



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RORAIMA
DEPARTAMENTO DE ENSINO DE GRADUAÇÃO
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO HOSPITALAR

JAMILLE KAREN FERREIRA DA SILVA
MARIA EDUARDA DA SILVA SANTOS

A DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO AMBIENTE CORPORATIVO: UMA REVISÃO
SISTEMÁTICA SOBRE IMPACTOS, BENEFÍCIOS E DESAFIOS NA
IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS INCLUSIVAS

BOA VISTA
2025

JAMILLE KAREN FERREIRA DA SILVA
MARIA EDUARDA DA SILVA SANTOS

**A DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO AMBIENTE CORPORATIVO: UMA REVISÃO
SISTEMÁTICA SOBRE IMPACTOS, BENEFÍCIOS E DESAFIOS NA
IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS INCLUSIVAS**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação, apresentado ao componente curricular de Trabalho de Conclusão do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima IFRR, como requisito obrigatório parcial para obtenção do título de Graduado em Tecnologia da Gestão Hospitalar

Orientador(a): Prof^a. Dr^a. Alexandra de Oliveira Rodrigues Marçulo

BOA VISTA
2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Biblioteca do Instituto Federal de Roraima - IFRR)

S586d Silva, Jamille Karen Ferreira da.
A diversidade e inclusão no ambiente corporativo: uma revisão sistemática sobre impactos, benefícios e desafios na implementação de políticas inclusivas / Jamille Karen Ferreira da Silva, Maria Eduarda da Silva Santos. – Boa Vista, 2025.
24 f.

Orientadora: Profa. Dra. Alexandra de Oliveira Rodrigues Marçulo.
Trabalho de Conclusão Curso (graduação) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima. Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar, *Campus* Boa Vista, 2025.
Bibliografia: f. 23-24.

1. Inclusão no ambiente corporativo. 2. Políticas inclusivas. 3. Comportamento organizacional. 4. Psicologia organizacional. 5. Hospitais – Administração de pessoal. I. Santos, Maria Eduarda da Silva. II. Marçulo, Alexandra de Oliveira Rodrigues. III. Título.

CDD - 362.110683

Elaborada por Paula Lima Garcia - CRB 11/887

**JAMILLE KAREN FERREIRA DA SILVA
MARIA EDUARDA DA SILVA SANTOS**

**A DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO AMBIENTE CORPORATIVO: UMA REVISÃO
SISTEMÁTICA SOBRE IMPACTOS, BENEFÍCIOS E DESAFIOS NA
IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS INCLUSIVAS**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC apresentado à Banca Examinadora como requisito para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Hospitalar do Instituto Federal de Roraima, defendido em 05 de dezembro de 2025.

Prof^ª. Dra. Alexandra de Oliveira Rodrigues Marçulo
(Presidente/Orientador)

Prof^ª. Me. Luciane Wottrich
(Professor avaliador)

Prof. Esp. Robson Pereira Silva
(Professor avaliador)

Dedico cada conquista desta jornada aos meus pais e aos meus avós, que sempre me apoiaram em todos os momentos. Cada palavra de incentivo e confiança, foram essenciais para que eu chegasse até aqui.

Jamille Karen

À minha avó e família, cuja sabedoria e amor incondicional foram minhas asas e motivação para percorrer este caminho.

Maria Eduarda

AGRADECIMENTOS

Agradecemos, antes de tudo, a Deus, cuja fidelidade se fez presente muito além do que nossos olhos puderam perceber. Foi Ele quem, de maneira suave e constante, nos ergueu quando a exaustão nos alcançou, inspirou coragem quando o desânimo ameaçava surgir e nos concedeu a tranquilidade necessária para seguir adiante.

Aos nossos familiares, que sempre confiaram em nossa capacidade, deixamos registrada nossa profunda gratidão. Cada mensagem de estímulo, cada gesto de carinho e cada demonstração de apoio foram essenciais para que permanecêssemos firmes ao longo desta jornada.

