
Palavras chaves

Diversidade e Inclusão, Cultura Organizacional, Sustentabilidade de Negócios, Humanização.

1. INTRODUÇÃO

O estudo da diversidade e inclusão na cultura organizacional é um campo de pesquisa que busca analisar e compreender as complexidades e dinâmicas que moldam as relações humanas no ambiente de trabalho. Vai além da mera celebração da diversidade e da implementação de políticas inclusivas, mergulhando nas raízes da cultura empresarial para avaliar como diferentes grupos interagem, colaboram e prosperam dentro de uma organização.

Segundo Sales (2021, p.11), a diversidade, que abrange uma ampla gama de características humanas, como etnia, gênero, idade, orientação sexual, habilidades, neurodiversidade e origens culturais, é uma força inerente à sociedade. No entanto, ela também carrega consigo desafios, tais como preconceitos, estereótipos e discriminação. O estudo da diversidade procura entender como essas forças impactam a dinâmica de grupos e equipes dentro de uma empresa.

A diversidade no local de trabalho vai além das características demográficas e engloba as diversas experiências, perspectivas e conhecimentos que cada indivíduo traz consigo. Isso pode ser uma força para a inovação e o sucesso empresarial, uma vez que diferentes pontos de vista podem levar a soluções criativas e abordagens mais eficazes para os desafios.

Um estudo realizado pela consultoria McKinsey & Company em 2017, com mais de mil empresas em doze países, demonstra que empresas com maior diversidade em suas equipes executivas têm uma probabilidade 21% maior de ter margens de lucros superiores aos de seus concorrentes e 27% mais chances de criar valor no longo prazo. (CANDIDO, p. 75, 2021).

Além disso, a diversidade é essencial para refletir e atender a uma base de clientes e fornecedores diversificada. Empresas que valorizam e promovem a diversidade estão mais bem preparadas para compreender as necessidades de seus clientes e criar produtos e serviços que atendam a uma variedade de grupos demográficos.

Para Reinaldo (2021), promover oportunidades iguais, tratamento justo e respeitoso para todas as pessoas deve ser o básico para qualquer empresa. É preciso dizer não para a discriminação e dizer sim para a diversidade e inclusão, se tornando um objetivo comum de todos.

O estudo da diversidade e inclusão na cultura organizacional aborda questões críticas, tais como:

- Equidade e Justiça: Como as práticas de contratação, promoção e remuneração afetam diferentes grupos dentro da organização? Há disparidades injustas?
- Clima Organizacional: Qual é o ambiente psicológico no local de trabalho? Os funcionários se sentem seguros para expressar suas opiniões e ser quem são?

-
- Liderança e Mentoria: Como os líderes influenciam a cultura de inclusão? Eles servem como modelos de diversidade e inclusão?
 - Conscientização e Educação: As empresas oferecem treinamento para conscientizar os funcionários sobre a importância da diversidade e inclusão?
 - Inovação e Desempenho: Como a diversidade de perspectivas influencia a capacidade da empresa de inovar e se destacar no mercado?
 - Compreensão das Barreiras: Quais são os obstáculos à inclusão e como podem ser superados?

Organizações que valorizam a representatividade são mais atraentes para profissionais diversos. Isso amplia o *pool* de talentos e ajuda na retenção de funcionários.

Empresas que abraçam a representatividade são vistas como mais legítimas e confiáveis pela sociedade. Isso pode afetar positivamente a imagem e a reputação da empresa.

É crescente o número de empresas que reconhecem o poder de transformação da Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) e promovem uma cultura de valorização a perspectivas e repertórios diferentes. Estrategicamente, elas têm focado em ações afirmativas que atendem a grupos minoritários, reconhecendo sua responsabilidade na reparação de prejuízos e desvantagens observados na sociedade – um desses é o de pessoas LGBTQIAPN+ (CURZIO, 2021, p.187)

“A diversidade é um tema de gestão, mas com nuances e peculiaridades que devem ser levadas em conta. Refiro-me aqui tanto a uma perspectiva individual, no sentido que aqueles que trabalham com o tema o façam com compromisso ético e moral com a transformação social, quanto a uma perspectiva estrutural, que não pense a organização como um ente apartado da sociedade e suas contradições” (SALES, 2021, p.4).

