliminação de barreiras estruturais ao acesso a cargos de liderança e a criação de ambientes inclusivos que respeitem diferentes identidades e expressões de gênero (Eagly; Carli, 2007; Roberson, 2019). Estudos empíricos indicam que organizações com maior equilíbrio de gênero em posições estratégicas apresentam melhor desempenho financeiro e maior capacidade de inovação (Catalyst, 2020).

Figura 1 – Identidade de gênero, orientação sexual, sexo biológico e expressão de gênero



Fonte: Site [NDMais](#) (2026).

1.2.2. DIVERSIDADE ÉTNICO-RACIAL

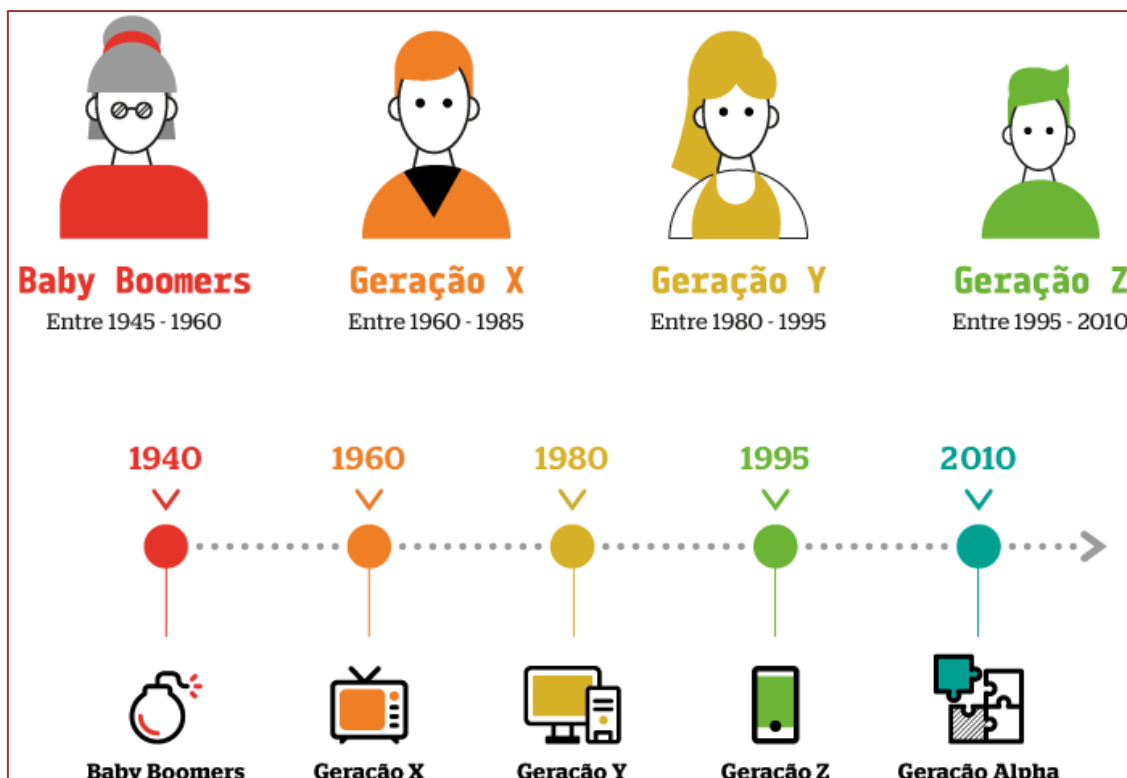
A diversidade étnico-racial diz respeito à presença e à valorização de diferentes grupos raciais e étnicos, considerando suas histórias, culturas e condições sociais. No Brasil, esse debate está intrinsecamente ligado ao legado da escravidão, às desigualdades estruturais e às políticas de ação afirmativa (Hasenbalg, 2005; Munanga, 2010). Munanga (2010) destaca que o reconhecimento da diversidade étnico-racial é condição fundamental para a promoção da igualdade material e o combate ao racismo institucional.

No contexto organizacional, Cox (1994) e Thomas (2004) ressaltam que a inclusão de grupos étnico-raciais historicamente marginalizados contribui para a ampliação de perspectivas, melhoria do clima organizacional e fortalecimento da legitimidade social das instituições. Roberson (2019) acrescenta que políticas de diversidade racial eficazes devem estar articuladas a práticas de equidade e justiça organizacional.

1.2.3. DIVERSIDADE GERACIONAL

A diversidade geracional refere-se à convivência de diferentes coortes etárias no mesmo espaço social e de trabalho, usualmente classificadas como Baby Boomers, Geração X, Geração Y (Millennials), Geração Z e Geração Alpha (Mannheim, 1952; Parry; Urwin, 2011). Cada geração é moldada por contextos históricos, tecnológicos e culturais específicos, que influenciam valores, expectativas e estilos de trabalho.

Figura 2 – Diversidade geracional



Fonte: Site [Inspire Qualidade](#) (2026).

Segundo Parry e Urwin (2011), a diversidade geracional pode gerar tanto conflitos quanto complementaridades, uma vez que diferentes gerações apresentam distintas formas de comunicação, aprendizagem e relação com a autoridade. A gestão intergeracional, portanto, requer práticas que promovam a troca de conhecimentos, o mentoring e a valorização da experiência e da inovação (Robbins; Judge, 2020).

1.2.4. DIVERSIDADE CULTURAL E INTERCULTURALIDADE

A diversidade cultural compreende a coexistência de diferentes sistemas simbólicos, valores, crenças e práticas sociais em um mesmo contexto (Hall, 1997). A interculturalidade, por sua vez, enfatiza o diálogo, a interação e o aprendizado mútuo entre culturas, superando perspectivas etnocêntricas e assimétricas (Candau, 2012).

No ambiente organizacional, a gestão da diversidade cultural é particularmente relevante em contextos de globalização e internacionalização, exigindo competências

interculturais, comunicação eficaz e liderança sensível às diferenças culturais (Hofstede, 2001; Trompenaars; Hampden-Turner, 2012).

1.2.5. DIVERSIDADE DE ORIENTAÇÃO SEXUAL

A diversidade de orientação sexual refere-se ao reconhecimento e respeito às diferentes formas de atração afetiva e sexual, incluindo heterossexualidade, homossexualidade, bissexualidade, assexualidade, entre outras (Weeks, 2011). No campo organizacional, a inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ está associada à construção de ambientes psicológica e socialmente seguros, livres de discriminação e preconceito (Badgett et al., 2013).

Figura 3 – Diversidade de orientação sexual



Fonte: Site [Nilo Frantz](#) (2026).

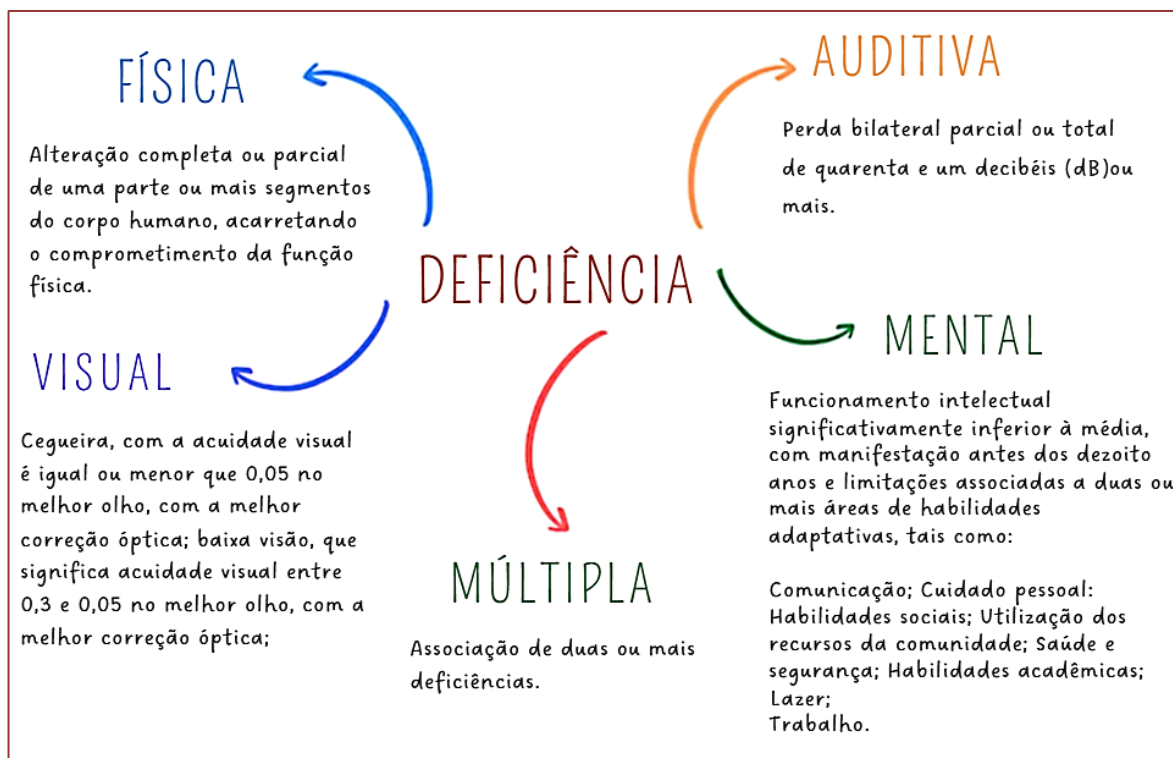
Segundo Roberson (2019), políticas inclusivas relacionadas à orientação sexual impactam positivamente o engajamento, a satisfação no trabalho e a retenção de talentos, além de fortalecerem a reputação institucional.

1.2.6. DIVERSIDADE DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA (PCD)

A diversidade de pessoas com deficiência fundamenta-se no paradigma da inclusão e nos direitos humanos, superando a visão estritamente médica e assistencialista. A Convenção da ONU sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (ONU, 2006) e autores

como Sassaki (2010) defendem o modelo social da deficiência, segundo o qual as barreiras ambientais e atitudinais, e não apenas as limitações funcionais, produzem a exclusão.

Figura 4 – Diversidade de Deficiências



Fonte: Site [ResearchGate](#) (2026).

No contexto organizacional, a inclusão de PCDs requer adaptações razoáveis, acessibilidade universal e políticas de desenvolvimento que valorizem competências e potencialidades (Neri, 2011; Roberson, 2019).

1.2.7. DIVERSIDADE RELIGIOSA

A diversidade religiosa refere-se à pluralidade de crenças, práticas e sistemas de fé presentes na sociedade. Para Berger (2011), a modernidade intensificou o pluralismo religioso, exigindo formas institucionais de convivência baseadas na tolerância e no respeito mútuo.

Nas organizações, a gestão da diversidade religiosa envolve a garantia da liberdade de crença, a prevenção de discriminação e a acomodação de práticas religiosas sempre que compatíveis com a atividade laboral (Robbins; Judge, 2020).

1.2.8. DIVERSIDADE SOCIOECONÔMICA E TERRITORIAL

A diversidade socioeconômica diz respeito às desigualdades de renda, escolaridade e acesso a recursos, enquanto a diversidade territorial relaciona-se às distintas realidades regionais, urbanas e rurais que moldam trajetórias de vida e oportunidades (Sen, 2010; Giddens, 2012). No Brasil, tais dimensões são marcadas por profundas assimetrias regionais e históricas.

Para Sen (2010), a ampliação de capacidades e oportunidades é central para a promoção da equidade em contextos de diversidade socioeconômica. No âmbito organizacional, políticas de inclusão territorial e social contribuem para a democratização do acesso ao trabalho qualificado e para o desenvolvimento regional sustentável (Cox, 1994; Roberson, 2019).

1.3. DIVERSIDADE E CAPITAL HUMANO

1.3.1. TEORIA DO CAPITAL HUMANO APLICADA À DIVERSIDADE

A Teoria do Capital Humano, desenvolvida inicialmente por Schultz (1961) e Becker (1964), parte do pressuposto de que os investimentos em educação, qualificação, saúde e desenvolvimento de competências ampliam a produtividade dos indivíduos e, consequentemente, o desempenho econômico das organizações e das nações. Sob essa perspectiva, o conhecimento, as habilidades e as experiências acumuladas pelos trabalhadores constituem ativos estratégicos, capazes de gerar retornos econômicos e sociais de longo prazo.

