

REVISTA ELETRÔNICA

Gestão e Recursos
Humanos

DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO (DE&I) COMO MOTOR DE INOVAÇÃO: UMA REVISÃO ABRANGENTE SOBRE ESTRATÉGIAS E DESAFIOS CORPORATIVOS⁶

Lucimar Duarte⁷

Mônica Santos Amaral⁸

Rosiane Dias Mota⁹

RESUMO

A globalização e o aumento da conscientização social impulsionaram a Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) para o centro das estratégias corporativas, transcendendo a mera responsabilidade social para se tornar um pilar fundamental da inovação e da sustentabilidade. Este artigo de revisão explora a evolução da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) até o conceito contemporâneo de DE&I, analisando como as práticas inclusivas funcionam como um motor para a inovação organizacional. A partir de uma revisão narrativa da literatura e da análise de estudos empíricos focados na comunicação corporativa e na inclusão de pessoas com autismo, o estudo

⁶ Nota das Autoras: Este artigo contou com apoio de ferramentas de inteligência artificial, incluindo ChatGPT, NotebookLM e Gemini para auxiliar na pesquisa e na elaboração do conteúdo.

⁷ E-mail: profalucimarduarte@cenbrap.edu.br e Mini Currículo: Graduada em Administração, com especialização em Gerência Empresarial e mestrado em Ecologia e Produção Sustentável. Docente nos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Gestão de Recursos Humanos, com experiência em TCCs e bancas avaliadoras. Atua também como palestrante, consultora, ministrando minicursos, treinamentos e assessoria em implantação de sistemas de qualidade em empresas.

⁸ E-mail monicaamaral22@hotmail.com e Mini Currículo: Enfermeira graduada pela Universidade de Rio Verde-GO, especialista em UTI, Urgência e Emergência e Enfermagem do Trabalho, mestre em Atenção à Saúde pela PUC-GO e doutoranda em Ciências da Saúde na UFG-GO. Experiência em atenção primária, saúde da família, urgência e emergência, saúde do trabalhador e coordenação de estágios e programas de pós-graduação. Docente universitária nos cursos de Medicina da UNIFIMES (IESC) e UNIMAIS (PBL).

⁹ profarosianedias@gmail.com. Possui formação em Turismo, Administração, especialista em gestão, educação e EaD. É Mestre e Doutora em Geografia, com ampla experiência em docência, tutoria e coordenação acadêmica. Atua em gestão educacional, EaD, produção de material didático e consultoria educacional.

destaca que equipes diversas, com diferentes experiências, habilidades e perspectivas, promovem a diversidade cognitiva, essencial para a geração de soluções criativas e inovadoras. A inclusão de grupos minoritários, como pessoas com Transtorno do Espectro do Autismo (TEA), revela habilidades únicas (foco em detalhes, pensamento analítico) que enriquecem o ambiente de trabalho e impulsionam a inovação. O departamento de Recursos Humanos (RH) e a liderança desempenham um papel estratégico na implementação de políticas inclusivas, que fortalecem a cultura organizacional, aumentam o engajamento dos colaboradores e melhoram os resultados financeiros. Contudo, persistem desafios significativos, como a resistência cultural, o preconceito, a falta de treinamento adequado e a comunicação ineficaz, que limitam a plena integração de grupos diversos. A conclusão aponta que, apesar dos obstáculos, a DE&I representa uma oportunidade estratégica para as empresas, promovendo não apenas a justiça social, mas também a inovação contínua e maior competitividade no mercado global.

Palavras-chave: Diversidade. Equidade. Inclusão. Inovação Organizacional. Responsabilidade Social Corporativa. Comunicação Inclusiva.

1. Introdução

Em um cenário globalizado e cada vez mais interconectado, o público contemporâneo percebe as organizações não apenas como entidades produtoras de bens e serviços, mas como pontos de conexão emocional, identificando-se com valores e princípios corporativos. Essa mudança de percepção, impulsionada pelo crescente ativismo, pela influência dos meios de comunicação e pela regulamentação governamental, tornou a imagem e a reputação das empresas cruciais para a sua sustentabilidade. Consequentemente, o sucesso de um negócio transcendeu a mera maximização de lucros, exigindo agora um forte compromisso com a responsabilidade social.

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) evoluiu de uma obrigação inerente ao funcionamento empresarial para um componente estratégico que molda a forma como as organizações se relacionam com seus *stakeholders*.

Dentro desse escopo expandido, a Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) emergiu como um dos pontos mais trabalhados interna e externamente. Heinz (2024) define a DE&I como "qualquer política ou prática projetada para fazer com que pessoas de diferentes origens e *backgrounds* se sintam bem-vindas e integradas, garantindo que tenham apoio para desempenhar plenamente as suas funções no seu local de trabalho". As políticas focadas em DE&I abordam a equidade salarial, a representatividade feminina (especialmente em posições de liderança), a representatividade de minorias na força de trabalho e a promoção de um ambiente de trabalho inclusivo, onde todos se sintam à vontade e com voz nas tomadas de decisão (Washington, 2022, apud Abreu, 2024).

A necessidade de compreender o impacto dessas políticas vai além da conformidade legal, posicionando a DE&I como um motor estratégico para a inovação organizacional. A inclusão de indivíduos com diferentes características – como gênero, raça, etnia, idade, orientação sexual e habilidades – permite que as empresas acessem uma variedade de perspectivas, fundamentais para a criação de soluções inovadoras e para o fortalecimento da cultura organizacional. Assim, este artigo de revisão se propõe a analisar como as políticas de DE&I influenciam diretamente a inovação, identificando os desafios enfrentados e as oportunidades oferecidas por essas práticas no ambiente corporativo.