Este artigo de cultura organizacional, diversidade e inclusão explora a interseção de três elementos essenciais para o sucesso sustentável das organizações. Foram investigadas como as empresas podem criar culturas que celebram a diversidade, promovem a inclusão e, em última instância, alavancam esses fatores para alcançar resultados nas empresas e colaboradores.

O intuito desse artigo é contribuir com a explicação de valores sobre Diversidade e inclusão no contexto de cultura organizacional e o quanto essa pauta é fundamental para promover um ambiente mais igualitário,

Ao final, será possível proporcionar uma visão abrangente sobre o impacto positivo que uma cultura organizacional centrada na diversidade e inclusão pode ter nos colaboradores, na empresa como um todo e na sociedade. O objetivo é inspirar líderes, profissionais de recursos humanos e todos os envolvidos na gestão organizacional a abraçar a diversidade e a inclusão como um ativo estratégico para o crescimento e a excelência empresarial.

2. REVISAO BIBLIOGRAFICA

O estudo da diversidade e inclusão na cultura organizacional examina as melhores práticas, identifica desafios e fornece orientações para aprimorar a igualdade e a justiça no ambiente de trabalho. A pesquisa nessa área não apenas contribui para a promoção da equidade, mas também tem implicações significativas nos resultados de negócios, como a retenção de talentos, a satisfação do cliente e as diferentes perspectivas do negócio.

Intencionalidade em inclusão de diversidades é fundamental para se obter representatividade e proporcionalidade. Antes de mais nada, estudar a demografia da empresa, compará-la com a existente na sociedade e estabelecer metas de diversidade por grupos minoritários configura-se como bom ponto de partida (GOBATO, 2021, p. 93)

O estudo de diversidade e inclusão na cultura organizacional não é apenas um campo de pesquisa, mas uma jornada em direção à criação de ambientes de trabalho mais justos, acolhedores e inovadores. Ele nos lembra que a verdadeira força de uma organização está em sua capacidade de acolher e nutrir a riqueza da diversidade humana, transformando-a em referência e excelência de sucesso empresarial.

Apenas 36% da liderança de Diversidade e Inclusão relata que sua organização tem sido eficaz na construção de equipes diversas. Enquanto 91% da liderança de D&I firmam que suas empresas possuem uma estratégia, somente 27% das pessoas sentem que sua organização traz informações sobre como promover D&I em seu dia a dia (GARTNER, 2019a)

Funcionários são mais propensos a aceitar políticas de diversidade e inclusão quando veem líderes e colegas que representam a diversidade da força de trabalho e empresas que atendem a uma base de clientes diversificada se beneficiam da representatividade interna, pois se sentem pertencidos a aquele ambiente. Como citou Toyofuku (2021), pertencimento é o sentimento de aceitação que faz com que as pessoas sintam que podem ser elas mesmas e reconhecidas por suas perspectivas singulares, além de possibilitar que se identifiquem como sendo parte de uma comunidade.

A diversidade dentro de um contexto empresarial, de acordo com Amato (2021), refere-se à presença de uma ampla gama de características, origens e perspectivas entre os colaboradores de uma organização. Essas características podem incluir, mas não se limitam a:

- Diversidade Étnica e Racial: Representação de diferentes grupos étnicos e raciais na força de trabalho.
- Diversidade de Gênero: Presença equitativa de homens e mulheres em todos os níveis da organização.
- Diversidade de Idade: Inclusão de pessoas de diferentes faixas etárias, desde jovens profissionais até trabalhadores mais experientes.
- Diversidade de Origem Nacional: Funcionários de diferentes países ou culturas que trazem perspectivas internacionais para a empresa.
- Diversidade de Habilidades e Capacidades: Inclusão de pessoas com diferentes habilidades, incluindo pessoas com deficiência.
- Diversidade de Orientação Sexual: Inclusão de pessoas de todas as orientações sexuais.

-
- Diversidade de Religião e Crença: Representação de diferentes religiões e crenças espirituais.
 - Diversidade de Experiência: Pessoas com diferentes experiências profissionais e de vida.

A finalidade foi analisar e orientar o mercado brasileiro em relação as atuais mudanças culturais e impactos relacionados as empresas e conseqüentemente a sociedade, quando o tema for apresentado.