Quando articulada à temática da diversidade, a Teoria do Capital Humano amplia seu escopo ao reconhecer que diferentes trajetórias sociais, culturais, educacionais e territoriais produzem repertórios cognitivos, estilos de pensamento e competências complementares. Para Cox (1994), a heterogeneidade de capital humano decorrente da diversidade é fonte potencial de aprendizado organizacional e de ampliação da base de conhecimentos, desde que existam condições institucionais de inclusão e participação equitativa.

Thomas (2004) argumenta que a gestão estratégica da diversidade deve ser compreendida como uma forma de alavancar o capital humano coletivo, integrando talentos de diferentes origens em sistemas de trabalho cooperativos e orientados para resultados. Nessa mesma direção, Roberson (2019) sustenta que políticas de diversidade, equidade e inclusão (DEI) contribuem para a maximização do retorno sobre o capital humano ao reduzir desperdícios de talento associados à discriminação, ao turnover e ao desengajamento.

1.3.2. VANTAGENS COMPETITIVAS DA DIVERSIDADE: INOVAÇÃO, CRIATIVIDADE E DESEMPENHO

A literatura em administração estratégica e comportamento organizacional tem evidenciado que equipes diversas, quando bem geridas, apresentam maior capacidade de inovação e resolução de problemas complexos. Amabile (1996) destaca que a criatividade organizacional é favorecida pela combinação de diferentes perspectivas, conhecimentos e estilos cognitivos. De forma convergente, Page (2007) demonstra, por meio de modelos teóricos e evidências empíricas, que a diversidade cognitiva pode superar a homogeneidade de especialistas na solução de problemas, em razão da ampliação do espaço de busca por alternativas.

Empiricamente, estudos como os de Richard et al. (2004) e Herring (2009) indicam correlação positiva entre diversidade demográfica, desempenho financeiro e participação de mercado, especialmente em ambientes competitivos e inovadores. Roberson (2019) ressalta, contudo, que tais benefícios não são automáticos, dependendo de práticas de liderança inclusiva, sistemas justos de avaliação e culturas organizacionais que valorizem o diálogo e o respeito às diferenças.

1.3.3. EFEITOS DA DIVERSIDADE NOS TIMES: CONFLITOS FUNCIONAIS E DISFUNCIONAIS

A presença de diversidade em equipes de trabalho pode intensificar tanto conflitos quanto processos de aprendizagem. De acordo com Jehn (1995), os conflitos podem ser classificados em conflitos de tarefa (relacionados a ideias, métodos e decisões) e conflitos de relacionamento (associados a tensões emocionais e interpessoais). Enquanto os primeiros tendem a ser funcionais, estimulando o pensamento crítico e a qualidade das decisões, os segundos costumam ser disfuncionais, prejudicando a coesão e o desempenho do grupo.

A Teoria da Identidade Social (Tajfel; Turner, 1986) explica que a categorização em grupos pode gerar vieses e favoritismos endogrúpicos, aumentando o risco de conflitos disfuncionais em contextos de diversidade mal gerida. Por outro lado, a Teoria da Informação e Tomada de Decisão em Grupos (Williams; O'Reilly, 1998) sustenta que a diversidade amplia o repertório informacional disponível, favorecendo soluções mais robustas, desde que existam mecanismos de integração e comunicação eficaz.

Cox (1994) e Thomas (2004) enfatizam que a conversão da diversidade em vantagem competitiva depende da capacidade da organização em transformar conflitos potenciais em conflitos funcionais, por meio de liderança inclusiva, normas de respeito mútuo e estruturas participativas de decisão.

1.3.4. ESTUDOS CLÁSSICOS E CONTEMPORÂNEOS SOBRE DIVERSIDADE E DESEMPENHO

O trabalho pioneiro de Cox (1994) estabeleceu as bases do modelo de diversidade multicultural, demonstrando que organizações que promovem integração estrutural, ausência de vieses institucionais e valorização das identidades tendem a apresentar melhor desempenho e menor rotatividade. Thomas (2004) avançou ao propor a diversidade como imperativo estratégico, articulando-a à gestão do conhecimento e à aprendizagem organizacional.

Em perspectiva contemporânea, Roberson (2019) revisa criticamente a evolução do campo, destacando a transição de abordagens centradas apenas na representatividade para modelos sistêmicos de diversidade, equidade e inclusão, integrados à governança corporativa e à sustentabilidade organizacional. Esses estudos convergem ao afirmar que a diversidade, enquanto componente do capital humano, constitui fonte de vantagem competitiva sustentável quando alinhada a culturas inclusivas, práticas justas e liderança comprometida com a equidade.

1.4. MARCOS LEGAIS E NORMATIVOS DA DIVERSIDADE

1.4.1. CONSTITUIÇÃO FEDERAL E O PRINCÍPIO DA IGUALDADE MATERIAL

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 estabelece a igualdade como princípio fundamental do Estado Democrático de Direito, ao afirmar, em seu art. 5º, que "todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza". Entretanto, a doutrina constitucional contemporânea diferencia a igualdade formal da igualdade material. Para Silva (2014), a igualdade material implica tratar desigualmente os desiguais na medida de suas desigualdades, de modo a compensar assimetrias históricas e estruturais.

Nesse sentido, políticas públicas e organizacionais voltadas à diversidade encontram fundamento jurídico na busca pela justiça distributiva e pelo combate a discriminações baseadas em gênero, raça, deficiência, orientação sexual, religião e condição socioeconômica (Barroso, 2018). A Constituição também consagra a dignidade da pessoa humana como fundamento da República (art. 1º, III), princípio que orienta todas as ações de promoção da inclusão e do respeito às diferenças.

1.4.2. ESTATUTO DA IGUALDADE RACIAL

O Estatuto da Igualdade Racial (Lei nº 12.288/2010) constitui marco normativo central na promoção da equidade étnico-racial no Brasil. Segundo Piovesan (2013), o Estatuto consolida um conjunto de direitos e políticas públicas voltadas à superação das desigualdades raciais, ao combate à discriminação e à valorização da população negra, nos campos da educação, trabalho, saúde, cultura e acesso à justiça.

No âmbito organizacional, o Estatuto respalda a adoção de ações afirmativas e programas de diversidade racial, alinhando-se às diretrizes internacionais de direitos humanos e às recomendações da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre igualdade de oportunidades no emprego (OIT, 2011).

1.4.3. LEI DE COTAS NA EDUCAÇÃO E NO MERCADO DE TRABALHO

A política de cotas constitui instrumento jurídico de promoção da igualdade material. Na educação superior, a Lei nº 12.711/2012 instituiu reservas de vagas para estudantes oriundos de escolas públicas, com recortes de renda, raça e deficiência. Segundo Gomes (2017), tais políticas têm contribuído significativamente para a democratização do acesso ao ensino superior e para a redução de desigualdades históricas.

No mercado de trabalho, a Lei nº 8.213/1991 (art. 93) estabelece a obrigatoriedade de reserva de 2 a 5% das vagas para pessoas com deficiência em empresas com 100 ou mais empregados.

Quadro 1 – Lei de Cotas PCD

Funcionários	% de reserva
100 a 200	2
201 a 500	3
501 a 1000	4
1001 ou +	5

Fonte: elaboração própria com base na lei (2026).

Ainda a Lei nº 15.142/2025 reserva às pessoas pretas e pardas, indígenas e quilombolas o percentual de 30% (trinta por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal direta, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União e nos processos seletivos simplificados para o recrutamento de pessoal nas hipóteses de contratação por tempo determinado.

Para Neri (2011), essas legislações representam avanço na inclusão produtiva, embora ainda enfrente desafios relacionados à fiscalização, acessibilidade e qualificação profissional.

1.4.4. CONVENÇÕES DA OIT SOBRE DISCRIMINAÇÃO

No plano internacional, destacam-se as Convenções nº 100 (Igualdade de Remuneração) e nº 111 (Discriminação em Matéria de Emprego e Ocupação) da Organização Internacional do Trabalho. A Convenção nº 111 define discriminação como toda distinção, exclusão ou preferência baseada em raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional ou origem social que tenha por efeito anular ou alterar a igualdade de oportunidades ou de tratamento no emprego (OIT, 1958).

Para Hepple (2010), essas convenções constituem pilares normativos da governança global do trabalho decente e fundamentam políticas de diversidade e inclusão nas organizações públicas e privadas.

1.4.5. AGENDA 2030 E OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)

A Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas estabelece um conjunto de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), entre os quais se destacam, para a temática da diversidade, o ODS 5 (Igualdade de Gênero), o ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico), o ODS 10 (Redução das Desigualdades) e o ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) (ONU, 2015).

Figura 5 – ODS associados à diversidade



Fonte: [UFPA](#) (2026).

Segundo Sachs (2015), os ODS incorporam a diversidade e a inclusão como eixos transversais do desenvolvimento sustentável, articulando crescimento econômico, justiça social e proteção dos direitos humanos. No contexto organizacional, a incorporação desses objetivos às estratégias corporativas fortalece práticas de responsabilidade social, governança e sustentabilidade, alinhadas ao paradigma ESG (Environmental, Social and Governance) (Eccles; Klimenko, 2019).

1.5. ATIVIDADE APLICADA: DIAGNÓSTICO DE DIVERSIDADE EM UMA ORGANIZAÇÃO

1.5.1. FINALIDADE DO DIAGNÓSTICO DE DIVERSIDADE

O diagnóstico de diversidade organizacional consiste em um processo sistemático de coleta, análise e interpretação de dados quantitativos e qualitativos sobre a composição da força de trabalho, as práticas de gestão e a cultura institucional, com o objetivo de identificar desigualdades, barreiras estruturais e oportunidades de inclusão (Cox, 1994; Roberson, 2019). Para Thomas (2004), o diagnóstico é etapa essencial da gestão estratégica da diversidade, pois fornece evidências empíricas que orientam a formulação de políticas, programas e indicadores de acompanhamento.

Segundo Kaplan e Norton (2004), a incorporação de indicadores de diversidade aos sistemas de gestão do desempenho amplia a visão de valor organizacional ao integrar dimensões humanas, sociais e éticas aos resultados econômicos.

1.5.2. INDICADORES DE DIVERSIDADE

Os indicadores de diversidade podem ser organizados em quatro grandes dimensões: demográfica, estrutural, processual e perceptiva (Cox, 1994; Roberson, 2019).

- a) *Indicadores demográficos*: distribuição por gênero, raça/etnia, faixa etária, pessoas com deficiência, orientação sexual (quando possível e respeitada a confidencialidade), religião e origem territorial (IBGE, 2022).
- b) *Indicadores estruturais*: participação de grupos diversos em cargos de liderança, conselhos, comissões e posições estratégicas; diferenças salariais por gênero e raça; taxas de promoção e rotatividade (Barros; Mourão, 2018).
- c) *Indicadores processuais*: práticas de recrutamento e seleção inclusivas, acessibilidade física e comunicacional, programas de capacitação, mentoring e políticas de conciliação trabalho-família (Ely; Thomas, 2001; Roberson, 2019).
- d) *Indicadores perceptivos*: clima organizacional, percepção de justiça, pertencimento e respeito, medidos por meio de surveys, entrevistas e grupos focais (Edmondson, 1999; Shore et al., 2011).

1.5.3. METODOLOGIA PARA REALIZAÇÃO DO DIAGNÓSTICO

O diagnóstico de diversidade pode ser estruturado como um estudo de caso organizacional, de natureza aplicada e abordagem mista (quali-quantitativa), conforme a tipologia metodológica de Kruger (2023), Yin (2015) e Creswell (2014). As etapas recomendadas incluem:

1. Delimitação do escopo e dos grupos de interesse;
2. Levantamento de dados secundários (relatórios de RH, registros administrativos, dados censitários internos);
3. Aplicação de questionários estruturados e escalas psicométricas sobre clima de inclusão (Shore et al., 2011);
4. Entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores;
5. Análise estatística descritiva e análise de conteúdo (Bardin, 2016);
6. Elaboração de relatório diagnóstico com recomendações estratégicas.