Nossa gratidão se estende, de maneira especial, à nossa orientadora, Prof^ª. Dra. Alexandra de Oliveira Rodrigues Marçulo, cuja orientação atenta e dedicada foi fundamental para a realização deste trabalho. Com equilíbrio entre rigor acadêmico e sensibilidade, ela nos guiou em cada etapa, incentivando a reflexão crítica e o cuidado com a pesquisa. Seu apoio e ensinamentos deixaram uma marca duradoura em nossa formação e em nossa trajetória acadêmica.

Não poderíamos deixar de agradecer aos professores do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar do IFRR. Cada projeto, cada apresentação e cada prova, marcaram nosso percurso universitário de forma única. Entre desafios e pequenos contratempos, aprendemos não apenas os conteúdos acadêmicos, mas também a resiliência, a criatividade e a leveza necessárias para enfrentar qualquer obstáculo. Essas experiências certamente permanecerão conosco ao longo de nossa trajetória profissional e pessoal.

Encerramos este ciclo com profundo reconhecimento uma à outra. Pela parceria e respeito que se manteve firme com o tempo, foi através do diálogo constante, da divisão equilibrada das responsabilidades, que encontramos a força necessária para concluir este trabalho com compromisso e dedicação.

E reservamos um espaço respeitoso para reconhecer aqueles que fizeram parte de nossa trajetória em momentos anteriores, mas que, por diferentes caminhos, não permaneceram ao nosso lado até aqui. Mesmo ausentes no presente, suas presenças passadas contribuíram para nossa maturidade, nossa força e nossa capacidade de seguir adiante.

SILVA, J. K. F.; SILVA, M. E. S. **A Diversidade e Inclusão no Ambiente Corporativo: Uma Revisão Sistemática sobre Impactos, Benefícios e Desafios na Implementação de Políticas Inclusivas**. 2025. 36 fls. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Tecnologia em Gestão Hospitalar) - Campus Boa Vista - IFRR, Boa Vista, 2025.

RESUMO

A diversidade e a inclusão têm ganhado relevância no setor hospitalar por influenciarem o bem-estar das equipes e a qualidade do atendimento. Este estudo analisou, em publicações de 2020 a 2025, os impactos, benefícios e desafios dessas políticas, considerando fatores culturais, estruturais e de liderança. Os resultados indicam que, embora a diversidade seja valorizada, sua efetividade depende de práticas inclusivas que garantam participação equitativa e representatividade. Entre os principais obstáculos estão resistências culturais, baixo engajamento da alta gestão e falta de capacitação contínua, que levam a ações superficiais. Em contraste, estratégias como desenvolvimento de lideranças inclusivas, programas de mentoria, comunicação transparente e definição de metas fortalecem a cultura organizacional e ampliam inovação e colaboração. Conclui-se que promover diversidade e inclusão no setor de saúde requer ações estruturadas e contínuas, sustentadas por compromisso institucional e orientadas à promoção de equidade e pertencimento.

Palavras chaves: Benefícios da diversidade. Comportamento Organizacional. Desafios da inclusão. Diversidade no trabalho. Equidade no trabalho. Gestão da diversidade. Inclusão no ambiente corporativo. Políticas inclusivas. Psicologia do Trabalho. Psicologia Organizacional e diversidade. Psicologia Industrial e Organizacional.

ABSTRACT

Diversity and inclusion have gained relevance in the hospital sector because they influence staff well-being and the quality of care. This study analyzed, in publications from 2020 to 2025, the impacts, benefits, and challenges of these policies, considering cultural, structural, and leadership-related factors. The results indicate that although diversity is valued, its effectiveness depends on inclusive practices that ensure equitable participation and representation. The main obstacles include cultural resistance, low engagement from top management, and the lack of continuous training, which lead to superficial actions. In contrast, strategies such as the development of inclusive leadership, mentoring programs, transparent communication, and the establishment of clear goals strengthen organizational culture and enhance innovation and collaboration. It is concluded that promoting diversity and inclusion in the healthcare sector requires structured and continuous actions, supported by institutional commitment and oriented toward fostering equity and a sense of belonging.