2.1 Principais práticas e iniciativas para a Diversidade e Inclusão

De acordo com Toyofuku (2021), a melhor forma de compartilhar a responsabilidade é criando um sistema de governança, que desenvolva os mecanismos pelos quais a empresa vai se organizar para que D&I seja parte de sua estratégia.

Foi possível analisar, segundo Luz (2021), Gimenez (2021), Botaro (2021), Toyofuku (2021), Ignarra (2021), Serapião (2021) e Curzio (2021), que através dos seguintes fatores e metodologias, é possível se aproximar da transformação cultural, pensando em um ambiente diverso e inclusivo.

- Educação e sensibilização: Promover a educação e a sensibilização sobre diversidade e inclusão entre os funcionários. Isso pode ser feito por meio de treinamentos, workshops e seminários que abordem questões de diversidade, preconceito e igualdade, além de comunicações internas na empresa visando conscientizar sobre as datas de luta pela igualdade.
- Comunicar os valores: Certificar-se de que a missão, visão e valores da organização reflitam o compromisso com a diversidade e a inclusão. Isso cria um ambiente onde todos os funcionários entendem a importância desses princípios.
- Liderança inclusiva: Promover uma liderança que seja inclusiva e exemplar. Líderes devem demonstrar atitudes e comportamentos que valorizem a diversidade e promovam a igualdade, visando inspirar, representar e aumentar as oportunidades no mercado de trabalho.
- Políticas e práticas inclusivas: Implementar políticas e práticas sérias de RH que garantam a igualdade de oportunidades para todos os funcionários, independentemente de sua origem, gênero, orientação sexual, etnia, religião etc. Além de garantir direitos de necessidades básicas que estejam de encontro com toda a diversidade de pessoas e familiar.
- Grupos de afinidade: Criar grupos de afinidade, como grupos LGBTQIAPN+, grupos de mulheres, grupos étnicos etc., para oferecer apoio e espaço seguro para funcionários que compartilham experiências semelhantes.
- Avaliação e métricas: Estabelecer métricas para avaliar o progresso na promoção da diversidade e inclusão. Isso pode incluir a coleta de dados sobre a composição da força de trabalho e a realização de pesquisas de clima organizacional. Desta forma, é possível medir o quão diversa a empresa é e baseado nisso, tomar as devidas medidas para proporcionar o melhor ambiente e qualidade de trabalho para todos.

-
- Recrutamento e seleção: Revisar e melhorar os processos de recrutamento e seleção para garantir que candidatos dentro de toda a diversidade tenham oportunidades justas de serem contratados e inclusive tenham a experiência de contratação de forma inclusiva.
 - Promoção da diversidade: Garantir que a diversidade seja valorizada em todas as decisões de promoção e progressão na carreira, evitando que os vieses inconscientes ou até mesmo preconceitos por parte dos *stakeholders* interfiram em qualquer decisão.
 - Comunicação aberta: Promover uma comunicação aberta e honesta em relação à diversidade e inclusão. Encorajar os funcionários a relatar qualquer problema ou comportamento discriminatório. Garantir que os canais são sérios e cada caso reportado será levado com a devida seriedade merecida.
 - Parcerias externas: Colaborar com organizações e grupos externos que promovam a diversidade e inclusão, e participe de iniciativas da comunidade. Os *benchmarks* e grupos de Diversidade e Inclusão são extremamente relevantes para adquirir e replicar as melhores práticas que tem dado certo no mercado de trabalho, com o intuito de expandir conhecimento e melhorar os benefícios para que todos se sintam inclusos e pertencentes.
 - Aprender com os erros: Reconhecer que a promoção da diversidade e inclusão pode ser um processo desafiador e estar disposto (a) a aprender com os erros e ajustar as práticas conforme necessário.
 - Avaliar constantemente: A cultura organizacional está em constante evolução. Avaliar regularmente o progresso e ajustar as estratégias de acordo com as necessidades e desafios emergentes.

É importante lembrar que a promoção da diversidade e inclusão é um esforço contínuo que requer o comprometimento de toda a organização, desde a alta administração até os funcionários de base. Cada pessoa desempenha um papel na construção de uma cultura organizacional que valoriza a diversidade e promove a igualdade de oportunidades para todos.