Este estudo busca, portanto, detalhar os pontos de Diversidade, Equidade e Inclusão que são comunicados pelas organizações, a forma como são comunicados e onde são priorizados, bem como explorar a relação entre inclusão, diversidade cognitiva e inovação organizacional. Adicionalmente, o trabalho investiga os desafios e possibilidades da inclusão de pessoas com autismo no mercado de trabalho para a promoção da inovação, e o papel do departamento de Recursos Humanos (RH) e da liderança na implementação dessas estratégias. A relevância deste estudo reside na escassez de literatura científica aprofundada sobre o tema, especialmente no contexto português, e na sua contribuição para uma melhor compreensão das ações organizacionais em DE&I, servindo como ponto de partida para futuras investigações.

A dissertação está dividida em capítulos principais: o Enquadramento Teórico, que aborda os fundamentos da Responsabilidade Social Corporativa e da DE&I; a Metodologia, que descreve as abordagens de pesquisa dos materiais utilizados; o Desenvolvimento, organizado em tópicos e subtópicos detalhando os conceitos, benefícios, desafios e o papel da DE&I na inovação; e, por fim, as Considerações Finais, com o resumo das conclusões, limitações do estudo e recomendações para futuras pesquisas.

2. Metodologia de Revisão

O presente artigo configura-se como uma revisão da literatura, sintetizando e analisando criticamente as informações contidas nos estudos de Abreu (2024), de Milan (et al., 2024), e Silva (et al., 2024). A abordagem metodológica desta revisão consistiu na extração sistemática, compilação e integração dos achados e discussões apresentados nesses estudos, utilizando uma linguagem formal, técnica e objetiva, e o formato de citação autor-ano, conforme as instruções. A pesquisa exploratória foi escolhida pela complexidade e dinamismo do tema, exigindo familiarização prévia com as práticas atuais (Gil, 2008).

A presente revisão integra os achados desses três estudos para construir uma compreensão abrangente de como a Diversidade, Equidade e Inclusão atua como um motor de inovação, explorando seus fundamentos históricos, benefícios estratégicos, desafios de implementação e o papel crucial dos Recursos Humanos e da liderança.

3. Desenvolvimento

3.1. Conceitos Fundamentais de Responsabilidade Social Corporativa e DE&I

A compreensão da Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) como motor de inovação requer, primeiramente, o estabelecimento de um enquadramento teórico sólido que abranja a evolução da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e a definição dos termos que compõem o conceito de DE&I.

3.1.1. A Evolução da Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

As raízes da responsabilidade social corporativa podem ser traçadas até as antigas leis romanas e a atuação de diversas entidades como asilos, hospitais e orfanatos na Idade Média, que eram considerados instrumentos para o desenvolvimento social (Latapí Agudelo et al., 2019). Nos séculos XVIII e XIX, a filosofia cristã impulsionou reformas sociais para combater a pobreza e o trabalho infantil, focando no bem-estar da classe trabalhadora (Latapí Agudelo et al., 2019). No final do século XIX e início do século XX, algumas organizações já demonstravam sensibilidade social ao investir na proteção e retenção de colaboradores, na melhoria da qualidade de vida dos funcionários e em doações de caridade (Latapí Agudelo et al., 2019).

Nas décadas de 1920 e 1930, os gestores começaram a equilibrar a maximização dos lucros com as exigências de clientes, força de trabalho e comunidade. Contudo, a discussão ampla sobre responsabilidades sociais inerentes às empresas só ganhou força por volta de 1940 (Latapí Agudelo et al., 2019). A Era Moderna da RSC teve início em meados de 1950, com o surgimento das primeiras definições na literatura e a publicação de "Responsabilidades sociais do homem de negócios" por Howard R. Bowen (2013) em 1957. Bowen (2013) definiu a responsabilidade social como "as obrigações dos homens de negócios de seguir aquelas políticas, tomar aquelas decisões ou seguir aquelas linhas de ação que são desejáveis em termos de objetivos e valores da nossa sociedade". Davis (1960) complementou, afirmando que se refere a "decisões e ações dos empresários tomadas por razões pelos menos parcialmente além do interesse econômico ou técnico direto da empresa", introduzindo a "Lei de Ferro da Responsabilidade", que ligava o poder empresarial à responsabilidade social (Carroll, 1999). Frederik (1960) propôs uma teoria para balancear o poder econômico com a responsabilidade social, destacando a necessidade de reconhecer o contexto social e que o comportamento responsável não ocorre automaticamente.

A década de 1970 viu a RSC influenciada por movimentos sociais e novas legislações, com o termo se popularizando e as empresas buscando abordagens para lidar com responsabilidades ambientais, de segurança e

direitos trabalhistas. Harold L. Johnson (1971) definiu uma empresa socialmente responsável como aquela que equilibra múltiplos interesses, considerando todos os *stakeholders*, não apenas os acionistas (Carroll, 1999). Carroll (1999) ressaltou que a RSC "permanecerá como parte essencial da comunicação e prática empresarial".

A globalização da RSC nos anos 1990 aumentou sua relevância internacional, impulsionando multinacionais a adotarem-na como um caminho seguro para equilibrar desafios e oportunidades, fortalecendo a institucionalização da RSC (Latapí Agudelo et al., 2019). Kofi Annan, em 1999, propôs um pacto global de valores e princípios compartilhados.