1.5.4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados deve considerar não apenas a representatividade numérica, mas também a equidade de oportunidades e a qualidade da inclusão. Roberson (2019) enfatiza que diversidade sem inclusão pode gerar tokenismo e reforçar desigualdades simbólicas. Assim, diferenças significativas em remuneração, progressão na carreira ou percepção de pertencimento entre grupos indicam a presença de vieses institucionais.

Cox (1994) propõe que organizações em estágio avançado de maturidade em diversidade apresentam: (i) ausência de discriminação sistêmica, (ii) integração plena de grupos diversos nas redes informais de poder, e (iii) alinhamento entre cultura organizacional e valores de equidade.

1.5.5. PRODUTO FINAL DA ATIVIDADE APLICADA

Como produto didático, recomenda-se que os estudantes elaborem um Relatório de Diagnóstico de Diversidade contendo: caracterização da organização, fundamentação teórica, metodologia, análise dos indicadores, discussão dos resultados à luz dos autores estudados (Cox, Thomas, Roberson, Sen, OIT, ONU) e proposição de um Plano de Ação em Diversidade e Inclusão, estruturado em metas, responsáveis, prazos e indicadores de monitoramento, conforme a lógica do 5W2H (Chiavenato, 2014).

CAPÍTULO 02 - CONCEITOS FUNDAMENTAIS SOBRE INCLUSÃO

INTRODUÇÃO

Se a diversidade se refere à composição heterogênea das organizações, a inclusão diz respeito à qualidade das relações, das oportunidades e das experiências vividas por indivíduos e grupos nesse contexto. Organizações podem ser diversas sem serem inclusivas, quando a presença numérica não se converte em participação efetiva, voz, reconhecimento e pertencimento. Dessa forma, a inclusão emerge como dimensão essencial para transformar a diversidade em valor social, humano e organizacional, articulando justiça, equidade e bem-estar no trabalho.

Este capítulo dedica-se à análise dos fundamentos conceituais e psicológicos da inclusão, explorando sua distinção em relação à diversidade, à equidade e ao pertencimento (DEI+B), bem como os processos que sustentam climas organizacionais inclusivos. São discutidos conceitos-chave como segurança psicológica, teoria do pertencimento e microagressões, além das principais barreiras estruturais e simbólicas à inclusão, tais como viés inconsciente, racismo institucional, sexismo, capacitismo, etarismo e discriminação por orientação sexual e identidade de gênero. O capítulo também apresenta políticas, práticas e indicadores que permitem operacionalizar a inclusão no âmbito da gestão de pessoas e da cultura organizacional, culminando em uma atividade aplicada de diagnóstico e formulação de políticas inclusivas.

2.1. CONCEITO DE INCLUSÃO ORGANIZACIONAL

2.1.1. INCLUSÃO COMO PRÁTICA E NÃO APENAS COMO POLÍTICA

A inclusão organizacional ultrapassa a formulação de políticas formais e se concretiza no cotidiano das interações, decisões e rotinas de trabalho. Para Roberson (2019), políticas de diversidade sem práticas inclusivas tendem a produzir efeitos simbólicos, sem alterar de modo substantivo as experiências de grupos historicamente marginalizados. Nessa perspectiva, inclusão é entendida como um processo contínuo de criação de condições para que todos os indivíduos possam participar plenamente, contribuir com suas competências e ter suas vozes consideradas nos processos decisórios.

Shore et al. (2011) definem inclusão como a combinação entre pertencimento e valorização da singularidade, destacando que ambientes inclusivos promovem, simultaneamente, integração social e reconhecimento das diferenças. Assim, a efetividade da inclusão depende de práticas como liderança acessível, sistemas justos de avaliação, canais de escuta e culturas organizacionais que estimulem o respeito e a colaboração.

2.1.2. DIFERENÇA ENTRE DIVERSIDADE, INCLUSÃO, EQUIDADE E PERTENCIMENTO (DEI+B)

A literatura contemporânea distingue claramente os conceitos que compõem o modelo DEI+B (Diversity, Equity, Inclusion and Belonging). Diversidade refere-se à composição heterogênea de pessoas e identidades; inclusão diz respeito às práticas que asseguram participação e influência equitativas; equidade envolve a correção de desigualdades estruturais por meio de tratamentos diferenciados; e pertencimento expressa a percepção subjetiva de aceitação e valorização no grupo (Roberson, 2019; Shore et al., 2011).

Segundo Ferdman e Deane (2014), organizações podem ser diversas sem serem inclusivas, quando há representação numérica, mas persistem barreiras à voz, ao reconhecimento e ao acesso a oportunidades. O pertencimento, por sua vez, relaciona-se à segurança psicológica e ao engajamento, sendo componente central do bem-estar e do desempenho no trabalho.

2.1.3. INCLUSÃO ESTRUTURAL VERSUS INCLUSÃO SIMBÓLICA

A inclusão estrutural caracteriza-se por mudanças efetivas em sistemas, processos e relações de poder, tais como critérios de promoção, políticas salariais, composição de lideranças e mecanismos de participação. Já a inclusão simbólica ocorre quando há discursos e ações pontuais de valorização da diversidade, sem alteração das estruturas que reproduzem desigualdades (Ahmed, 2012).

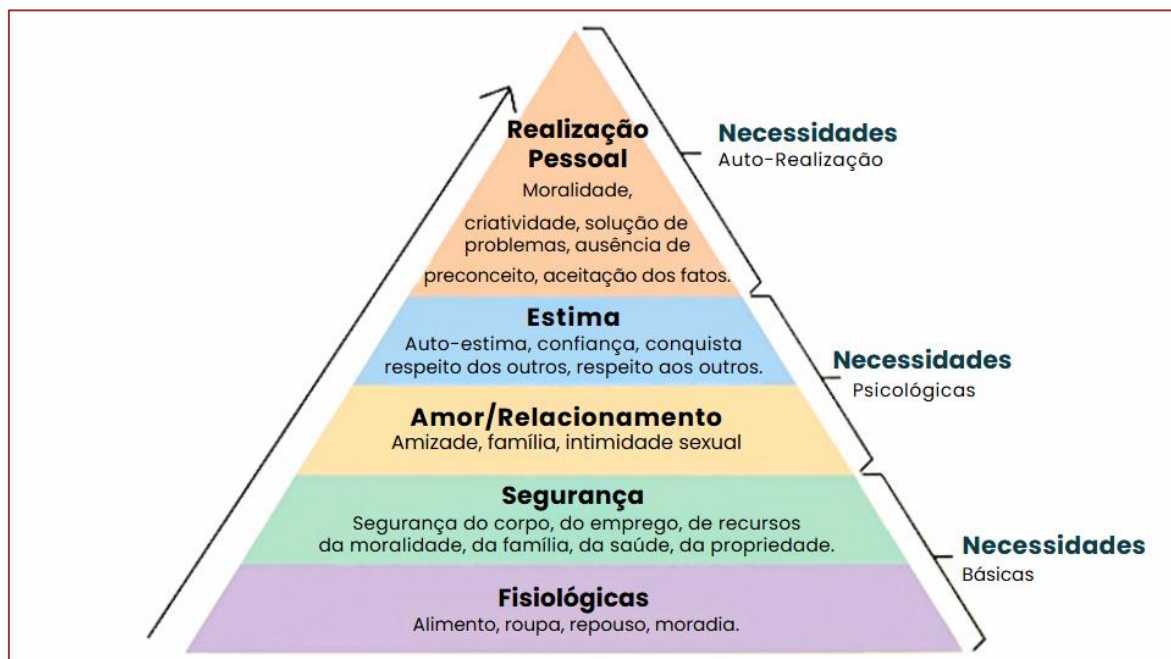
Cox (1994) e Thomas (2004) argumentam que a transição de modelos simbólicos para modelos estruturais de inclusão requer comprometimento da alta liderança, accountability e integração da agenda de inclusão à estratégia organizacional. Roberson (2019) reforça que somente a inclusão estrutural é capaz de produzir impactos sustentáveis sobre desempenho, inovação e justiça organizacional.

2.2. INCLUSÃO E PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

2.2.1. TEORIA DO PERTENCIMENTO

A necessidade de pertencimento é considerada uma motivação humana fundamental. Baumeister e Leary (1995) demonstram que os indivíduos possuem um impulso psicológico básico para formar e manter vínculos interpessoais significativos, sendo o sentimento de aceitação e integração social determinante para o bem-estar, a saúde mental e o desempenho. No contexto organizacional, o pertencimento relaciona-se à percepção de que o indivíduo é valorizado, respeitado e legitimado como membro pleno do grupo de trabalho (Shore et al., 2011).

Segundo Maslow (1954), a necessidade de pertencimento ocupa posição central na hierarquia das necessidades humanas, antecedendo a autoestima e a autorrealização.

Figura 6 – Pirâmide das Necessidades de Maslow

Fonte: [Blog Gestão de Segurança Privada](#) (2026).

Assim, ambientes organizacionais que promovem inclusão fortalecem o engajamento, a motivação e o comprometimento, enquanto contextos excludentes tendem a gerar isolamento, turnover e queda de desempenho (Ferdman; Deane, 2014).

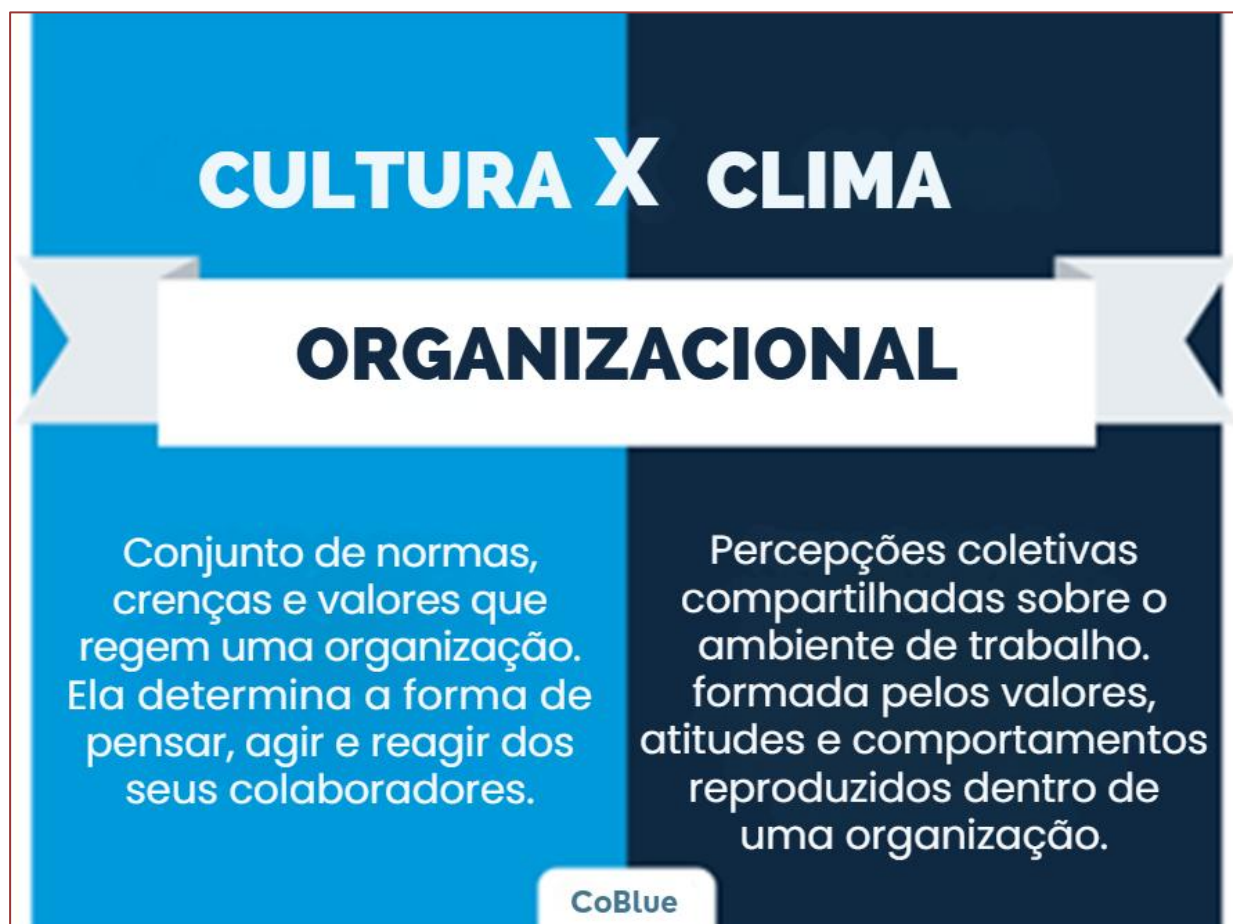
2.2.2. SEGURANÇA PSICOLÓGICA

O conceito de segurança psicológica foi sistematizado por Edmondson (1999, 2018) e refere-se à crença compartilhada de que o ambiente de trabalho é seguro para a expressão de ideias, dúvidas, erros e divergências sem medo de punição, ridicularização ou retaliação. A segurança psicológica é considerada condição essencial para a aprendizagem em equipe, a inovação e o comportamento de voz.