2.2 Importância da Diversidade e Inclusão para as organizações e impacto social

Uma pesquisa revela que 61% das pessoas escondem ao menos uma dimensão de si mesmas no trabalho, sendo mais frequente quando se é parte de um grupo minoritário. Ou seja, grupos sociais historicamente excluídos e que possuem pouca representação social, econômica e política, independentemente de sua quantidade numérica. No caso de pessoas LGBTQIAPN+, o percentual aumenta para 83%, 79% para pessoas negras e 66% para mulheres, por exemplo. Além disso, 53% relatam sentir que a liderança espera (conscientemente ou não) que escondam partes de si, impactando no modo como 51% percebem as oportunidades disponíveis e 50% sentem seu compromisso com a empresa (DELOITTE, 2019).

Considerando que se sentir parte de um grupo é praticamente uma necessidade humana, os ambientes de trabalho precisam acompanhar essa necessidade, assegurando-se de que as pessoas tenham uma estrutura psicológica no ambiente.

A segurança psicológica é um componente fundamental na formação de time de alto desempenho. Sendo que os membros de equipes psicologicamente seguras são duas vezes mais eficazes, geram mais receitas e tem menos probabilidades de deixarem a companhia (RE: WORK WITH GOOGLE, 2016).

3. METODOLOGIA

Esta revisão narrativa de literatura baseou-se em uma estrutura que incluiu métodos de pesquisa de profissionais atuantes em Diversidade e Inclusão em diversas atmosferas, segmentos, empresas e regiões, visando compreender e comparar os maiores desafios e as melhores práticas adotadas em cada filosofia.

Este artigo científico foi baseado nos livros:

- As Práticas Organizacionais de Diversidade e Inclusão: Cenário da América Latina de Fernanda Perregil (organizadora).
- Diversidade e inclusão: e suas dimensões de Luciano Amato.
- Inclusifique: Como a inclusão e a diversidade podem trazer mais inovação à sua empresa de Stefanie K. Jhonson.

A revisão narrativa da literatura utilizou tanto fontes acadêmicas (livros, artigos) quanto fontes oficiais e confiáveis sobre diversidade e inclusão, como a pesquisa da Deloitte. Essa variedade de fontes permitiu a compreensão ampla do cenário, auxiliando na identificação dos desafios e na percepção do clima organizacional e, adicionalmente, a inclusão das experiências pessoais dos integrantes e suas vivências no mundo corporativo reforçou a compreensão prática dos desafios e percepções, agregando uma perspectiva mais humana e contextualizada à pesquisa.

A escolha dos livros foi baseada em referência dos autores, por premiações e conceitos relevantes que alavancaram organizações que são dedicadas a Diversidade e Inclusão.

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, analisando as perspectivas dos autores, usando métodos estatísticos e abordagens que buscam compreender as experiências e percepções individuais. Essa metodologia permitiu a análise aprofundada das práticas de diversidade e inclusão, conforme proposto nos objetivos.

Além disso, foi realizado um confronto dos resultados com a análise dos autores sobre a crescente ou não valorização do tema dentro das empresas.

Portanto, a metodologia adotada permitiu a coleta de informações diversificadas e a análise aprofundada necessária para atender aos objetivos propostos na introdução do trabalho, fornecendo uma compreensão ampla das práticas de diversidade e inclusão no contexto corporativo.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com os autores estudados, os principais fatores determinantes para definir as barreiras para Diversidade e Inclusão, são o preconceito e os vieses inconscientes.

Todas as pessoas têm vieses inconscientes e eles são um dos maiores vilões contra a diversidade e a inclusão. Os vieses inconscientes não são intencionais, são baseados nos preconceitos, estereótipos e crenças culturais. No entanto, formam uma barreira invisível e muito poderosa que dificulta o avanço da diversidade e da inclusão nas corporações. (KERR, 2021, p.71). Kerr também afirma, que essas associações mentais negativas dos vieses, não permitem que as classes diversas tenham oportunidade ou representatividade dentro das empresas.

Apesar de todos esses vieses inconscientes serem barreiras invisíveis para o avanço da diversidade e da inclusão, a boa notícia é que eles podem ser vencidos pelo autoconhecimento, pela conscientização e por um esforço consciente (KERR, 2021, p.71), ou seja, estar em constante atualização sobre o tema e ter a consciência de que se trata de um tópico de humanização e oportunidades, é de responsabilidade de cada indivíduo buscar diariamente o conhecimento para tornar os ambientes mais equitativos.