Nos anos 2000, o Pacto Global foi lançado, com 10 princípios para orientar o comportamento organizacional em direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção. A Comissão Europeia também implementou a RSC como elemento estratégico. Craig Smith, em 2001, definiu a RSC como as obrigações da empresa para com suas partes interessadas, indo além dos requisitos legais e dos deveres com os acionistas, buscando minimizar danos e maximizar o impacto benéfico na sociedade (Latapí Agudelo et al., 2019). A certificação internacional ISO 26000 também contribuiu para o reconhecimento global da RSC. Geoffrey Lantos (2001) introduziu a perspectiva estratégica da RSC, visando alcançar objetivos comerciais enquanto se faz o bem, o que Porter & Kramer (2007) expandiram para a ideia de criação de valor compartilhado (CVC), defendendo que todas as atividades de uma empresa afetam as comunidades e que considerar fatores sociais é crucial para a prosperidade (Latapí Agudelo et al., 2019). Em 2011, Porter e Kramer aprofundaram o CVC, definindo-o como políticas e práticas operacionais que aprimoram a competitividade de uma empresa ao mesmo tempo em que estimulam as condições sociais e econômicas das comunidades onde opera.

3.1.2. Definição e Componentes da Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I)

A Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) é um conceito interligado e multifacetado, essencial para as organizações modernas. Heinz (2024, apud

Abreu, 2024) a define como "qualquer política ou prática projetada para fazer com que pessoas de diferentes origens e *backgrounds* se sintam bem-vindas e integradas, garantindo que tenham apoio para desempenhar plenamente as suas funções no seu local de trabalho".

A Diversidade abrange uma vasta gama de características que tornam os indivíduos únicos, incluindo gênero, raça, etnia, idade, orientação sexual, habilidades e experiências. Não se limita apenas a características demográficas, mas estende-se à diversidade de pensamentos e perspectivas. No contexto da DE&I, a diversidade de origem e *background* é fundamental para trazer diferentes visões para a organização.

A Equidade foca na justiça e na igualdade de oportunidades, garantindo que todas as pessoas, independentemente de suas origens, tenham acesso aos mesmos recursos e oportunidades para desempenhar plenamente suas funções. Isso implica reconhecer e abordar as barreiras sistêmicas que podem impedir certos grupos de alcançar seu potencial máximo.

A Inclusão é o grau em que o indivíduo se sente valorizado e parte integrante do ambiente organizacional (Roberson, 2006, apud Santos, Santana e Arruda, 2018). Ela envolve a remoção de barreiras e a criação de um sentimento de pertencimento, onde as diferentes perspectivas são não apenas aceitas, mas valorizadas e potencializadas (Nishii, 2013; Shore et al., 2011, apud Santos, Santana e Arruda, 2018). A verdadeira inclusão significa que uma cultura organizacional integra essas diferenças, e a simples presença de diversidade não é suficiente.

Um aspecto crucial da DE&I é a **diversidade cognitiva**, que se refere à presença de indivíduos com diferentes experiências, habilidades e perspectivas de pensamento em uma equipe. Essa diversidade é central para a geração de soluções criativas e inovadoras. Equipes com diversidade cognitiva são mais capazes de analisar problemas sob múltiplos ângulos, o que leva a decisões mais assertivas e à inovação.

A relevância da DE&I no ambiente de trabalho é amplamente reconhecida. Ela não só atende às exigências crescentes do público e da sociedade, que demandam transparência e responsabilidade social das

organizações, mas também se torna um diferencial competitivo e um fator estratégico para o sucesso organizacional, impulsionando a criatividade e a capacidade de adaptação.

3.2. A Importância Estratégica da DE&I como Motor de Inovação

A integração da Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) na estratégia corporativa vai além da conformidade ética e regulatória, posicionando-se como um catalisador fundamental para a inovação organizacional. A pluralidade de perspectivas e experiências intrínseca a um ambiente diverso fomenta um terreno fértil para a criatividade e a geração de soluções diferenciadas.

3.2.1. DE&I e Inovação Organizacional

A DE&I é cada vez mais reconhecida como um motor de inovação para as organizações. A premissa central é que equipes diversas, formadas por indivíduos com diferentes experiências, habilidades e perspectivas, tendem a gerar soluções mais criativas e inovadoras. Essa diversidade cognitiva enriquece a análise de situações, resultando em decisões mais assertivas e inovadoras. Pesquisas indicam que ambientes com maior diversidade produzem melhores resultados em termos de inovação, pois a pluralidade de pensamentos contribui para soluções mais abrangentes (Hassrick, 2019).

A inclusão de pessoas com Transtorno do Espectro do Autismo (TEA), por exemplo, pode trazer vantagens significativas para a inovação. Muitos indivíduos no espectro possuem habilidades excepcionais, como um forte foco em detalhes, pensamento analítico e capacidade de concentração intensa, que são valiosas em setores que demandam alta capacidade analítica e criatividade (Maccali et al., 2015). Essas características podem agregar valor em atividades que exigem precisão e foco intensos (Silva, 2020). Assim, a inclusão de profissionais neurodiversos não só enriquece a força de trabalho, mas também transforma a cultura organizacional, proporcionando oportunidades para repensar práticas tradicionais e construir um espaço mais inovador (Milaneze et al., 2024).

3.2.2. Fortalecimento da Cultura Organizacional e Resultados Financeiros

Além de impulsionar a inovação, a DE&I fortalece a cultura organizacional e melhora os resultados financeiros. Organizações que adotam práticas inclusivas tendem a ser mais colaborativas, apresentando um ambiente de trabalho mais engajado e produtivo (Lima, 2023). A diversidade contribui para um clima organizacional mais rico e dinâmico. A presença de um ambiente de trabalho mais equitativo e colaborativo melhora a retenção de talentos e o engajamento dos colaboradores (Custódio et al., 2024). O aumento do engajamento impacta positivamente a produtividade e o clima organizacional (Hassrick, 2019).