Keywords: Diversity benefits. Diversity in the workplace. Diversity management. Equity in the workplace. Inclusion challenges. Inclusion in organizations. Industrial-Organizational Psychology. Organizational Behavior. Organizational psychology and diversity. Work Psychology. Workplace diversity.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Fluxograma com adaptação do modelo de PRISMA.....	15
--	----

LISTA DE TABELA

TABELA 1 - Caracterização dos estudos selecionados sobre a Diversidade e Inclusão no ambiente corporativo	16
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DEI - Diversidade, Equidade e Inclusão.

D&I - Diversidade e Inclusão.

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

LGBTQIA+ - Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Queers, Intersexuais, Assexuais e outros.

ONU - Organização das Nações Unidas.

PRISMA - Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses.

RSL - Revisão Sistemática da Literatura

SUS - Sistema Único de Saúde.

SciELO - Scientific Electronic Library Online.

TAD - Teoria da Autodeterminação.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 REFERENCIAL TEÓRICO	3
2.1 CONCEITOS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO	4
2.2 BENEFÍCIOS DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO AMBIENTE CORPORATIVO	5
2.3 DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS INCLUSIVAS	7
2.4 O PAPEL DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL	8
2.5 ESTRATÉGIAS E RECOMENDAÇÕES PARA A PROMOÇÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO	10
3 METODOLOGIA	12
3.1 CRITÉRIOS DE INCLUSÃO	13
3.2 CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO	14
3.3 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS	14
4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS DADOS	15
5 CONCLUSÃO	21
REFERÊNCIAS	22

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a discussão sobre diversidade e inclusão tem se intensificado nas organizações, especialmente no contexto corporativo e no setor de saúde de maneira mais significativa. As organizações que buscam não apenas cumprir com legislações e exigências de mercado, mas também promover um ambiente de trabalho mais justo e humano, se deparam com o desafio de implementar políticas de diversidade, que de fato, gerem impacto de uma forma mais realista. No entanto, embora o conceito de diversidade seja amplamente reconhecido e incorporado, a inclusão verdadeira, que assegura igualdade de oportunidades, representatividade e voz efetiva para todos os grupos, continua um obstáculo em muitas empresas e organizações de saúde (Darity; Ruiz, 2024).

Particularmente nesse setor, onde a relação entre profissionais e pacientes envolve uma dinâmica de interações interpessoais, a promoção de um ambiente inclusivo não se refere apenas ao cumprimento de normas de igualdade, mas ao fortalecimento da qualidade de atendimento e ao bem-estar das equipes. Organizações de saúde que valorizam a diversidade e implementam políticas inclusivas tendem a obter resultados melhores em termos de inovação, eficiência e até mesmo no acolhimento dos pacientes, refletindo um ambiente mais colaborativo e integrado (Hunt *et al.*, 2020; Cassiano *et al.*, 2024). No entanto, existe uma lacuna significativa na literatura que sistematiza os impactos, os benefícios e os desafios enfrentados pelas organizações de saúde ao adotar essas práticas (Fletcher; Beauregard, 2022).

Porém, apesar do crescente interesse e das iniciativas em torno da diversidade, muitas organizações (de saúde) falharam em criar políticas inclusivas que foram além de formalidades, sem resultados concretos nas práticas diárias. A ausência de estratégias claras, o comprometimento da liderança e a escassez de treinamentos adequados para gestores e colaboradores foram algumas das razões que explicaram essa lacuna (Rezai *et al.*, 2023).