Edmondson (2018) evidencia que equipes com altos níveis de segurança psicológica apresentam maior disposição para compartilhar conhecimentos, questionar decisões e propor melhorias, fatores diretamente associados à performance e à adaptabilidade organizacional. Em contextos de diversidade, a segurança psicológica é ainda mais crítica, pois reduz os efeitos do estigma e das assimetrias de poder, favorecendo a participação equitativa de grupos minoritários (Roberson, 2019).

2.2.3. CLIMA ORGANIZACIONAL INCLUSIVO

O clima organizacional inclusivo pode ser definido como o conjunto de percepções compartilhadas sobre políticas, práticas e comportamentos que sinalizam respeito, justiça e valorização das diferenças (Nishii, 2013). Para Mor Barak et al. (2016), um clima inclusivo está associado à redução de conflitos interpessoais, ao aumento da cooperação e à elevação dos níveis de satisfação e desempenho.

Figura 7 – Cultura versus Clima Organizacional

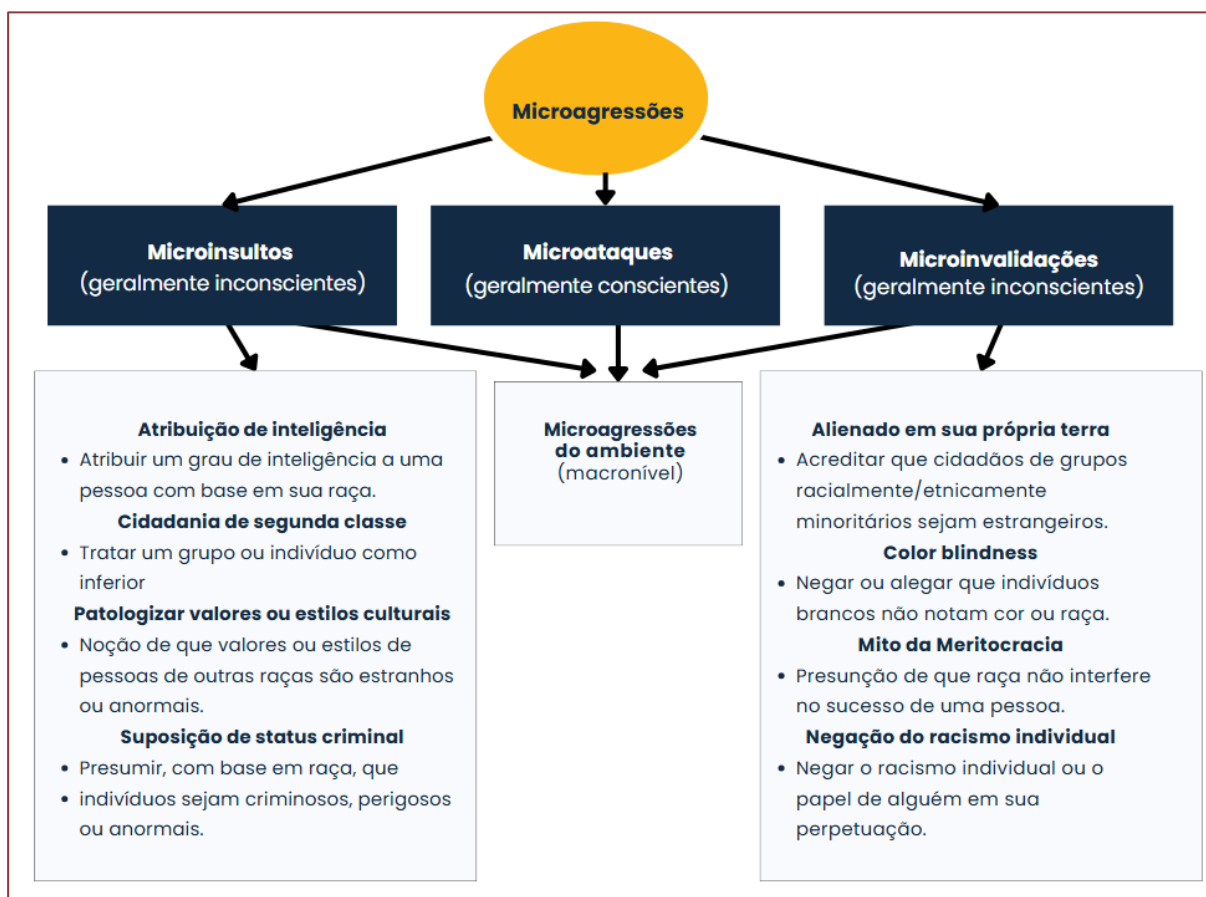
Fonte: [Blog CoBlue](#) (2026).

Nishii (2013) demonstra empiricamente que climas organizacionais que comunicam apoio à diversidade e à inclusão fortalecem a segurança psicológica, o comprometimento afetivo e a identificação com a organização, contribuindo para melhores resultados individuais e coletivos.

2.2.4. MICROAGRESSÕES E SEUS IMPACTOS NO DESEMPENHO

O conceito de microagressões foi introduzido por Sue et al. (2007) para designar comentários, atitudes e comportamentos sutis, muitas vezes inconscientes, que comunicam desvalorização, estereótipos ou hostilidade em relação a grupos minoritários. Embora frequentemente naturalizadas, as microagressões acumulam efeitos psicossociais significativos, como estresse, ansiedade, diminuição da autoestima e sensação de não pertencimento.

Figura 8 – Exemplos de microagressões



Fonte: Adaptado por Silva e Powell (2016) a partir de Sue et al. (2007) em [Redalyc.Org](https://redalyc.org) (2026).

Estudos de Nadal et al. (2014) e Deitch et al. (2003) indicam que a exposição contínua a microagressões está associada à redução do engajamento, ao aumento do absenteísmo e à queda do desempenho. No ambiente organizacional, tais práticas comprometem a segurança psicológica e o clima inclusivo, configurando barreiras simbólicas e estruturais à plena participação de indivíduos e grupos diversos (Roberson, 2019).

2.3. BARREIRAS À INCLUSÃO

2.3.1. VIÉS INCONSCIENTE

O viés inconsciente refere-se a atitudes e estereótipos automáticos que influenciam percepções, decisões e comportamentos sem que o indivíduo tenha plena consciência de sua ocorrência (Greenwald; Banaji, 1995). No contexto organizacional, tais vieses podem afetar processos de recrutamento, avaliação de desempenho, promoção e distribuição de oportunidades, reproduzindo desigualdades mesmo na ausência de intenção discriminatória explícita (Kahneman, 2012; Bohnet, 2016).

Figura 9 – Vieses inconscientes



Fonte: [toti diversidade](#) (2026).

Os vieses inconscientes influenciam a forma como percebemos e avaliamos as pessoas, muitas vezes de maneira automática e injusta. O **viés de afinidade** faz com que nos aproximemos e favoreçamos quem compartilha crenças ou gostos semelhantes, como em processos seletivos em que candidatos com ideias políticas parecidas às do recrutador tendem a ser melhor avaliados. Já o **viés de confirmação** ocorre quando selecionamos apenas informações que reforçam nossas opiniões, como no caso de uma pessoa, que ignora evidências positivas sobre reuniões e valoriza apenas o que confirma sua crença de que elas (as reuniões) são improdutivas. O **efeito halo**, por sua vez, leva a julgar alguém por um único atributo marcante, como considerar um candidato mais competente apenas por ter vindo de uma empresa renomada, desconsiderando outras competências igualmente relevantes.

O **efeito de grupo** manifesta-se quando as pessoas passam a concordar com a maioria para se sentirem aceitas, mesmo diante de decisões arriscadas, como no exemplo dos investidores que aderem a uma estratégia apenas porque o grupo passa a apoiá-la. O **viés de percepção** ou da aparência ocorre quando julgamentos são baseados na imagem externa, como no caso do candidato com tatuagens e visual informal que pode ser visto, de forma equivocada, como pouco profissional. Já o **viés da maternidade** revela preconceitos de gênero, ao supor que mulheres com filhos ou em idade de tê-los serão menos produtivas ou comprometidas, o que leva à sua exclusão de contratações e promoções, reforçando estereótipos e desigualdades no ambiente de trabalho.

Segundo Bohnet (2016), a mitigação dos vieses inconscientes requer intervenções estruturais, como padronização de processos, uso de critérios objetivos e diversidade nos comitês decisórios, associadas a programas de sensibilização e desenvolvimento de lideranças.

2.3.2. DISCRIMINAÇÃO ESTRUTURAL

A discriminação estrutural diz respeito a padrões institucionais e práticas historicamente consolidadas que produzem e reproduzem desigualdades entre grupos, independentemente das intenções individuais (Bonilla-Silva, 2014). Para Bourdieu (2001), tais estruturas se manifestam por meio de capitais desigualmente distribuídos e de habitus que naturalizam hierarquias sociais.

No âmbito organizacional, a discriminação estrutural pode ser observada em assimetrias de acesso a redes informais de poder, oportunidades de desenvolvimento e visibilidade profissional (Ibarra, 1993; Cox, 1994).

2.3.3. RACISMO INSTITUCIONAL

O racismo institucional refere-se ao conjunto de normas, rotinas e práticas que, de forma sistemática, produzem desvantagens para grupos raciais específicos (Carmichael; Hamilton, 1967; Almeida, 2019). No Brasil, esse fenômeno está associado a desigualdades persistentes no acesso à educação, ao trabalho qualificado e a posições de liderança (Hasenbalg, 2005; Munanga, 2010).

No contexto corporativo, estudos indicam que o racismo institucional se expressa em processos seletivos enviesados, estagnação na progressão de carreira e sub-representação de pessoas negras em cargos estratégicos (Roberson, 2019; Barros; Mourão, 2018).

2.3.4. SEXISMO ORGANIZACIONAL

O sexismo organizacional compreende práticas, crenças e estruturas que favorecem sistematicamente um gênero em detrimento de outros, particularmente das mulheres, em termos de acesso a oportunidades, remuneração e reconhecimento (Acker, 2006). Eagly e Carli (2007) descrevem o fenômeno do "teto de vidro", que limita a ascensão de mulheres a posições de liderança, mesmo em contextos de qualificação equivalente.

Essas barreiras são reforçadas por estereótipos de gênero, divisão sexual do trabalho e normas culturais que associam liderança a atributos masculinizados (Heilman, 2012).

2.3.5. CAPACITISMO

O capacitismo refere-se à discriminação e à desvalorização de pessoas com deficiência, baseadas na suposição de inferioridade funcional e produtiva (Campbell, 2009). O modelo social da deficiência destaca que as barreiras ambientais, comunicacionais e atitudinais, e não apenas as limitações individuais, são as principais responsáveis pela exclusão (Sassaki, 2010).