Estudos mostram que empresas com maior diversidade têm desempenho financeiro e inovação superiores (Herring, 2009). A diversidade enriquece a cultura organizacional, facilitando a resolução de problemas complexos (Ely e Thomas, 2001, apud Santos, Santana e Arruda, 2018). A Deloitte (2023) e Época Negócios (2023) destacam que a diversidade nas empresas pode trazer resultados positivos.

A DE&I também é essencial para a adaptabilidade e resiliência das empresas frente aos desafios globais. Empresas que investem em diversidade e inclusão são mais adaptáveis e preparadas para enfrentar as demandas do mercado global. A inclusão de indivíduos tradicionalmente marginalizados no mercado de trabalho não apenas promove justiça social, mas também contribui para o desenvolvimento econômico e social das comunidades (Albagli, 2006).

A incorporação da diversidade e inclusão como pilares estratégicos centrais não é apenas uma tendência, mas um requisito para garantir a sustentabilidade e a competitividade empresarial (Sales, 2022). Tais práticas promovem um ambiente de trabalho mais representativo e equitativo, impulsionam a inovação e fortalecem a cultura organizacional, refletindo diretamente nos resultados e na resiliência das empresas.

3.2.3. Relevância no Mercado Competitivo e Globalizado

Em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado, a diversidade e inclusão são essenciais para as organizações que buscam se destacar. A

crescente importância das questões de diversidade e inclusão gerou uma nova expectativa do público consumidor e dos investidores, que exigem práticas mais transparentes e equitativas. Empresas que buscam se posicionar como líderes em inovação reconhecem que a inclusão de indivíduos com diferentes formas de pensar e solucionar problemas pode resultar em ganhos substanciais para o desenvolvimento de produtos e processos (Nery et al., 2018).

3.3. O Papel do Recursos Humanos (RH) e da Liderança na Promoção da DE&I

A efetivação das estratégias de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) em uma organização depende fundamentalmente do papel estratégico desempenhado pelo departamento de Recursos Humanos (RH) e da atuação engajada da liderança. Esses dois pilares são cruciais para a construção de uma cultura genuinamente inclusiva e para o aproveitamento dos benefícios da diversidade.

3.3.1. A Atuação Estratégica do RH

O departamento de Recursos Humanos tem um papel vital na implementação de políticas inclusivas. A gestão da diversidade busca integrar e valorizar a diversidade cultural por meio de políticas inclusivas voltadas para grupos marginalizados, melhorando as relações internas e o desempenho organizacional (Saraiva; Irigaray, 2009). As estratégias de gestão da diversidade, definidas por Guillaume et al. (2017), integram a diversidade na missão organizacional, promovendo a inovação e o desempenho.

As principais práticas de RH voltadas para a promoção da diversidade e inclusão incluem:

- **Clima de Desenvolvimento no Trabalho:** Criação de um ambiente que promove aprendizagem contínua e oportunidades de desenvolvimento, aumentando o compromisso organizacional e a intenção de permanência dos funcionários (Armstrong-Stassen e Schlosser, 2008).

- **Paradigma de Aprendizagem e Eficácia:** Uso das diferenças culturais como recurso para melhorar o desempenho e a igualdade nas equipes (Ely e Thomas, 2020).

- **Treinamento de Diversidade Integrado:** Inclusão da diversidade em um currículo abrangente e em iniciativas complementares, para aumentar a eficácia do treinamento e gerar resultados duradouros (Bezrukova et al., 2016).

- **Design Comportamental:** Aplicação de *insights* comportamentais para mitigar preconceitos, especialmente no recrutamento e seleção, melhorando a diversidade e a qualidade das decisões de contratação (Bohnet, 2016).

- **Abordagem de Capacidades Dinâmicas:** Vê a diversidade como um recurso organizacional para desenvolver novas capacidades e fortalecer a inovação (Roberson, Holmes IV e Perry, 2017).

O RH também é responsável por adaptar os processos de recrutamento e seleção para considerar as competências de candidatos com deficiência (Fernandes, 2008), bem como para integrar profissionais com TEA (Silva, 2020). As práticas de recursos humanos voltadas à gestão da diversidade são fundamentais para integrar profissionais com deficiência intelectual e outras condições neurodiversas (Maccali et al., 2015). Além disso, o RH deve desenvolver estratégias formais de socialização e integração para criar um ambiente que valorize e aceite as diferenças.

A gestão da diversidade deve ir além da diversidade numérica, focando na inclusão genuína que considera as diferentes perspectivas e experiências dos colaboradores. O uso de tecnologias para reduzir vieses no recrutamento e programas como a mentoria reversa para promover a inclusão intergeracional são tendências emergentes (Silva et al., 2024).

3.3.2. O Papel Crucial da Liderança

A liderança desempenha um papel central na promoção de comportamentos inclusivos e adaptativos, fortalecendo o compromisso dos colaboradores com a organização (Martinez, 2008). Líderes competentes são capazes de alinhar os esforços dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho que valorize a diversidade. O presidente da Accenture no Brasil, Eschenbach, ressalta a importância de uma liderança comprometida para incorporar valores de inclusão na cultura organizacional. A Accenture, por exemplo, já alcançou 49% de mulheres e 27% de negros em cargos de

liderança, com metas ambiciosas para aumentar esses índices até 2025 (Época Negócios, 2023).

Líderes eficazes criam ambientes inclusivos, promovem treinamentos e adotam ações afirmativas para aumentar a diversidade (Fleury, 2000; Saji, 2005, apud Santos, Santana e Arruda, 2018). É essencial que as empresas invistam no desenvolvimento de lideranças inclusivas e na adaptação das estratégias ao contexto organizacional para alcançar vantagens competitivas (Silva et al., 2024).