Com base nesse cenário, a pergunta que norteou este estudo foi: “Como a implementação de políticas de diversidade e inclusão impactou o ambiente organizacional e quais foram os principais desafios enfrentados pelas empresas nesse processo?” Essa questão se tornou ainda mais relevante quando analisamos o setor hospitalar, onde a diversidade de perfis profissionais é crucial para o atendimento de uma população com necessidades cada vez mais diversas e complexas. Portanto, este estudo analisou produções científicas publicadas entre 2020 e 2025, período marcado por avanços significativos no debate sobre diversidade e inclusão nas organizações de saúde.

O objetivo geral deste estudo foi analisar os impactos, benefícios e desafios da implementação de políticas de diversidade e inclusão nas organizações, com um enfoque particular no setor hospitalar. Para isso, os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos:

1. Compreender os conceitos fundamentais de diversidade, inclusão e suas implicações no ambiente corporativo de saúde.
2. Identificar os principais obstáculos enfrentados pelas empresas de saúde na adoção dessas políticas, incluindo barreiras culturais, estruturais e de liderança.
3. Mapear as estratégias mais eficazes adotadas por organizações que conseguiram implementar práticas inclusivas de forma bem-sucedida.
4. Propor recomendações práticas e sustentáveis para gestores que buscam implementar ou aprimorar políticas de diversidade e inclusão em suas organizações de saúde.

A importância deste estudo foi clara, não se destacando apenas pela sua dimensão do ponto de vista ético e social, mas também no que diz respeito à eficácia organizacional. Empresas e instituições de saúde que conseguiram promover a diversidade e a inclusão de forma efetiva tendem a apresentar um ambiente mais inovador, criativo e motivado. Isso se traduziu em equipes mais engajadas, com maior disposição para a colaboração, resolução de problemas e criação de soluções inovadoras. Por isso que quando bem gerida, a diversidade contribui para construção de um local de trabalho onde os colaboradores se sentem mais engajados, dispostos a trabalhar de forma colaborativa e a resolver problemas de maneira criativa, o que reflete diretamente na produtividade e desempenho das instituições (Hunt *et al.*, 2020; Mello, 2024).

No contexto hospitalar, a implementação efetiva de políticas de diversidade e inclusão tem um impacto direto na qualidade do atendimento aos pacientes. As equipes mais diversas tendem a ser mais adaptáveis e sensíveis às necessidades variadas dos pacientes, o que resulta em atendimentos mais personalizados e humanizados. Além disso, a criação de um ambiente mais inclusivo contribui para reduzir a rotatividade de profissionais, uma vez que os colaboradores se sentem mais valorizados e respeitados. A construção de uma cultura organizacional baseada na equidade e no respeito mútuo fortalece a coesão das equipes e promove uma saúde organizacional mais sólida e resiliente (Cassiano *et al.*, 2024; Rezai *et al.*, 2023).

Ademais, a implementação de políticas inclusivas também tem implicações no fortalecimento da imagem institucional. Organizações que se destacam por suas práticas inclusivas são mais bem vistas pelo público e pelos consumidores, o que contribui para uma

maior confiança e fidelidade dos clientes. No setor hospitalar, isso se traduz não apenas em melhor qualidade no atendimento, mas também em reconhecimento e credibilidade institucional. Empresas que se comprometem com a inclusão e a equidade, além de oferecer um excelente ambiente de trabalho para seus funcionários, constroem uma reputação sólida que atrai talentos e clientes em busca de serviços éticos e responsáveis (Fletcher; Beauregard, 2022).

Por outro lado, a falta de políticas inclusivas bem implementadas pode gerar divisões internas, conflitos e um clima organizacional tóxico, o que compromete o desempenho e a coesão das equipes. A resistência cultural, aliada à falta de preparo de lideranças e à ausência de estratégias claras, pode levar à inclusão simbólica, onde a diversidade é superficial e não traduzida em ações concretas no dia a dia. Isso evidencia a necessidade de comprometimento da alta gestão e de treinamentos constantes para garantir que a diversidade seja realmente aproveitada de forma estratégica, não apenas como uma exigência legal ou formal (Darity; Ruiz, 2024; Dawson *et al.*, 2023).