De acordo com Ignarra (2021), a maior interferência negativa na inclusão e na diversidade não é o que pensamos ou prejudicamos, e sim o que fazemos com aquilo que pensamos ou ainda o que não fazemos com base no que temos de crenças limitantes.

Ignarra (2021) faz um reforço apelativo dizendo “Vamos acabar com a desinformação e com a alienação. Vamos parar de colocar a culpa nos vieses inconscientes. Vamos assumir que somos todos preconceituosos em desconstrução, como motivação para seguirmos na busca de mais e mais sabedoria inclusiva”.

Diante disso, as medidas tomadas que representam a estratégia para diminuir a interferência do preconceito na cultura organizacional são:

Conscientização:

1. Oferecer conteúdo de forma continuada para trazer informação sobre diversidade e inclusão, vieses inconscientes e crenças limitantes sobre os diferentes grupos sociais etc.
2. Atuação com processos e indicadores para as ações de letramento, proposta para medir os resultados e desenhar próximos passos.

Inclusão:

- 1- Contratar pessoas diversas considerando o conceito de equidade, ou seja, flexibilizando exigências e expectativas que fizeram o mundo corporativo ser tão homogêneo.

Continuidade de carreira:

- 1- Medir a qualidade das contratações com acompanhamento contínuo e formal das pessoas diversas e de seus gestores diretos.
- 2- Desenhar plano de carreira direcionados para as pessoas dos grupos sociais minoritários (IGNARRA, 2021).

Foi possível analisar de forma clara, pontos importantes que se fazem essenciais pensando em medidas práticas para atuar contra os preconceitos e vieses inconscientes.

Pensando em um cenário de bem-estar, os conceitos da autora Lilian Cury, trouxeram revelações importantes sobre gestão humanizada, saúde mental, dentro do contexto de diversidade e inclusão e mostram o quão importante é o conhecimento e sabedoria no recrutamento das empresas. “Atuo há mais de 20 anos com implantação de programas de inclusão, conscientizando líderes nas organizações e muitos gestores resistem em contratar pessoas com deficiência por falta de conhecimentos básicos” (CURY, 2021). Esse é um dos exemplos que acontece de forma recorrente no contexto atual. Além disso, ainda podemos acrescentar falta de estrutura física para receber pessoas com deficiência ou de gêneros neutro, não binário, transsexuais e assim por diante, fatores determinantes que impedem a contratação de pessoas diversas.

De acordo com a Declaração Universal dos Direitos Humanos (ONU), todas as pessoas nascem livres e iguais em dignidade e direitos, com a garantia de igualdade e não discriminação. Ainda assim, as pessoas LGBTQIAPN+ são comumente afetadas por violações de direitos humanos como tratamentos discriminatórios em diversos espaços, diariamente (CURZIO, 2021, p.187).

Foi criado um Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+, com um movimento que contribui com informação e promoção de empresas que estão ativamente contribuindo para que a cultura da diversidade e inclusão tenha seriedade e reflita nos bons resultados. Dentro desse Fórum, foi criado um documento chamado “10 Compromissos para a Promoção dos Direitos LGBTI+”, que é utilizado justamente para validar as empresas que estão comprometidas com o tema, além de trazer uma provocação, com métricas determinadas, para aquelas que ainda não preenchem os 10 requisitos, entrarem nessa conscientização.

De forma geral, os 10 compromissos são:

-
- 1- Comprometer-se, presidência e executivos, com o respeito e com a promoção dos direitos LGBTQIAPN+;
 - 2- Promover igualdade de oportunidades e tratamento justo às pessoas LGBTQIAPN+;
 - 3- Promover ambiente respeitoso, seguro e saudável para as pessoas LGBTQIAPN+;
 - 4- Sensibilizar e educar para o respeito aos direitos LGBTQIAPN+;
 - 5- Estimular e apoiar a criação de grupo de afinidade LGBTQIAPN+;
 - 6- Promover o respeito aos direitos LGBTQIAPN+ na comunicação e no *marketing*;
 - 7- Promover o respeito aos direitos LGBTQIAPN+ no planejamento de produtos, serviços e atendimento aos clientes;
 - 8- Promover ações de desenvolvimento profissional de pessoas do segmento LGBTQIAPN+;
 - 9- Promover o desenvolvimento econômico e social das pessoas LGBTQIAPN+ na cadeia de valor;
 - 10- Promover e apoiar ações em prol dos direitos LGBTQIAPN+ na comunidade.