3.4. Desafios e Barreiras na Implementação da DE&I

Apesar dos benefícios comprovados e da crescente conscientização, a implementação efetiva da Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) no ambiente corporativo ainda enfrenta desafios significativos. Essas barreiras podem dificultar a plena integração de grupos diversos e limitar o potencial inovador das organizações.

3.4.1. Resistência Cultural e Preconceitos

Um dos principais obstáculos para a diversidade nas empresas são os fatores culturais, e não estruturais, conforme aponta a pesquisa da Deloitte (2023). A resistência à mudança e os preconceitos são desafios persistentes que dificultam a plena integração de grupos diversos. No caso da inclusão de pessoas com Transtorno do Espectro do Autismo (TEA), o estigma social associado ao TEA muitas vezes impede que esses profissionais sejam reconhecidos como competentes, mesmo com qualificações adequadas (Matiskei, 2004). Esse estigma perpetua um ciclo de exclusão social e profissional, revelando a necessidade urgente de mudanças nas práticas de recrutamento e nas condições de trabalho.

3.4.2. Falta de Preparação e Estrutura Adequada

Muitas organizações ainda não possuem práticas adequadas para integrar efetivamente pessoas com TEA (Silva, 2020). A falta de compreensão sobre as necessidades específicas desses profissionais, somada à ausência de políticas claras de inclusão ou de investimentos em capacitação, cria barreiras estruturais. Para que as potencialidades dos indivíduos autistas sejam plenamente aproveitadas, é fundamental que as empresas criem condições

adequadas de trabalho, oferecendo suporte técnico e psicológico, e adaptando suas práticas de comunicação e gestão (Silva, 2020).

Outros desafios incluem a falta de treinamento adequado para gestores e equipes, a ausência de métricas padronizadas para avaliar a eficácia das práticas de diversidade, e a escassez de pesquisas sobre a interseccionalidade nas práticas de RH (Silva et al., 2024). A integração dessas práticas com os valores culturais das organizações e a realização de estudos longitudinais são lacunas importantes a serem preenchidas.

3.4.3. Limitações na Comunicação Corporativa (Abreu, 2024)

A pesquisa de Abreu (2024) sobre a comunicação corporativa da DE&I revelou algumas limitações nas abordagens das organizações:

- **Foco Restrito:** As organizações analisadas comunicam significativamente os subtemas relacionados à representatividade feminina e de minorias, mas esse foco afeta a apresentação de informações relativas a outros subtemas da DE&I, que aparecem com menor detalhe e profundidade.

- **Meios de Comunicação:** Há uma preferência pelos relatórios como meio de comunicação, embora algumas empresas também utilizem seus *websites*. A forma como essa comunicação é feita no ambiente interno e as percepções do público não foram consideradas, o que representa uma lacuna importante.

- **Limitações Geográficas e Setoriais:** A análise se restringiu a contextos de apenas dois países e cinco setores de atividade, limitando a generalização dos resultados.

Essas limitações na comunicação externa podem refletir falhas na estratégia geral de DE&I e dificultar a construção de uma imagem verdadeiramente inclusiva perante todos os *stakeholders*.

3.5. Marco Regulatório e Impulsionadores Sociais da DE&I

A promoção da Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) no ambiente corporativo não é apenas uma escolha estratégica, mas também uma exigência impulsionada por um sólido arcabouço legal e por pressões sociais crescentes. O Brasil, em particular, possui uma legislação robusta que visa garantir a equidade e combater a discriminação.

3.5.1. Legislação Brasileira de Inclusão

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 5º, estabelece o princípio de que "todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza" (BRASIL, 1988), servindo como fundamento para as políticas de inclusão. Dentre as principais legislações que amparam a DE&I no Brasil, destacam-se:

- **Lei nº 8.213/1991 (Lei de Cotas):** Determina que empresas com 100 ou mais funcionários reservem de 2% a 5% de suas vagas para pessoas com deficiência, promovendo diversidade e acessibilidade no mercado de trabalho (MTE, 2024). Embora tenha gerado um número significativo de contratações, seu cumprimento ainda enfrenta desafios (MTE, 2024; Cunha, 2019, apud Gomes et al., 2024).

- **Lei nº 9.029/1995:** Proíbe a discriminação baseada em sexo, origem, raça, estado civil ou idade no processo de contratação (BRASIL, 1995).

- **Lei nº 12.990/2014:** Reserva 20% das vagas em concursos públicos federais para pessoas negras (BRASIL, 2014).

- **Lei nº 13.146/2015 (Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência):** Um marco importante para a promoção da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho (Silva, 2020; BRASIL, 2015).

Essas legislações não apenas proporcionam direitos, mas também impulsionaram mudanças significativas nas práticas de recursos humanos das empresas, que passaram a adotar medidas concretas para atrair, reter e desenvolver profissionais de grupos historicamente marginalizados.

3.5.2. Pressões Sociais e Demandas de Mercado

Paralelamente às exigências legais, a pressão social e as novas demandas de mercado têm desafiado as organizações a repensar suas estruturas e processos. O crescente ativismo, a influência dos *media* e a regulamentação governamental são fatores que obrigam as empresas a alterar a forma como comunicam interna e externamente, exigindo transparência em suas ações (Porter & Kramer, 2007).

A diversidade e a inclusão passaram a ser não apenas uma questão de conformidade, mas também uma estratégia para promover inovação e melhorar a competitividade das empresas (Azevedo, 2022). O aumento da

conscientização social gerou uma nova expectativa do público consumidor e dos investidores, que agora exigem que as empresas adotem práticas mais transparentes e equitativas.