Figura 10 – Frases capacitistas



Fonte: Facebook [Surdez em Foco](#) (2026).

No ambiente de trabalho, o capacitismo manifesta-se na falta de acessibilidade, na subutilização de competências e na ausência de oportunidades de desenvolvimento para pessoas com deficiência (Neri, 2011).

2.3.6. ETARISMO

O etarismo, ou discriminação etária, consiste em estereótipos e práticas que marginalizam indivíduos com base na idade, afetando tanto trabalhadores mais velhos quanto jovens (Butler, 1969; North; Fiske, 2012). Nas organizações, pode se expressar em restrições à contratação, promoções e acesso a treinamentos, fundamentadas em crenças sobre produtividade, adaptabilidade e comprometimento.

2.3.7. HOMOFOBIA E TRANSFOBIA NO AMBIENTE CORPORATIVO

A homofobia e a transfobia referem-se a atitudes e práticas discriminatórias contra pessoas em função de sua orientação sexual e identidade de gênero (Herek, 2004). No contexto organizacional, tais formas de preconceito impactam negativamente o bem-estar, a segurança psicológica e o desempenho, aumentando o estresse, o absenteísmo e a rotatividade (Badgett et al., 2013).

Roberson (2019) destaca que a criação de ambientes inclusivos para pessoas LGBTQIAPN+ requer políticas antidiscriminatórias explícitas, apoio da liderança e culturas organizacionais que promovam respeito e equidade.

2.4. POLÍTICAS E PRÁTICAS DE INCLUSÃO

2.4.1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO INCLUSIVOS

O recrutamento e a seleção inclusivos visam assegurar igualdade de oportunidades no acesso ao trabalho, reduzindo vieses e barreiras que afetam grupos historicamente sub-representados. Segundo Bohnet (2016), processos estruturados, com critérios objetivos, entrevistas padronizadas e diversidade nos comitês avaliadores, contribuem para mitigar vieses inconscientes e ampliar a equidade. Roberson (2019) destaca que anúncios de vagas com linguagem inclusiva, parcerias com instituições formadoras e ações afirmativas são práticas fundamentais para ampliar a diversidade do capital humano.

2.4.2. PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS DIVERSAS

O desenvolvimento de lideranças diversas envolve políticas de mentoring, coaching e planos de sucessão que considerem equidade de acesso a oportunidades de crescimento. Ibarra, Carter e Silva (2010) demonstram que programas formais de mentoring e sponsorship são decisivos para reduzir desigualdades de gênero e raça em posições estratégicas. Para Eagly e Carli (2007), a promoção de mulheres e outros grupos sub-representados em cargos de liderança fortalece a legitimidade organizacional e a qualidade das decisões.

2.4.3. ACESSIBILIDADE FÍSICA, COMUNICACIONAL E DIGITAL

A acessibilidade constitui condição básica da inclusão. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2011) e a Convenção da ONU sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (ONU, 2006), ambientes acessíveis devem eliminar barreiras arquitetônicas, comunicacionais e tecnológicas. No contexto organizacional, isso implica adequação de espaços, tecnologias assistivas, comunicação em formatos acessíveis e desenho universal (Sassaki, 2010).

2.4.4. GESTÃO INCLUSIVA DE DESEMPENHO

A gestão inclusiva de desempenho pressupõe sistemas de avaliação justos, transparentes e sensíveis às diferenças individuais. De acordo com Pulakos et al. (2015), critérios claros, feedback contínuo e múltiplas fontes de avaliação reduzem distorções e aumentam a percepção de justiça organizacional. Roberson (2019) ressalta que avaliações enviesadas comprometem a progressão de carreira de grupos minoritários, reforçando desigualdades estruturais.

2.4.5. CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA INCLUSIVA

A cultura organizacional inclusiva é sustentada por valores, normas e práticas que promovem respeito, participação e equidade. Para Schein (2010), líderes exercem papel central na formação e manutenção da cultura, sendo responsáveis por sinalizar, por meio de comportamentos e decisões, o compromisso com a inclusão. Estudos de Nishii e Mayer (2009) indicam que líderes inclusivos fortalecem a segurança psicológica, o engajamento e o desempenho das equipes.

2.5. INDICADORES E MÉTRICAS DE INCLUSÃO

2.5.1. INDICADORES QUALITATIVOS E QUANTITATIVOS

A mensuração da inclusão organizacional requer a combinação de indicadores quantitativos e qualitativos, capazes de capturar tanto a composição demográfica quanto a qualidade das experiências vivenciadas pelos diferentes grupos (Roberson, 2019). Indicadores quantitativos incluem proporções de representação por gênero, raça, idade, deficiência e orientação sexual, bem como diferenças salariais, taxas de promoção, rotatividade e absenteísmo (Herring, 2009; Barros; Mourão, 2018). Já os indicadores qualitativos abrangem percepções de justiça, respeito, pertencimento e segurança psicológica, obtidas por meio de entrevistas, grupos focais e escalas psicométricas (Shore et al., 2011).

2.5.2. PESQUISAS DE CLIMA INCLUSIVO

As pesquisas de clima inclusivo avaliam a percepção dos colaboradores acerca de políticas, práticas e comportamentos que sinalizam apoio à diversidade e à equidade. Nishii (2013) propõe que um clima inclusivo é caracterizado por sinais claros de justiça procedimental, apoio da liderança e valorização das diferenças. Instrumentos como a Inclusive Climate Scale e escalas de segurança psicológica (Edmondson, 1999) permitem monitorar o grau de inclusão percebida e identificar áreas críticas para intervenção.

2.5.3. TAXAS DE RETENÇÃO E PROGRESSÃO POR GRUPOS

A análise de taxas de retenção, promoção e tempo médio até ascensão a cargos de liderança, segmentadas por grupos demográficos, constitui indicador central de equidade organizacional. Segundo Roberson (2019), discrepâncias sistemáticas nesses indicadores revelam barreiras estruturais e vieses nos sistemas de gestão de pessoas. Estudos de Kalev, Dobbin e Kelly (2006) demonstram que organizações que adotam práticas

estruturadas de diversidade e inclusão apresentam maior retenção e progressão de mulheres e minorias.

2.5.4. ÍNDICES DE DIVERSIDADE EM CARGOS DE LIDERANÇA

A presença de diversidade em posições de liderança é amplamente reconhecida como indicador de maturidade inclusiva. Herring (2009) e Catalyst (2020) evidenciam que conselhos e equipes executivas mais diversos estão associados a melhor desempenho financeiro, maior inovação e melhor governança. Assim, a proporção de mulheres, pessoas negras, PCDs e outros grupos sub-representados em cargos estratégicos constitui métrica-chave para o acompanhamento de políticas de inclusão e para a prestação de contas institucional (Roberson, 2019).

2.6 ATIVIDADE APLICADA

2.6.1. ESTUDO DE CASO: FALHAS DE INCLUSÃO EM GRANDES CORPORAÇÕES

O uso de estudos de caso constitui estratégia didática e metodológica amplamente reconhecida para a análise de fenômenos organizacionais complexos, como diversidade e inclusão (Kruger, 2023; Yin, 2015). Casos emblemáticos de grandes corporações evidenciam que a existência de políticas formais de diversidade não garante, por si só, ambientes inclusivos. Investigações sobre empresas multinacionais analisadas por Dobbin e Kalev (2016) demonstram que programas focados apenas em compliance tendem a produzir efeitos limitados, quando não acompanhados de mudanças culturais e de liderança.

Exemplos recorrentes na literatura envolvem denúncias de discriminação racial, assédio moral e sexual, desigualdades salariais e exclusão de pessoas LGBTQIAPN+ e PCDs em organizações de alta visibilidade, como analisado por Edelman et al. (2011) e Roberson (2019). Tais casos permitem discutir o fenômeno da inclusão simbólica, no qual discursos institucionais não se convertem em práticas cotidianas efetivas (Ahmed, 2012).

2.6.2. CONSTRUÇÃO DE UM PLANO BÁSICO DE POLÍTICAS INCLUSIVAS

Como atividade aplicada, propõe-se que os estudantes elaborem um Plano Básico de Inclusão Organizacional, fundamentado nos referenciais teóricos estudados e estruturado nas seguintes etapas:

1. Diagnóstico: análise de indicadores demográficos, estruturais e perceptivos (Cox, 1994; Roberson, 2019);
2. Definição de objetivos: alinhados aos princípios de equidade, pertencimento e segurança psicológica (Edmondson, 2018; Shore et al., 2011);
3. Formulação de políticas: ações afirmativas, revisão de processos de recrutamento, avaliação e promoção (Bohnet, 2016; Dobbin; Kalev, 2016);
4. Programas de desenvolvimento: capacitação de lideranças inclusivas, mentoring [mentoria] e sponsorship [apadrinhamento] (Ibarra et al., 2010; Nishii; Mayer, 2009);

5. Monitoramento e avaliação: definição de indicadores e metas, com base em métricas de clima inclusivo, retenção e diversidade em cargos estratégicos (Nishii, 2013; Catalyst, 2020).

A sistematização dessas etapas em formato de relatório ou projeto executivo permite integrar teoria e prática, desenvolvendo competências analíticas, críticas e propositivas, em consonância com a abordagem de aprendizagem experiencial proposta por Kolb (1984).

CAPÍTULO 03 – DIVERSIDADE, INCLUSÃO E

INTRODUÇÃO

A consolidação da agenda ESG (Environmental, Social and Governance) redefiniu os parâmetros de avaliação do desempenho organizacional, incorporando, de forma integrada, dimensões econômicas, sociais, ambientais e de governança. Nesse contexto, diversidade e inclusão assumem papel estratégico no pilar social do ESG, articulando-se à promoção de direitos humanos, à justiça organizacional, à reputação corporativa e à criação de valor sustentável para múltiplos stakeholders.

Este capítulo analisa a inserção da diversidade e da inclusão no arcabouço da sustentabilidade corporativa, examinando sua relação com governança, compliance, relatórios de sustentabilidade e padrões internacionais de disclosure, como GRI, SASB, TCFD e IFRS Sustainability. São discutidos indicadores específicos, evidências empíricas sobre a correlação entre diversidade, inovação e desempenho financeiro, bem como os riscos reputacionais associados à ausência de políticas inclusivas. Por fim, o capítulo aborda estratégias de gestão integrada que alinham recursos humanos, governança e cultura organizacional aos valores ESG, propondo uma atividade aplicada de análise crítica de relatórios corporativos, com foco na identificação de lacunas e oportunidades na agenda de diversidade e inclusão.

3.1. INTEGRAÇÃO COM O PILAR SOCIAL DO ESG

3.1.1. DIVERSIDADE E INCLUSÃO COMO ELEMENTOS CENTRAIS DO "S" DO ESG

O conceito de ESG (Environmental, Social and Governance) consolidou-se como um dos principais referenciais para a avaliação da sustentabilidade e da responsabilidade corporativa no século XXI. No âmbito do pilar Social, a diversidade e a inclusão (D&I) ocupam posição estratégica, por estarem diretamente relacionadas à promoção de direitos humanos, equidade, trabalho decente e justiça organizacional (Eccles; Klimenko, 2019; Friede; Busch; Bassen, 2015).

Segundo a Global Reporting Initiative (GRI, 2023) e o World Economic Forum (2021), políticas de D&I são indicadores centrais da qualidade do desempenho social das organizações, refletindo o compromisso com igualdade de oportunidades, não discriminação e valorização do capital humano. Roberson (2019) destaca que a incorporação da diversidade à agenda ESG representa a transição de uma abordagem normativa para uma abordagem estratégica, na qual a inclusão passa a ser compreendida como fator de sustentabilidade e competitividade de longo prazo.

3.1.2. RELAÇÃO ENTRE D&I, SUSTENTABILIDADE SOCIAL E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

A sustentabilidade social envolve a capacidade das organizações de gerar valor compartilhado, reduzir desigualdades e promover condições de trabalho justas e inclusivas (Elkington, 1997; Sen, 2010). A justiça organizacional, por sua vez, refere-se à percepção de equidade nos processos decisórios, na distribuição de recompensas e no tratamento interpessoal (Colquitt et al., 2001).