É importante ressaltar que a empresa deve comprovar cada tópico e seus desdobramentos a partir de documentos oficiais como de políticas de diversidade, benefícios e assim por diante.

Todos os autores concluem que as ações para promover a diversidade e inclusão nas empresas, devem ser imediatas e urgentes. Como citou Jhonson, (2021), “só alguém que não é diretamente afetado pela discriminação poderia se contentar em esperar tanto para se sentir incluído e bem-vindo e adiciona que “se você e sua equipe querem esperar 170 anos para ter igualdade (é o que o Fórum Econômico Mundial calcula que levará para haver paridade de gênero; de raça, é mais ainda), basta relaxarem e seguirem otimistas. Já se quiserem ver mudanças enquanto vivos, será preciso começar a agir”, conclui.

Culturas onde as pessoas possam se sentir respeitadas e com a liberdade de expressão são as mais valorizadas nos dias atuais. As empresas têm percebido o valor disso no dia a dia através de performances exponenciais muitas vezes. É impossível inovar onde não se tem liberdade. Temos cada vez mais buscado atuar não só pela recompensa financeira, mas também e fortemente por propósito. Queremos ser felizes dentro e fora do trabalho (PERREGIL, 2021, p 84).

Para Cruz (2021 apud BOURKE; GARR; BERKEL; WONG, 2017), o cenário de mudanças rápidas e inesperadas, a liderança inclusiva está emergindo com uma habilidade essencial, ajudando as organizações a se desenvolverem e se adaptarem a cenários complexos e competitivos de clientes, mercados

e talentos cada vez mais exigentes pelo reconhecimento das suas demandas. A diversidade humana influencia todas as dinâmicas empresariais, portanto é necessário que as organizações implementem políticas e práticas que apoiem e incluam todos os indivíduos.

Além disso, Cruz (2021 apud DOWNEY; WERF; THOMAS; PLAUT, 2014), afirmou que ao desenvolver um estilo de liderança inclusiva da diversidade promove engajamento dos colaboradores, gerando maior desempenho individual e organizacional, permitindo o alcance da vantagem competitiva.

Um estudo realizado por Juliet Bourke e Andrea Titus para a *Harvard Business Review*, em 2020, demonstrou que o que os líderes dizem e fazem impacta em até 70% a sensação da inclusão.

Compreendemos o impacto positivo do papel da liderança com uma mentalidade inclusiva. No entanto, quais estratégias práticas as empresas podem adotar para efetivamente alcançar o objetivo de desenvolver e consolidar uma cultura de Diversidade e Inclusão.

De acordo com Cruz (2021), diversas habilidades corporativas precisam ser desenvolvidas e exercitadas, como autogestão, gestão de equipes, visão sistêmica e entendimento de negócio. Ainda adiciona que a liderança inclusiva se torna um imperativo uma vez que a criação de ambientes inclusivos está positivamente relacionada com o desempenho e o engajamento dos colaboradores.

Além disso, reconhecendo que todos são seres humanos e vieram de diferentes culturas, criações e crenças, alguns dos autores indicam técnicas para exercitar cada vez mais a mente para não serem condicionados ao preconceito:

Refleta e identifique uma de suas crenças/ preconceitos que influencia sua habilidade de liderança inclusiva e da qual você acha que seria benéfico se desfazer. Ao identificá-la, ensine seu cérebro a formar uma nova rota, uma nova percepção construindo um novo modo de funcionamento. Algumas formas para ampliar o seu poder de empatia:

- Aumente o contato com as pessoas que são diferentes de você, que pensam diferente de você.
- Mude a maneira como você faz as coisas. Muitas vezes, ficamos presos em determinadas crenças sem perceber.
- Cuide de si mesmo. Nossa capacidade de conexão é mais baixa quando estamos mental ou fisicamente exaustos ou estressados (CRUZ, 2021, p.45).

Conforme discutido por especialistas que abordam a relevância da liderança nesse contexto, verificou-se que o elemento essencial é ter líderes que sirvam como modelos em termos de vulnerabilidade, capacidade inspiradora e busca contínua de conhecimento para lidar com os preconceitos inconscientes.