A importância da DE&I também se alinha com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas, em especial o ODS 10, que visa reduzir as desigualdades sociais e econômicas, incentivando a inclusão de grupos historicamente marginalizados e garantindo acesso justo a oportunidades de carreira (BRASIL, 2024). Essa abordagem reflete uma mudança de paradigma, onde a inclusão deixou de ser apenas uma obrigação legal e passou a ser reconhecida como um fator estratégico para o sucesso organizacional.

4. Discussão

A revisão dos materiais fornecidos demonstra inequivocamente que a Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) transcendeu seu papel inicial de responsabilidade social para se tornar um imperativo estratégico e um motor crucial de inovação no ambiente corporativo contemporâneo. A evolução da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), desde suas raízes históricas até o conceito de criação de valor compartilhado de Porter e Kramer (2011), pavimentou o caminho para a compreensão da DE&I como um elemento indissociável da competitividade e sustentabilidade empresarial.

Os estudos convergem ao afirmar que a diversidade cognitiva é a chave para a inovação. Equipes heterogêneas, compostas por indivíduos com diferentes experiências e perspectivas, são mais eficazes na resolução de problemas complexos e na geração de soluções criativas (Nery et al., 2018; Silva et al., 2024). A inclusão de pessoas com Transtorno do Espectro do Autismo (TEA), por exemplo, não apenas promove a justiça social, mas também introduz habilidades únicas, como o forte foco em detalhes e o pensamento analítico, que são valiosas para a inovação em diversas áreas (Maccali et al., 2015). Essa perspectiva reforça a tese central de que a DE&I não é apenas um custo, mas um investimento com retornos tangíveis em termos de criatividade, produtividade e desempenho financeiro (Herring, 2009).

O departamento de Recursos Humanos (RH) emerge como o principal agente de transformação para a DE&I. As práticas de RH, como treinamento de diversidade integrado (Bezrukova et al., 2016) e *design* comportamental para mitigar preconceitos (Bohnet, 2016), são cruciais para criar um ambiente inclusivo e adaptar os processos de recrutamento e seleção (Silva et al., 2024). No entanto, a eficácia dessas estratégias está intrinsecamente ligada ao comprometimento da liderança. Líderes que incorporam os valores de inclusão e agem como facilitadores são essenciais para transformar a cultura organizacional e promover um ambiente onde todos se sintam valorizados e parte integrante (Eschenbach, 2023, apud Silva et al., 2024; Nishii, 2013).

Contudo, a jornada da DE&I não é isenta de desafios significativos. A resistência cultural e o preconceito continuam sendo os principais obstáculos (Deloitte, 2023). O estigma associado a grupos minoritários, como pessoas com TEA (Matiskei, 2004), a falta de preparação das empresas e a ausência de políticas claras e treinamentos adequados ainda limitam a plena inclusão. A comunicação corporativa, conforme analisado por Abreu (2024), por vezes, foca-se excessivamente na representatividade feminina e de minorias, negligenciando outros subtemas da DE&I e utilizando meios (como relatórios) que podem ter menor alcance ou impacto na percepção interna e externa. Essa superficialidade na comunicação pode indicar uma lacuna entre o discurso e a prática efetiva da inclusão.

O marco regulatório brasileiro oferece um suporte legal robusto para a DE&I, com leis como a Lei de Cotas e a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (BRASIL, 1988, 1991, 2015). No entanto, a implementação dessas leis ainda enfrenta dificuldades e exige maior suporte governamental e organizacional (MTE, 2024; Cunha, 2019, apud Gomes et al., 2024). A simples conformidade legal não é suficiente; as empresas precisam ir além, impulsionadas por pressões sociais e demandas de mercado que exigem práticas mais transparentes e equitativas, alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS 10).

Em síntese, a discussão ressalta que a DE&I é um vetor de transformação organizacional que impulsiona a inovação através da

diversidade cognitiva e do engajamento. Para capitalizar plenamente esses benefícios, as organizações devem adotar uma abordagem holística, investindo não apenas em conformidade legal, mas em uma cultura organizacional verdadeiramente inclusiva, lideranças comprometidas, estratégias de RH adaptativas e comunicação transparente, superando os desafios culturais e estruturais que ainda persistem. A integração da DE&I ao *core* estratégico não é apenas uma tendência emergente, mas um requisito essencial para garantir a sustentabilidade e competitividade no cenário global (Sales, 2022).

5. Considerações Finais

O presente estudo de revisão teve como objetivo explorar a Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) como um motor de inovação, analisando sua evolução, seus benefícios estratégicos e os desafios enfrentados pelas organizações na sua implementação. Com base nos materiais fornecidos, confirmou-se que a DE&I é um pilar fundamental para o sucesso corporativo, transcendendo a esfera da responsabilidade social para se consolidar como um catalisador de inovação e competitividade.

Os resultados demonstram que a diversidade cognitiva, inerente a equipes com diferentes origens, habilidades e perspectivas, é o cerne da capacidade de inovação das empresas. A inclusão de grupos minoritários, como pessoas com Transtorno do Espectro do Autismo (TEA), revela a incorporação de habilidades únicas, como foco em detalhes e pensamento analítico, que podem enriquecer significativamente o ambiente de trabalho e impulsionar a criatividade e a resolução de problemas. A implementação de práticas de DE&I, quando bem-sucedida, não apenas fortalece a cultura organizacional e aumenta o engajamento dos colaboradores, mas também se traduz em melhores resultados financeiros e maior adaptabilidade da empresa frente aos desafios do mercado global.