Estudos indicam que práticas robustas de diversidade e inclusão fortalecem a justiça distributiva, procedimental e interacional, ampliando o engajamento, a confiança e o comprometimento dos colaboradores (Roberson, 2019; Shore et al., 2011). Nesse sentido, D&I constituem pilares da sustentabilidade social ao promoverem acesso equitativo a oportunidades, reconhecimento e participação nos processos de governança.

3.1.3. CAPITAL SOCIAL, REPUTAÇÃO E VALOR DE MARCA

O capital social organizacional, entendido como o conjunto de relações de confiança, cooperação e redes de relacionamento, é fortemente influenciado por práticas inclusivas (Putnam, 2000). Organizações que demonstram compromisso com diversidade e equidade tendem a construir maior legitimidade social, fortalecendo sua reputação junto a investidores, consumidores e demais stakeholders (Fombrun; Shanley, 1990; Eccles; Klimenko, 2019).

Relatórios do World Economic Forum (2021) e da Deloitte (2022) evidenciam que empresas com políticas consistentes de D&I apresentam maior valor de marca, menor risco reputacional e maior capacidade de atrair e reter talentos. Assim, a integração da diversidade ao pilar social do ESG contribui para a geração de valor intangível e para a sustentabilidade da vantagem competitiva no longo prazo.

3.2. GOVERNANÇA E D&I

3.2.1. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E DIVERSIDADE

A diversidade nos conselhos de administração tem sido amplamente discutida como fator de aprimoramento da governança corporativa, da qualidade das decisões estratégicas e da mitigação de riscos. Carter, Simkins e Simpson (2003) e Adams e Ferreira (2009) demonstram que conselhos mais diversos em termos de gênero, etnia e experiência profissional tendem a apresentar maior independência, monitoramento mais efetivo da gestão e melhor desempenho financeiro.

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2015), a composição plural dos conselhos contribui para a ampliação de perspectivas, redução de vieses cognitivos e fortalecimento da accountability. No contexto do ESG, a diversidade no topo da governança sinaliza compromisso institucional com equidade, transparência e representação, impactando positivamente a confiança de investidores e stakeholders (Eccles; Klimenko, 2019).

3.2.2. COMPLIANCE, ÉTICA E CONDUTA ANTIDISCRIMINATÓRIA

Os sistemas de compliance e ética corporativa constituem instrumentos centrais para a prevenção de discriminação, assédio e violações de direitos humanos no ambiente de trabalho. Treviño, Weaver e Reynolds (2006) destacam que programas de ética eficazes combinam normas formais, liderança exemplar e mecanismos de denúncia seguros e confiáveis.

No âmbito da diversidade e inclusão, códigos de conduta antidiscriminatórios, políticas de tolerância zero ao assédio e treinamentos contínuos são fundamentais para a consolidação de uma cultura de respeito e equidade (Roberson, 2019; Dobbin; Kaley, 2016). A integração dessas práticas ao sistema de governança reforça a gestão de riscos sociais e reputacionais, alinhando-se às exigências de investidores institucionais e agências de rating ESG.

3.2.3. RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE E PADRÕES INTERNACIONAIS

A divulgação transparente de informações sobre diversidade e inclusão é requisito crescente nos relatórios de sustentabilidade e de governança. Os padrões da Global Reporting Initiative (GRI), do Sustainability Accounting Standards Board (SASB), da Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) e do International Sustainability Standards Board (IFRS Sustainability) estabelecem diretrizes para o reporte de indicadores sociais, de capital humano e de governança (GRI, 2023; SASB, 2018; TCFD, 2017; ISSB, 2023).

Segundo Eccles, Ioannou e Serafeim (2014), empresas que adotam padrões avançados de reporte ESG tendem a apresentar maior transparência, melhor gestão de riscos e desempenho superior no longo prazo. A inclusão de métricas de D&I nesses relatórios fortalece a comparabilidade, a credibilidade e a prestação de contas, além de sinalizar alinhamento com os princípios de sustentabilidade e responsabilidade corporativa.

3.3. INDICADORES ESG RELACIONADOS À D&I

3.3.1. GRI 405 – DIVERSIDADE E IGUALDADE DE OPORTUNIDADES

O padrão GRI 405 estabelece diretrizes para o reporte da diversidade na governança e no quadro funcional, contemplando indicadores sobre composição por gênero, idade, minorias e outros grupos relevantes, bem como a distribuição em órgãos de governança e categorias de empregados (GRI, 2023). Segundo Kotsantonis e Serafeim (2019), a adoção do GRI 405 amplia a transparência e a comparabilidade das informações, permitindo que investidores e stakeholders avaliem a maturidade das práticas de diversidade e igualdade de oportunidades.



Consulte [aqui](#) o GRI 405 em português.

3.3.2. GRI 406 – NÃO DISCRIMINAÇÃO

O GRI 406 requer a divulgação de incidentes de discriminação e das ações corretivas adotadas, reforçando a responsabilidade corporativa na prevenção e no tratamento de violações de direitos (GRI, 2023). Para Hepple (2010), a sistematização desses dados fortalece a governança social ao incentivar mecanismos de denúncia, investigação e remediação, alinhados às convenções da OIT e aos princípios de direitos humanos.



Consulte [aqui](#) o GRI 406 em português.

3.3.3. INDICADORES DE EQUIDADE SALARIAL

A equidade salarial é métrica central do pilar social do ESG e da agenda de justiça organizacional. Estudos de Blau e Kahn (2017) e da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2019) evidenciam persistentes diferenças de remuneração por gênero e raça, indicando a necessidade de auditorias salariais e de políticas de transparência. Indicadores como pay gap por gênero e raça, razão entre remuneração média e mediana, e análise de progressão salarial por grupos constituem ferramentas essenciais para o monitoramento da equidade (Roberson, 2019).

3.3.4. KPIS DE DIVERSIDADE EM CARGOS ESTRATÉGICOS

A proporção de grupos diversos em cargos de liderança, conselhos e posições críticas é amplamente utilizada como KPI de desempenho social e de governança. Herring (2009) e Catalyst (2020) demonstram que a diversidade em posições estratégicas correlaciona-se com melhor desempenho financeiro, inovação e qualidade da governança. A definição de metas e o acompanhamento periódico desses KPIS fortalecem a

accountability e o alinhamento entre estratégia corporativa e compromissos ESG (Eccles; Klimenko, 2019).

3.4. DIVERSIDADE E PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

3.4.1. EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS

Relatórios de consultorias globais e organismos internacionais têm apresentado evidências consistentes sobre a relação positiva entre diversidade, inclusão e desempenho organizacional. Estudos da McKinsey & Company (2015, 2018, 2020) indicam que empresas com maior diversidade de gênero e étnico-racial em cargos executivos apresentam probabilidade significativamente maior de superar a média do setor em termos de rentabilidade e criação de valor. De forma convergente, pesquisas da Deloitte (2017, 2022) e do Boston Consulting Group – BCG (2018) associam equipes diversas a maior capacidade de inovação, tomada de decisão de melhor qualidade e adaptabilidade a ambientes complexos.

O World Economic Forum (2021) reforça que a diversidade é componente crítico da competitividade sistêmica, ao ampliar o repertório de competências e perspectivas necessárias à economia do conhecimento.

3.4.2. CORRELAÇÃO ENTRE DIVERSIDADE, INOVAÇÃO E RETORNO FINANCEIRO

A relação entre diversidade e inovação é explicada, em parte, pela ampliação da diversidade cognitiva e pela redução de vieses na tomada de decisão. Page (2007) e Amabile (1996) demonstram que equipes heterogêneas apresentam maior capacidade de geração de ideias e soluções criativas. Empiricamente, o BCG (2018) identificou que empresas com equipes de liderança mais diversas obtêm receitas de inovação superiores às de organizações menos diversas.

No plano financeiro, Herring (2009) e Richard et al. (2004) encontraram associações positivas entre diversidade demográfica, desempenho financeiro e participação de mercado, especialmente em contextos competitivos e orientados à inovação. Eccles, Ioannou e Serafeim (2014) acrescentam que empresas com práticas avançadas de sustentabilidade e inclusão apresentam melhor desempenho no longo prazo e menor volatilidade de resultados.

3.4.3. RISCO REPUTACIONAL ASSOCIADO À AUSÊNCIA DE POLÍTICAS INCLUSIVAS

A ausência ou fragilidade de políticas de diversidade e inclusão expõe as organizações a riscos reputacionais, jurídicos e financeiros. Casos de discriminação, assédio e exclusão, amplificados pelas mídias sociais e por mecanismos de accountability, podem comprometer a confiança de consumidores, investidores e talentos (Fombrun; Van Riel, 2004; Edelman Trust Barometer, 2022).

Segundo Eccles e Klimenko (2019), investidores institucionais incorporam cada vez mais critérios sociais e de governança em suas decisões, penalizando empresas associadas a controvérsias em direitos humanos e igualdade de oportunidades. Assim, a gestão estratégica da diversidade e da inclusão atua não apenas como fonte de vantagem competitiva, mas também como mecanismo de mitigação de riscos e proteção do valor de marca.

3.5. ATIVIDADE APLICADA

3.5.1. ANÁLISE DE RELATÓRIO ESG DE EMPRESA LISTADA

A análise de relatórios ESG de empresas listadas em bolsa constitui instrumento pedagógico e analítico relevante para a compreensão da integração entre diversidade, inclusão e estratégia corporativa. De acordo com Eccles, Ioannou e Serafeim (2014), a qualidade do disclosure em sustentabilidade está associada a melhores práticas de governança, gestão de riscos e desempenho no longo prazo. Os relatórios baseados em padrões como GRI, SASB e IFRS Sustainability permitem examinar de forma sistemática os compromissos, indicadores e resultados relacionados ao capital humano e à equidade.

Para fins didáticos, recomenda-se selecionar uma empresa listada em índice de sustentabilidade (por exemplo, ISE B3, Dow Jones Sustainability Index ou FTSE4Good) e analisar: (i) políticas formais de diversidade e inclusão; (ii) composição demográfica da força de trabalho e da liderança; (iii) indicadores de equidade salarial; (iv) mecanismos de governança e compliance; e (v) metas e resultados reportados nos padrões GRI 405 e 406 (GRI, 2023; Kotsantonis; Serafeim, 2019).

3.5.2. IDENTIFICAÇÃO DE LACUNAS EM DIVERSIDADE E INCLUSÃO

A partir da análise documental, os estudantes devem identificar lacunas entre discurso, políticas e práticas, caracterizando situações de inclusão simbólica e desafios à efetividade da agenda ESG (Ahmed, 2012; Roberson, 2019). Tais lacunas podem envolver: sub-representação de grupos em cargos estratégicos, ausência de metas claras de equidade, fragilidade nos mecanismos de monitoramento ou insuficiência de ações de desenvolvimento inclusivo.

A atividade deve culminar na elaboração de um Relatório Crítico de D&I no Contexto ESG, contendo: diagnóstico, análise à luz dos referenciais teóricos estudados (Eccles; Klimenko, 2019; GRI, 2023; WEF, 2021), e proposição de recomendações estratégicas para o fortalecimento da governança social e da cultura inclusiva, alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e às boas práticas internacionais de sustentabilidade corporativa.