A presença da Diversidade tem crescido à medida que cargos afirmativos e remunerados são estabelecidos nas organizações, permitindo a contratação de profissionais sérios e competentes, capazes de promover ajustes na cultura, política e acessibilidade quando se trata desse tema.

A quantidade de empregos para profissionais especializados em diversidade inclusão cresceu 107% nos últimos cinco anos nos perfis da rede social LinkedIn, que reuniu dados globais de 2015 até 2020. O que tem impulsionado a busca por esses profissionais é a demanda tanto das empresas quanto da sociedade sobre questões relacionadas a discriminação, assédio e falta de acesso a oportunidades por diferentes grupos (BOTARO, 2021, p.51).

O cargo mais comum e relevante são os *Chief Diversity Officers (CDOs)* que tem como objetivo conectar os esforços de D&I com toda a organização, desenvolvendo planos estratégicos e colocá-los em prática diante das possibilidades dentro da empresa.

Um estudo mostrou que, em cada 10 profissionais de D&I, 39% acreditam que estão bem alinhados com a estratégia geral de negócios, enquanto que quase metade deles (46%) considera que estão pouco alinhados e 14% estão desalinhados. O alinhamento de estratégia de D&I com a de negócios oferece às organizações várias vantagens, por exemplo, melhorar a reputação da empresa e impactar positivamente o desempenho financeiro (BOTARO, 2021, p.53).

4.1 Desafios Identificados:

Durante a análise, diversos desafios foram identificados, tais como a discrepância entre a teoria e a prática da diversidade e inclusão. Os dados sugerem que, embora as empresas reconheçam a importância da diversidade, muitas enfrentam dificuldades na implementação de práticas inclusivas e equitativas. Há uma necessidade clara de superar barreiras, como preconceitos inconscientes e resistência à mudança. Além disso, não é possível trabalhar com números exatos para ter um diagnóstico preciso e tomar medidas diante disso, já que a porcentagem de não declaração é muito alta, como informado nesse artigo.

4.2 Práticas Eficazes:

Foi possível observar que algumas organizações implementam práticas eficazes para promover a diversidade e a inclusão. Estas incluem a liderança ativa, a implementação de programas de treinamento e políticas inclusivas, além do estabelecimento de estruturas que acolhem a diversidade no ambiente de trabalho.

4.3 Áreas de Oportunidades:

Uma lacuna identificada reside na necessidade de maior alinhamento entre a teoria e a prática. Enquanto as políticas inclusivas são valorizadas e amplamente difundidas, sua efetiva implementação e

aceitação prática ainda enfrentam desafios. Além disso, a pesquisa aponta a importância de lidar com vieses inconscientes e promover uma cultura que celebre e valorize a diversidade.

4.4 Necessidade de Intencionalidade:

Concluiu-se que a intencionalidade é um ponto crucial para impulsionar a mudança efetiva. É necessário que as empresas não apenas reconheçam a importância da diversidade e inclusão, mas também ajam proativamente, implementando estratégias concretas e assegurando um compromisso genuíno com a promoção de um ambiente de trabalho mais inclusivo e diversificado.

5. CONCLUSÃO

Conforme revisão narrativa sobre diversidade e inclusão na cultura organizacional revelou uma variedade de perspectivas e descobertas significativas. Ao investigar as influências culturais e os impactos no contexto corporativo, foi identificada uma clara relevância desses elementos no ambiente de trabalho. A análise das práticas, desafios e percepções dos funcionários forneceu *insights* valiosos para compreender a importância da diversidade e inclusão em organizações de diversos segmentos.

Foi observado que as práticas de diversidade e inclusão estão sendo cada vez mais reconhecidas como fatores fundamentais para o sucesso e o crescimento sustentável das empresas. A pesquisa realizada, tanto com fontes acadêmicas quanto com fontes confiáveis, como a pesquisa da Deloitte, destacou a necessidade de ações concretas e estratégias proativas para promover a diversidade e a inclusão no ambiente de trabalho.

Entretanto, embora tenhamos sido identificados avanços positivos, também foram reconhecidos desafios persistentes. A discrepância entre a valorização teórica da diversidade e inclusão e sua implementação prática ainda é evidente. A análise comparativa dos dados da pesquisa Deloitte com as opiniões dos autores revelou lacunas e áreas que exigem maior atenção por parte das organizações.