O departamento de Recursos Humanos (RH) e a liderança são agentes cruciais nesse processo. O RH é vital para desenvolver e implementar políticas e práticas inclusivas, desde o recrutamento até o desenvolvimento profissional,

mitigando preconceitos e promovendo um clima de desenvolvimento no trabalho. A liderança, por sua vez, deve demonstrar um compromisso inabalável com a DE&I, atuando como facilitadora e modelo para a criação de uma cultura organizacional que valorize genuinamente as diferenças.

No entanto, a plena realização do potencial da DE&I ainda enfrenta obstáculos substanciais. A resistência cultural e o preconceito continuam sendo barreiras primárias, agravadas pela falta de preparação das empresas para lidar com as necessidades específicas de grupos diversos e pela comunicação insuficiente ou inadequada das iniciativas de DE&I. A comunicação corporativa, como observado por Abreu (2024), muitas vezes concentra-se em aspectos específicos e em canais que podem não alcançar todos os *stakeholders* com a profundidade necessária. A despeito do robusto marco regulatório brasileiro, a implementação efetiva da legislação de inclusão ainda é um desafio, exigindo um esforço contínuo que vá além da mera conformidade legal.

Conclui-se que a DE&I não é uma opção, mas uma oportunidade estratégica e uma necessidade para a inovação e a sustentabilidade no século XXI. Empresas que investem proativamente na criação de ambientes inclusivos são mais resilientes, adaptáveis e capazes de gerar valor compartilhado, promovendo tanto a justiça social quanto o crescimento econômico.

Implicações e Sugestões para Futuras Pesquisas: Este estudo reforça a necessidade de as organizações integrarem a DE&I como um componente central de suas estratégias de negócios. Para futuras pesquisas, sugere-se: Investigar como a comunicação da DE&I é feita no ambiente interno das organizações e quais são as percepções dos colaboradores e líderes, algo que o estudo de Abreu (2024) apontou como limitação. Avaliar a percepção do público externo sobre a imagem das organizações em relação à DE&I, complementando a análise da comunicação corporativa. Realizar estudos longitudinais e de caso em diferentes setores e contextos geográficos para avaliar a eficácia de intervenções específicas para a inclusão de pessoas com TEA e outros grupos minoritários, bem como as melhores práticas para adaptação de ambientes de trabalho e processos seletivos. Desenvolver e validar métricas padronizadas para avaliar não apenas a diversidade numérica,

mas também o clima de inclusão genuína e o impacto de longo prazo das políticas de DE&I. E, por fim, aprofundar a pesquisa sobre a interseccionalidade nas práticas de RH e como as diversas identidades (gênero, raça, deficiência, etc.) interagem para influenciar a experiência de inclusão.

REFERÊNCIAS

ABREU, Francisco Emanuel Loureiro. **Diversidade, Equidade e Inclusão: um estudo empírico focado na comunicação corporativa**. Dissertação (Mestrado em Marketing) – Universidade de Aveiro, Aveiro, 2024.

ALBAGLI, S. **Conhecimento, inclusão social e desenvolvimento local**. 2006.

ARMSTRONG-STASSEN, Marjorie A.; SCHLOSSER, Francine. **Benefícios de um clima de desenvolvimento de apoio para trabalhadores mais velhos**. *Journal of Managerial Psychology*, v. 23, n. 4, p. 419-437, maio 2008.

AZEVEDO, T. S. de. **Diversidade e inclusão nas organizações: uma análise da evolução da pauta nas empresas do ramo de seguros**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BEZRUKOVA, Katerina; SPELL, Chester S.; PERRY, Jamie L.; JEHN, Karen A. **A Meta-Analytical Integration of Over 40 Years of Research on Diversity Training Evaluation**. *Psychological Bulletin*, v. 142, n. 11, p. 1227-1274, 2016.

BOHNET, I. **What works: Gender equality by design**. Harvard University Press, 2016.

BOWEN, H. R. **Social Responsibilities of the Businessman**. Iowa City: University of Iowa Press, 2013.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Indicadores brasileiros para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2024.

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os planos de benefícios da Previdência Social e dá outras providências**. Brasília, 1991.

BRASIL. **Lei nº 9.029, de 13 de abril de 1995. Proíbe a discriminação em razão de sexo, origem, raça, estado civil ou idade na contratação para o trabalho**. Brasília, 1995.

BRASIL. **Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014. Reserva percentual de vagas para negros nos concursos públicos realizados pela Administração Pública Federal**. Brasília, 2014.

BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência e dá outras providências**. Brasília, 2015.

CARROLL, A. B. **Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct**. Business & Society, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CUSTÓDIO, Ana Paula S. et al. **Os desafios da inserção e permanência profissional: pessoas de 50 a 65 anos**. 2024.

DAVIS, K. **Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?** California Management Review, v. 2, n. 3, p. 70-76, 1960.

DELOITTE. **Diversidade, equidade e inclusão nas organizações – 2023**. 2023.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Como a diversidade nas empresas pode trazer resultados positivos**. 2023.

ELY, R. J.; THOMAS, D. A. **Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes.** Administrative Science Quarterly, v. 46, n. 2, p. 229-273, 2001.

ELY, R. J.; THOMAS, D. A. **Diversity management and the challenge of inclusion.** In M. L. Williams, C. L. Härtel, & E. J. P. Lyne (Eds.), The Oxford Handbook of Diversity in Organizations. Oxford University Press, 2020.

FERNANDES, Adriana Lopes. **O processo de recrutamento e seleção do profissional portador de deficiência nas organizações: inclusão ou integração?** 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras.** RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set., 2000.

FREDERIK, W. C. **The Growing Concern Over Business Responsibility.** California Management Review, v. 2, n. 4, p. 54-61, 1960.