REFERÊNCIAS

- [1] ACKER, Joan. Inequality regimes: gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, Thousand Oaks, v. 20, n. 4, p. 441–464, 2006.
- [2] ADAMS, Renée B.; FERREIRA, Daniel. Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, Amsterdam, v. 94, n. 2, p. 291–309, 2009.
- [3] AHMED, Sara. *On being included: racism and diversity in institutional life*. Durham: Duke University Press, 2012.
- [4] ALMEIDA, Silvio Luiz de. *Racismo estrutural*. São Paulo: Pólen, 2019.
- [5] AMABILE, Teresa M. *Creativity in context*. Boulder: Westview Press, 1996.
- [6] ARENDT, Hannah. *A condição humana*. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.
- [7] BADGETT, M. V. Lee et al. *The business impact of LGBT-supportive workplace policies*. Los Angeles: The Williams Institute, 2013.
- [8] BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- [9] BARROS, Betânia Tanure; MOURÃO, Luciana. Diversidade, equidade e inclusão nas organizações brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, Maringá, v. 22, n. 6, p. 872–890, 2018.
- [10] BARROSO, Luís Roberto. *Curso de direito constitucional contemporâneo*. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.
- [11] BAUMEISTER, Roy F.; LEARY, Mark R. The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, Washington, v. 117, n. 3, p. 497–529, 1995.
- [12] BECKER, Gary S. *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Chicago: University of Chicago Press, 1964.
- [13] BERGER, Peter L. *The many altars of modernity: toward a paradigm for religion in a pluralist age*. Boston: De Gruyter, 2011.
- [14] BLAU, Francine D.; KAHN, Lawrence M. The gender wage gap: extent, trends, and explanations. *Journal of Economic Literature*, Nashville, v. 55, n. 3, p. 789–865, 2017.
- [15] BOHNET, Iris. *What works: gender equality by design*. Cambridge: Harvard University Press, 2016.
- [16] BONILLA-SILVA, Eduardo. *Racism without racists: color-blind racism and the persistence of racial inequality in America*. 4. ed. Lanham: Rowman & Littlefield, 2014.
- [17] BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.
- [18] BUTLER, Judith. *Gender trouble: feminism and the subversion of identity*. New York: Routledge, 2004.
- [19] BUTLER, Robert N. Age-ism: another form of bigotry. *The Gerontologist*, Washington, v. 9, n. 4, p. 243–246, 1969.
- [20] CANDAU, Vera Maria. *Educação intercultural: mediações, práticas e desafios*. Petrópolis: Vozes, 2012.
- [21] CAMPBELL, Fiona Kumari. *Contours of ableism: the production of disability and abledness*. London: Palgrave Macmillan, 2009.
- [22] CARMICHAEL, Stokely; HAMILTON, Charles V. *Black power: the politics of liberation in America*. New York: Vintage Books, 1967.
- [23] CARTER, David A.; SIMKINS, Betty J.; SIMPSON, W. Gary. Corporate governance, board diversity, and firm value. *The Financial Review*, Oxford, v. 38, n. 1, p. 33–53, 2003.
- [24] CATALYST. *Why diversity and inclusion matter: quick take*. New York: Catalyst, 2020.
- [25] CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

- [26] COLQUITT, Jason A. et al. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 86, n. 3, p. 425–445, 2001.
- [27] COX, Taylor H. *Cultural diversity in organizations: theory, research and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.
- [28] CRESWELL, John W. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.
- [29] DEITCH, Elizabeth A. et al. Subtle yet significant: the existence and impact of everyday racial discrimination in the workplace. *Human Relations*, London, v. 56, n. 11, p. 1299–1324, 2003.
- [30] DELOITTE. *The diversity and inclusion revolution: eight powerful truths*. New York: Deloitte University Press, 2017.
- [31] DELOITTE. *Global Human Capital Trends 2022*. London: Deloitte, 2022.
- [32] DOBBIN, Frank. *Inventing equal opportunity*. Princeton: Princeton University Press, 2009.
- [33] DOBBIN, Frank; KALEV, Alexandra. Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, Boston, v. 94, n. 7–8, p. 52–60, 2016.
- [34] EAGLY, Alice H.; CARLI, Linda L. *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
- [35] ECCLES, Robert G.; IOANNOU, Ioannis; SERAFEIM, George. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, Providence, v. 60, n. 11, p. 2835–2857, 2014.
- [36] ECCLES, Robert G.; KLIMENKO, Svetlana. The investor revolution. *Harvard Business Review*, Boston, v. 97, n. 3, p. 106–116, 2019.
- [37] EDELMAN. *Edelman Trust Barometer 2022*. New York: Edelman, 2022.
- [38] EDMONDSON, Amy C. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 44, n. 2, p. 350–383, 1999.
- [39] EDMONDSON, Amy C. *The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken: Wiley, 2018.
- [40] ELKINGTON, John. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone, 1997.
- [41] ELY, Robin J.; THOMAS, David A. Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 46, n. 2, p. 229–273, 2001.
- [42] FERDMAN, Bernardo M.; DEANE, Belinda R. *Diversity at work: the practice of inclusion*. San Francisco: Jossey-Bass, 2014.
- [43] FOMBRUN, Charles J.; SHANLEY, Mark. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v. 33, n. 2, p. 233–258, 1990.
- [44] FOMBRUN, Charles J.; VAN RIEL, Cees B. M. *Fame and fortune: how successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River: FT Press, 2004.
- [45] FRIEDE, Gunnar; BUSCH, Timo; BASSEN, Alexander. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, London, v. 5, n. 4, p. 210–233, 2015.
- [46] GIDDENS, Anthony. *Sociologia*. 6. ed. Porto Alegre: Artmed, 2012.
- [47] GOMES, Joaquim Benedito Barbosa. *Ação afirmativa e princípio constitucional da igualdade*. Rio de Janeiro: Renovar, 2017.
- [48] GREENWALD, Anthony G.; BANAJI, Mahzarin R. Implicit social cognition: attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological Review*, Washington, v. 102, n. 1, p. 4–27, 1995.
- [49] HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*. 11. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1997.
- [50] HASENBALG, Carlos. *Discriminação e desigualdades raciais no Brasil*. 2. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

- [51] HEILMAN, Madeline E. Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, Amsterdam, v. 32, p. 113–135, 2012.
- [52] HEPPLER, Bob. *Equality: the legal framework*. Oxford: Hart Publishing, 2010.
- [53] HERING, Cedric. Does diversity pay? Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, Washington, v. 74, n. 2, p. 208–224, 2009.
- [54] HOFSTEDE, Geert. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.
- [55] HEREK, Gregory M. Beyond “homophobia”: thinking about sexual prejudice and stigma in the twenty-first century. *Sexuality Research & Social Policy*, New York, v. 1, n. 2, p. 6–24, 2004.
- [56] IBARRA, Herminia. Homophily and differential returns: sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 37, n. 3, p. 422–447, 1993.
- [57] IBARRA, Herminia; CARTER, Nancy M.; SILVA, Christine. Why men still get more promotions than women. *Harvard Business Review*, Boston, v. 88, n. 9, p. 80–85, 2010.
- [58] INTERNATIONAL SUSTAINABILITY STANDARDS BOARD (ISSB). *IFRS Sustainability Disclosure Standards*. London: IFRS Foundation, 2023.
- [59] JEHN, Karen A. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 40, n. 2, p. 256–282, 1995.
- [60] KAHNEMAN, Daniel. *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2012.
- [61] KALEV, Alexandra; DOBBIN, Frank; KELLY, Erin. Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, Washington, v. 71, n. 4, p. 589–617, 2006.
- [62] KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
- [63] KOLB, David A. *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.
- [64] KOTSANTONIS, Sakis; SERAFEIM, George. Four things no one will tell you about ESG data. *Journal of Applied Corporate Finance*, Hoboken, v. 31, n. 2, p. 50–58, 2019.
- [65] KRUGER, Juliano Milton. *Metodologia da pesquisa em Administração: em linguagem descomplicada*. Curitiba-PR: Editora Bagai, 2023.
- [66] MANNHEIM, Karl. The problem of generations. In: KECskemeti, Paul (org.). *Essays on the sociology of knowledge*. London: Routledge, 1952. p. 276–322.
- [67] MASLOW, Abraham H. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row, 1954.
- [68] MCKINSEY & COMPANY. *Diversity matters*. New York: McKinsey & Company, 2015.
- [69] MCKINSEY & COMPANY. *Delivering through diversity*. New York: McKinsey & Company, 2018.
- [70] MCKINSEY & COMPANY. *Diversity wins: how inclusion matters*. New York: McKinsey & Company, 2020.
- [71] MOR BARAK, Michàlle E. et al. Inclusive workplace: theoretical foundations and empirical evidence. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, Abingdon, v. 40, n. 2, p. 111–126, 2016.
- [72] MUNANGA, Kabengele. *Rediscutindo a mestiçagem no Brasil: identidade nacional versus identidade negra*. 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.
- [73] NERI, Marcelo Côrtes. *Retratos da deficiência no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV/CPS, 2011.
- [74] NISHII, Lisa H. The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v. 56, n. 6, p. 1754–1774, 2013.
- [75] NISHII, Lisa H.; MAYER, David M. Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader–member exchange. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 94, n. 6, p. 1412–1426, 2009.

- [76] NORTH, Michael S.; FISKE, Susan T. An inconvenienced youth? Ageism and its potential intergenerational roots. *Psychological Bulletin*, Washington, v. 138, n. 5, p. 982–997, 2012.
- [77] ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). *Convenção nº 111 sobre discriminação em matéria de emprego e ocupação*. Genebra: OIT, 1958.
- [78] ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). *Global wage report 2018/19: what lies behind gender pay gaps*. Genebra: OIT, 2019.
- [79] ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). *Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência*. Nova York: ONU, 2006.
- [80] ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Nova York: ONU, 2015.
- [81] ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). *G20/OECD principles of corporate governance*. Paris: OECD Publishing, 2015.
- [82] PAGE, Scott E. *The difference: how the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton: Princeton University Press, 2007.
- [83] PIOVESAN, Flávia. *Direitos humanos e o direito constitucional internacional*. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- [84] PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating shared value. *Harvard Business Review*, Boston, v. 89, n. 1–2, p. 62–77, 2011.
- [85] PULAKOS, Elaine D. et al. Performance management can be fixed: an on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology*, Cambridge, v. 8, n. 1, p. 51–76, 2015.
- [86] PUTNAM, Robert D. *Bowling alone: the collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster, 2000.
- [87] RICHARD, Orlando C. et al. Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v. 47, n. 2, p. 255–266, 2004.
- [88] ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. *Organizational behavior*. 18. ed. Harlow: Pearson, 2020.
- [89] ROBERSON, Quinetta M. Diversity in the workplace: a review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Palo Alto, v. 6, p. 69–88, 2019.
- [90] SACHS, Jeffrey D. *The age of sustainable development*. New York: Columbia University Press, 2015.
- [91] SASSAKI, Romeu Kazumi. *Inclusão: construindo uma sociedade para todos*. 7. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2010.
- [92] SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- [93] SCHULTZ, Theodore W. Investment in human capital. *The American Economic Review*, Nashville, v. 51, n. 1, p. 1–17, 1961.
- [94] SCOTT, W. Richard. *Institutions and organizations: ideas, interests, and identities*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.
- [95] SEN, Amartya. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.
- [96] SHORE, Lynn M. et al. Inclusion and diversity in work groups: a review and model for future research. *Journal of Management*, Thousand Oaks, v. 37, n. 4, p. 1262–1289, 2011.
- [97] SUE, Derald Wing et al. Racial microaggressions in everyday life: implications for clinical practice. *American Psychologist*, Washington, v. 62, n. 4, p. 271–286, 2007.
- [98] TAJFEL, Henri; TURNER, John C. The social identity theory of intergroup behavior. In: WORCHEL, Stephen; AUSTIN, William G. (org.). *Psychology of intergroup relations*. Chicago: Nelson-Hall, 1986. p. 7–24.
- [99] THOMAS, David A. Diversity as strategy. *Harvard Business Review*, Boston, v. 82, n. 9, p. 98–108, 2004.

- [100] TROMPENAARS, Fons; HAMPDEN-TURNER, Charles. *Riding the waves of culture: understanding diversity in global business*. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 2012.
- [101] TREVIÑO, Linda K.; WEAVER, Gary R.; REYNOLDS, Scott J. Behavioral ethics in organizations: a review. *Journal of Management*, Thousand Oaks, v. 32, n. 6, p. 951–990, 2006.
- [102] ULRICH, Dave. *Human resource champions*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- [103] WEEKS, Jeffrey. *Sexuality*. 3. ed. London: Routledge, 2011.
- [104] WILSON, Edward O. *The diversity of life*. Cambridge: Harvard University Press, 1992.
- [105] WORLD ECONOMIC FORUM. *Global Gender Gap Report 2021*. Geneva: WEF, 2021.
- [106] YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. 5. ed. Thousand Oaks: Sage, 2015.