É crucial que as empresas não apenas reconheçam a importância da diversidade e inclusão, mas também adotem práticas concretas para promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e diversificado. Recomenda-se um compromisso contínuo com programas de treinamento, políticas inclusivas e ações afirmativas para criar um ambiente que valorize e celebre a diversidade.

O campo da diversidade e inclusão nas organizações está em constante evolução, e novas pesquisas são essenciais para acompanhar e adaptar as estratégias às demandas em constante mudança.

É imprescindível que as organizações abracem a diversidade e a inclusão não apenas como uma obrigação moral, mas como um imperativo estratégico para o crescimento, inovação e sustentabilidade no mundo corporativo.

Embora muitas iniciativas pontuais tragam resultados positivos dentro do contexto de Diversidade e Inclusão, a expectativa da sociedade é muito grande, pois o tema está mais exposto e as pessoas cada vez irão cobrar e demandar mais das empresas um posicionamento coerente e igualitário.

Conclui-se que as empresas adotam abordagens diversas para alcançar um objetivo comum de equidade. Não há uma fórmula única para compreender e atingir os objetivos de uma cultura ideal de Diversidade e Inclusão. No entanto, a intencionalidade demonstrou ser um ponto crucial para iniciar a mudança.

6. AGRADECIMENTOS

Nosso agradecimento especial ao nosso professor e orientador Conrad Pinheiro e a todas as pessoas que nos possibilitaram a falar livremente de um tema tão relevante afim de inspirar, conscientizar e transformar a conduta de milhares de pessoas, com o intuito de termos um mundo mais inclusivo.

7. REFERÊNCIAS

AMATO, Luciano *et al.* **Diversidade e Inclusão e suas dimensões.** *Literare Books*, 2022.

BOTARO, Danielle *et al.* **Diversidade e Inclusão e suas dimensões.** *Literare Books*, 2022.

BULGARELLI, Reinaldo *et al.* **Diversidade e Inclusão e suas dimensões.** *Literare Books*, 2022.

CANDIDO, Vanessa *et al.* **As práticas organizacionais de diversidade e inclusão – Cenário América Latina.** *Arraes Editorial*, 2021.

CRUZ, Esabela *et al.* **Diversidade e Inclusão e suas dimensões.** *Literare Books*, 2022.

CURY, Lilian. **As práticas organizacionais de diversidade e inclusão – Cenário América Latina.** *Arraes Editorial*, 2021.

CURZIO, Paulo *et al.* **Diversidade e Inclusão e suas dimensões.** *Literare Books*, 2022.

DELOITTE. **Inclusion survey, uncovering talent.** *Reino Unido*, 2023. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/covering-in-the-workplace.html>.

Acesso em: 15 nov. 2023.

FÓRUM DE EMPRESAS E DIREITOS LGBTI+. Os 10 compromissos de práticas das empresas. **Site do Fórum, 2023.** Disponível em: <https://www.forumempresaslgbt.com/10-compromissos>.

Acesso em: 10 nov. 2023.

GARTNER, 2019 *As práticas organizacionais de diversidade e inclusão – Cenário América Latina*.

GIMENEZ, Luana *et al.* **Diversidade e Inclusão e suas dimensões**. *Literare Books*, 2022.

GOBATO, Guilherme *et al.* **Diversidade e Inclusão e suas dimensões**. *Literare Books*, 2022.

IGNARRA, Carolina *et al.* **Diversidade e Inclusão e suas dimensões**. *Literare Books*, 2022.

KERR, Cris. **Viés inconsciente: como identificar nossos vieses inconscientes e abrir caminho para a diversidade e a inclusão nas empresas**. São Paulo: Literare Books, 2021.

LUZ, Leila *et al.* **Diversidade e Inclusão e suas dimensões**. *Literare Books*, 2022.

PERREGIL, Fernanda *et al.* **As práticas organizacionais de diversidade e inclusão – Cenário América Latina**. Arraes Editorial, 2021.

SALES, Ricardo *et al.* **Diversidade e Inclusão e suas dimensões**. *Literare Books*, 2022.

SERAPIÃO, Sergio *et al.* **Diversidade e Inclusão e suas dimensões**. *Literare Books*, 2022.

TOYOFUKU, Thais *et al.* **Diversidade e Inclusão e suas dimensões**. *Literare Books*, 2022.