FREITAS, T. A.; RODRIGUES, M. B. **A Gestão da Diversidade em um ambiente de inovação.** Revista Ciências Administrativas, [S. l.], v. 29, p. 1–14, 2023.

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

GUERRIERO, M. (2024) **[Referência não encontrada nos excertos fornecidos, mas o nome 'Heinz' é citado em como fonte da definição].**

GUILLAUME, Yves R. F.; DAWSON, Jeremy F.; OTAYE-EBEDE, Lilian; WOODS, Stephen A.; WEST, Michael A. **Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity?** Journal of Organizational Behavior, v. 38, n. 2, p. 276-303, 2017.

HASSRICK, E. **Promoting diversity through technology: Ethical considerations in workplace inclusion.** Journal of Business Ethics, v. 155, n. 4, p. 931-949, 2019.

HERRING, Cedric. **Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity**. American Sociological Review, 74, 208-224, abril de 2009.

JOHNSON, H. L. **Business in Contemporary Society: Framework and Issues**. Belmont: Wadsworth, 1971.

LANTOS, G. P. **The boundaries of strategic corporate social responsibility**. Journal of Consumer Marketing, v. 18, n. 7, p. 595-632, 2001.

LATAPÍ AGUDELO, M. A.; ROCHA, M. L. A.; VÁSQUEZ, M. A. A. **The Evolution of the Concept of Corporate Social Responsibility (CSR): A Review of the Literature**. Sustentabilidade, v. 11, n. 6, p. 1-23, 2019.

LIMA, C. T. B. **Liderança feminina: um estudo bibliométrico sobre as barreiras e desafios no ambiente corporativo**. 2023.

MACCALI, N. et al. **As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil**. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 16, p. 157-187, 2015.

MARTINEZ, Victor de la Paz Richarte. **Gestão da diversidade e pessoas com deficiência: percepção dos gestores e empregados sobre os impactos da lei de cotas**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

MATISKEI, A. C. R. M. **Políticas públicas de inclusão educacional: desafios e perspectivas**. Educar em revista, p. 185-202, 2004.

MILAN, D.; HACKENHAAR, A. S.; TELOEKER, M. P.; SANTOS, Z. A.; SANTOS, F. C. F.; OLIVEIRA, D. L.; SANTOS, C. L.; FILHO, L. N. S.; LUZ, A. A.; GOMES, R. D.; SCHWINGEL, F. O. L. F. A. F. **Políticas de inclusão de pessoas com autismo no ambiente corporativo para promoção da inovação organizacional: desafios e possibilidades**. Cadernos de Avaliação, v. 16, n. 10, 2024.

MILANEZE, K. L. N. et al. **Reflexões sobre a diversidade e inclusão no ambiente corporativo.** 2024.

MTE – MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Levantamento do eSocial aponta 545,9 mil trabalhadores com deficiência no mercado de trabalho no Brasil.** 2024.

NERY, L. C. P. et al. **Gestão do conhecimento e os fatores de inovação organizacional na gestão do esporte baseado no fluxo de conhecimento: uma revisão sistemática.** Brazilian Journal of Information Science, v. 12, n. 3, p. 64-85, 2018.

NISHII, Lisa H. **Os benefícios do clima para a inclusão de grupos de gênero diverso.** Academy of Management Journal, v. 56, p. 1754–1774, 2013.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review, v. 84, n. 12, p. 78–92, 2007.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. **Creating Shared Value.** Harvard Business Review, v. 89, n. 1-2, p. 62–77, 2011.

ROBERSON, Quinetta M. **Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations.** Group & Organization Management, v. 31, n. 2, p. 212-236, 2006.

ROBERSON, Quinetta; HOLMES IV, Oscar; PERRY, Jamie L. **Transforming Research on Diversity and Firm Performance: A Dynamic Capabilities Perspective.** Academy of Management Annals, v. 11, n. 1, p. 189-216, 2017.

SALES, Anna Luiza Pina de. **Diversidade & Inclusão: vivências de grupos de afinidades nas empresas e seu impacto na construção de uma cultura inclusiva.** 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Projetos Culturais) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

SANTOS, Jean Victor de Melo; SANTANA, Aline Cavalcante; ARRUDA, Geyza D'Ávila. **Diversidade nas organizações: inclusão social ou estratégia competitiva?** Psicologia.pt, 18 fev. 2018.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. **Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?** Revista de Administração de Empresas [online], v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SHORE, Lynn M. et al. **Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research.** Journal of Management, v. 37, n. 4, p. 1262-1289, jul. 2011.

SILVA, A. P. da. **Um estudo sobre as melhores práticas para a inclusão de profissionais com transtorno do espectro do autismo – TEA no ambiente corporativo.** 2020.

SILVA, Beatriz Vitoria Moreno da; MATOS, Christian Vinicius Leite De; SILVA, Natalia Nogueira Da; BANZATTO, Patricia Cavalcante; CANELLA, Victor Borges; DIAS, Wagner de Almeida. **Papel do RH nas Estratégias de Inclusão e Diversidade nas Empresas.** 2024.

SILVA, Gabriely Charleaux da; MENDES, Beatriz Martins. **Responsabilidade Social Empresarial: A importância da inclusão e da diversidade nas empresas.** Taubaté: Universidade de Taubaté, 2021.

SILVA, Juliana Tavares; RODRIGUES, Ivete; FERREIRA, Gleriani Torres Carbone; QUEIROZ, Maurício Jucá de. **Pilares da diversidade e inclusão em uma multinacional.** ReCaPe: Revista de Carreiras e Pessoas, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 43-62, 2020.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2016.

WASHINGTON, R. (2022).