ANEXO I

MODELO DE POLÍTICA DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO ALINHADA AO ESG

1. IDENTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Nome da organização:

Setor de atuação:

Porte:

Localização:

Estrutura organizacional (síntese):

Público interno (perfil de colaboradores):

2. CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

2.1. CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Apresentar o cenário interno e externo da organização, considerando:

- a) Ambiente competitivo.
- b) Pressões regulatórias e sociais.
- c) Demandas do mercado por práticas ESG.
- d) Riscos reputacionais e oportunidades estratégicas relacionadas à diversidade e inclusão.

2.2. JUSTIFICATIVA ESTRATÉGICA

Demonstrar por que a política de Diversidade e Inclusão é relevante para:

- Sustentabilidade organizacional.
- Pilar Social do ESG.
- Governança corporativa.
- Criação de valor de longo prazo.

3. DIAGNÓSTICO DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO

3.1. PERFIL DA FORÇA DE TRABALHO

Analisar, sempre que possível com dados ou estimativas:

- Gênero.
- Raça/etnia.
- Faixa etária.
- Pessoas com deficiência.
- Escolaridade.
- Cargos de liderança por grupos diversos.

3.2. ANÁLISE DE CULTURA ORGANIZACIONAL

- Existência de políticas formais de diversidade e inclusão.
- Clima organizacional e percepção de pertencimento.
- Evidências de vieses, barreiras ou discriminações estruturais.
- Acessibilidade física, digital e comunicacional.

3.3. MAPEAMENTO DE RISCOS ESG (PILAR SOCIAL E GOVERNANÇA)

- Riscos legais (discriminação, passivos trabalhistas).
- Riscos reputacionais.
- Riscos de perda de talentos.
- Riscos de não conformidade com padrões GRI, OIT, Agenda 2030.

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E NORMATIVA

1. Conceitos de Diversidade, Inclusão, Equidade e Pertencimento (DEI+B).
2. Relação entre D&I e desempenho organizacional.
3. Pilar Social do ESG.
4. ODS relacionados (5, 8, 10, 16).
5. Normas e diretrizes:
6. GRI 405 e 406.
7. Convenções da OIT.
8. Legislação brasileira pertinente.

5. PRINCÍPIOS DA POLÍTICA DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO

A política deve estar fundamentada nos seguintes princípios:

1. Igualdade de oportunidades.
2. Equidade.
3. Respeito às diferenças.
4. Não discriminação.
5. Acessibilidade universal.
6. Segurança psicológica.
7. Transparência e prestação de contas (accountability).

6. OBJETIVOS DA POLÍTICA

6.1. OBJETIVO GERAL

Exemplo: Promover um ambiente organizacional diverso, inclusivo e equitativo, alinhado às práticas ESG, garantindo igualdade de oportunidades, respeito às diferenças e fortalecimento da sustentabilidade social e da governança corporativa.

6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Ampliar a representatividade de grupos minorizados.
- Reduzir vieses nos processos de gestão de pessoas.
- Garantir acessibilidade plena.
- Desenvolver lideranças inclusivas.
- Integrar D&I aos relatórios ESG.

7. DIRETRIZES E EIXOS ESTRATÉGICOS

7.1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO INCLUSIVOS

7.2. DESENVOLVIMENTO E CARREIRA

7.3. LIDERANÇA E GOVERNANÇA

7.4. CULTURA ORGANIZACIONAL E EDUCAÇÃO CORPORATIVA

7.5. ACESSIBILIDADE E TECNOLOGIA

7.6. COMUNICAÇÃO E ENGAJAMENTO

8. PROGRAMAS E AÇÕES ESTRUTURANTES

Para cada eixo, definir:

Eixo	Ação	Responsável	Prazo	Indicador ESG
------	------	-------------	-------	---------------

Exemplos:

- Programa de Formação em Liderança Inclusiva.
- Comitê de Diversidade e ESG.
- Política de equidade salarial.
- Programa de inclusão de PCDs.
- Mentoria para grupos sub-representados.

9. INDICADORES E MONITORAMENTO (KPIS ESG)

Relacionar aos padrões internacionais:

- Percentual de diversidade por nível hierárquico.
- Índice de equidade salarial.
- Taxa de retenção por grupos.
- Número de denúncias de discriminação.
- Resultados de pesquisas de clima inclusivo.
- Indicadores GRI 405 e 406.

10. GOVERNANÇA DA POLÍTICA

- Comitê de Diversidade e ESG.
- Papel da Alta Administração.
- Papel do RH.
- Canais de denúncia e compliance.
- Auditoria interna e externa.

11. ALINHAMENTO COM O RELATÓRIO ESG

- Como a política será reportada nos relatórios de sustentabilidade.
- Conexão com GRI, SASB e IFRS Sustainability.
- Transparência e prestação de contas aos stakeholders.

12. CONSIDERAÇÕES FINAIS

- Impactos esperados no desempenho organizacional.
- Contribuição para o valor de longo prazo.
- Contribuição para os ODS e para o pilar social do ESG.

13. REFERÊNCIAS

Normas, autores, relatórios e legislação utilizados (ABNT ou APA).

ANEXO II

[EXEMPLO]

POLÍTICA DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO ALINHADA AO ESG

Hospital Vida Plena S.A.

1. IDENTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Nome: Hospital Vida Plena S.A.

Sector: Saúde (Assistência Hospitalar de Média e Alta Complexidade)

Porte: Grande porte (aprox. 1.200 colaboradores)

Localização: Região de Manaus – AM

Estrutura: Atendimento SUS, convênios e particular.

Público interno: Médicos, enfermeiros, técnicos, administrativos, gestores e equipes de apoio.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

2.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

O Hospital Vida Plena atua em um ambiente altamente regulado, com forte exposição social, lidando diretamente com diversidade cultural, étnica, geracional e socioeconômica de pacientes e colaboradores. A instituição enfrenta pressões crescentes por certificações de qualidade, compliance trabalhista, humanização do atendimento e adequação a padrões ESG exigidos por operadoras de saúde, investidores e órgãos públicos.

2.2 JUSTIFICATIVA ESTRATÉGICA

A implementação de uma Política de Diversidade e Inclusão fortalece:

- a) O pilar Social do ESG, por meio da equidade e respeito às diferenças;
- b) A Governança, com redução de riscos legais e reputacionais;
- c) A qualidade assistencial, ao promover equipes mais engajadas, diversas e culturalmente competentes.

3. DIAGNÓSTICO DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO

3.1 PERFIL DA FORÇA DE TRABALHO (ESTIMADO)

- Gênero: 68% mulheres, 32% homens; liderança: 70% masculina.
- Raça/etnia: 55% pardos, 25% brancos, 15% negros, 5% indígenas.
- Faixa etária:
- Até 30 anos: 28%
- 31 a 45 anos: 44%

- Acima de 45: 28%
- Pessoas com deficiência: 2,1% (abaixo da cota legal).
- Liderança feminina: 30%.
- Liderança negra e indígena: 12%.

3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

- Não há política formal de D&I.
- Predominância de práticas informais.
- Baixa representatividade em cargos de decisão.
- Acessibilidade física parcial.
- Ausência de programas estruturados de sensibilização.

3.3 MAPEAMENTO DE RISCOS ESG

- Risco legal: descumprimento parcial da Lei de Cotas (PCD).
- Risco reputacional: denúncias isoladas de assédio e discriminação.
- Risco operacional: rotatividade elevada em grupos minorizados.
- Risco de governança: ausência de indicadores ESG sociais estruturados.

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E NORMATIVA

- Pilar Social do ESG.
- ODS 3 (Saúde e Bem-Estar), 5 (Igualdade de Gênero), 8 (Trabalho Decente), 10 (Redução das Desigualdades).
- GRI 405 e 406.
- Convenções da OIT (nº 100 e 111).
- Constituição Federal (arts. 3º e 7º).
- Estatuto da Pessoa com Deficiência.

5. PRINCÍPIOS DA POLÍTICA

1. Dignidade da pessoa humana.
2. Equidade e justiça social.
3. Não discriminação.
4. Acessibilidade universal.
5. Humanização das relações de trabalho.
6. Transparência e accountability.

6. OBJETIVOS

Objetivo Geral

Promover um ambiente hospitalar diverso, inclusivo, acessível e equitativo, alinhado aos princípios ESG, fortalecendo a sustentabilidade social, a qualidade assistencial e a governança corporativa.

Objetivos Específicos

1. Ampliar a representatividade em cargos de liderança.
2. Cumprir e superar a cota legal de PCDs.
3. Reduzir vieses nos processos de recrutamento e promoção.
4. Desenvolver lideranças inclusivas.
5. Integrar D&I aos relatórios ESG.

7. EIXOS ESTRATÉGICOS

- Recrutamento e Seleção Inclusivos
- Desenvolvimento e Carreira
- Liderança e Governança
- Cultura Organizacional
- Acessibilidade e Tecnologia
- Comunicação e Ouvidoria

8. PROGRAMAS E AÇÕES

Eixo	Ação	Responsável	Prazo	Indicador ESG
Recrutamento	Programa de contratação de PCD e diversidade étnica	RH	12 meses	% PCD; % diversidade
Liderança	Formação em Liderança Inclusiva	Educação Corporativa	6 meses	% líderes capacitados
Governança	Criação do Comitê de D&I e ESG	Diretoria	3 meses	Comitê ativo
Cultura	Campanhas contra assédio e discriminação	Comunicação	Permanente	Nº de ações
Acessibilidade	Adequação arquitetônica e digital	Engenharia/TI	18 meses	Índice de acessibilidade

9. INDICADORES (KPIS ESG)

- % de mulheres, negros, indígenas e PCD em cargos de liderança.
- Índice de equidade salarial por gênero e raça.
- Taxa de rotatividade por grupo.
- Número de denúncias e resolutividade.
- Clima organizacional inclusivo.
- Conformidade com GRI 405 e 406.

10. GOVERNANÇA DA POLÍTICA

- Comitê de Diversidade, Inclusão e ESG vinculado ao Conselho Diretor.
- RH como executor técnico.
- Ouvidoria independente e canal de ética.
- Auditoria interna anual dos indicadores sociais.

11. ALINHAMENTO AO RELATÓRIO ESG

- Inclusão dos dados no Relatório de Sustentabilidade (GRI).
- Divulgação de metas, indicadores e avanços.
- Prestação de contas a colaboradores, pacientes, órgãos reguladores e investidores.

12. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Política de Diversidade e Inclusão do Hospital Vida Plena S.A. contribui para:

- Melhoria da qualidade assistencial.
- Valorização do capital humano.
- Redução de riscos legais e reputacionais.
- Fortalecimento do pilar Social e da Governança no ESG.
- Geração de valor sustentável no longo prazo.

13. REFERÊNCIAS

Normas, autores, relatórios e legislação utilizados (ABNT ou APA).

diversidade e inclusão nas organizações

Conheça como se dá o processo de diversidade e inclusão nas organizações integrando-as às práticas ESG.

Sinopse:

O livro aborda de forma integrada os fundamentos da diversidade, da inclusão e do ESG nas organizações contemporâneas. Discute seus impactos na cultura, na governança, na inovação e no desempenho. Analisa indicadores, marcos legais e evidências empíricas. Apresenta um modelo de Política de Diversidade e Inclusão com princípios, diretrizes e métricas. A obra oferece base teórica e aplicada para uma gestão organizacional mais justa e sustentável.

O modelo de Política de Diversidade e Inclusão proposto no livro é sem dúvidas a "cereja do bolo" para a prática do "S" de ESG nas organizações.
- Sienne Oliveira, Professora e Empresária.

Juliano Milton Kruger



Doutor em Administração e em Educação. Administrador, Contador e Economista de profissão. Professor efetivo da UEA e do IFAM. Autor de vários livros e artigos técnicos. Atua como consultor de negócios em Manaus.

ISBN: 978-65-5866-608-0

CD



9 786558 666080