Em síntese, este estudo buscou fornecer uma compreensão aprofundada sobre os impactos da diversidade e inclusão nas organizações de saúde, identificando os desafios enfrentados e as estratégias mais eficazes para a implementação dessas políticas. Para isso, o desenvolvimento do trabalho foi estruturado de modo a conduzir o leitor de forma progressiva: inicialmente, apresentou-se o referencial teórico, com os conceitos fundamentais de diversidade e inclusão e suas implicações no ambiente corporativo de saúde; em seguida, descreveu-se a metodologia utilizada, detalhando o processo de revisão sistemática da literatura e os critérios adotados para seleção e análise dos estudos incluídos; posteriormente, foram apresentados e discutidos os resultados obtidos, relacionando-os às práticas observadas nas organizações e aos desafios identificados; por fim, foram elaboradas recomendações práticas e estratégicas voltadas a gestores e profissionais do setor hospitalar, com o objetivo de subsidiar a implementação e o aprimoramento de políticas inclusivas. Dessa forma, o trabalho buscou articular teoria e evidências empíricas, oferecendo uma visão integrada que contribui tanto para a compreensão acadêmica quanto para a aplicação prática no contexto organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente referencial teórico visou estabelecer a fundamentação conceitual e empírica necessária para a compreensão aprofundada da diversidade e inclusão no ambiente corporativo,

elementos centrais para a análise dos impactos, benefícios e desafios associados à implementação de políticas inclusivas. Para tanto, esta seção abordou, primeiramente, os conceitos de diversidade e inclusão, contextualizando sua evolução e significado no cenário organizacional. Subsequentemente, foram detalhados os benefícios decorrentes da adoção de práticas inclusivas, bem como os desafios inerentes à sua efetivação. Concluiu-se com a exploração do papel da Psicologia Organizacional, disciplina que ofereceu perspectivas essenciais para a análise e intervenção nas dinâmicas de diversidade e inclusão, fornecendo o embasamento teórico para a revisão sistemática proposta.

2.1 CONCEITOS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO

A diversidade organizacional se refere à presença e valorização de diferentes características identitárias entre os membros de uma organização, tais como gênero, etnia, orientação sexual, idade, deficiência, religião, entre outras. E a diversidade vai além de simplesmente reconhecer a existência dessas diferenças, ela implica no respeito ativo e na valorização de múltiplas perspectivas e experiências que os indivíduos trazem para o ambiente de trabalho. A capacidade de integrar essas distinções de forma positiva e produtiva dentro da instituição é essencial para criar um ambiente colaborativo e inovador (Fletcher; Beauregard, 2022).

No entanto, a inclusão vai além da diversidade, representando o processo ativo de criar um ambiente onde todas as pessoas, independentemente de suas características identitárias, tenham as mesmas oportunidades, voz e participação nas decisões organizacionais. A inclusão não se limita à presença de diversas identidades, mas assegura que essas identidades possam interagir de forma equitativa e que todos os indivíduos sintam que pertencem ao ambiente de trabalho. A integração das diferenças ocorre não apenas na representação numérica de grupos diversos, mas também nas práticas estruturadas que garantem que todos tenham acesso igualitário às mesmas oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro da organização (Fletcher; Beauregard, 2022).

Autores contemporâneos tem destacado que a diversidade, por si só, não garante a criação de um ambiente organizacional justo e equitativo. A presença de grupos diversos sem políticas claras de inclusão pode resultar em exclusões simbólicas, em que a diversidade é apenas visível, mas não traduzida em ações práticas e transformadoras. A falta de estratégias inclusivas

efetivas pode até acentuar conflitos ou gerar uma sensação de isolamento entre os membros de grupos minoritários, que se sentem incluídos apenas em aparência, mas não têm acesso real às oportunidades ou poder dentro da organização (Rezai *et al.*, 2023).

Portanto, diversidade e inclusão devem ser vistas como dimensões complementares, onde a diversidade oferece a base de diferentes perspectivas, enquanto a inclusão cria o ambiente onde essas perspectivas podem ser valoradas de maneira equitativa e respeitosa. Ambas as práticas requerem esforços contínuos e intencionais para garantir que a organização não apenas atraia diversidade, mas também ofereça condições para que ela se manifeste de maneira positiva e transformadora. Práticas inclusivas estruturadas são essenciais para a promoção de justiça organizacional, permitindo que todas as identidades sejam tratadas com equidade e respeitadas em suas especificidades. Sem esse compromisso com a inclusão, a diversidade pode não ser suficiente para garantir um ambiente de trabalho saudável e produtivo (Fletcher; Beauregard, 2022).

2.2 BENEFÍCIOS DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO AMBIENTE CORPORATIVO

Estudos acadêmicos têm demonstrado que a diversidade organizacional não apenas contribui para um ambiente mais inclusivo, mas também tem impactos diretos e positivos na eficiência e desempenho organizacional. Um estudo realizado sobre a Unilever revelou que a diversidade da força de trabalho foi um dos principais fatores para o aumento da criatividade e da cooperação entre equipes, além de fortalecer a moral dos funcionários. Organizações que conseguem integrar diferentes perspectivas culturais, étnicas e sociais dentro de suas equipes são mais eficazes na resolução de problemas complexos e na tomada de decisões, já que essas equipes são mais inovadoras e adaptáveis às mudanças (Ahmed, 2024). A valorização dessas diferenças não só melhora o ambiente interno, mas também contribui para o fortalecimento da liderança e uma cultura organizacional mais robusta.

Outro benefício importante da diversidade é a sua relação direta com os resultados financeiros. Empresas que adotam práticas de diversidade e inclusão aumentam significativamente suas chances de superar a concorrência em aspectos cruciais como lucratividade, produtividade e qualidade (Hunt *et al.*, 2020). De acordo com a pesquisa, essas organizações têm até 36% mais chances de se destacar em comparação com empresas que não promovem ativamente a diversidade em suas equipes. Além disso, a diversidade contribui para uma imagem institucional positiva, pois as organizações mais inclusivas são vistas de forma mais

favorável pela sociedade, o que melhora sua reputação no mercado e atrai consumidores, parceiros e investidores. No setor hospitalar, onde as equipes envolvem profissionais com diferentes especializações e formações, isso se reflete em um atendimento mais humanizado, com maior acessibilidade e sensibilidade cultural, fatores cruciais para o bem-estar dos pacientes (Hunt *et al.*, 2020).

A diversidade no ambiente de trabalho, além de ser um diferencial estratégico para a competitividade organizacional, contribui para o desenvolvimento de soluções mais inovadoras e adequadas às necessidades dos consumidores. Organizações que priorizam a inclusão conseguem atrair e reter talentos diversos, o que se traduz em uma base de funcionários mais qualificada e com uma ampla gama de habilidades. A presença de uma força de trabalho mais heterogênea gera um ciclo virtuoso onde a colaboração entre diferentes perspectivas resulta em uma maior capacidade de resolver problemas e de enfrentar desafios imprevistos. No setor da saúde, a diversidade de conhecimentos e experiências entre os profissionais se reflete diretamente na capacidade de entender melhor as necessidades dos pacientes e oferecer soluções mais criativas e eficazes para o cuidado (Mara; Vlad, 2024).

Ademais, a inclusão social no ambiente de trabalho exigiu mais do que políticas superficiais; ela necessitou de um esforço contínuo das lideranças organizacionais em estabelecer espaços de escuta, capacitação e respeito às diferenças. Tais práticas não só geraram ganhos produtivos, mas também fortaleceram a coesão institucional e o bem-estar dos colaboradores. Em ambientes hospitalares, onde as equipes multidisciplinares interagem sob alta pressão, a valorização da diversidade pode ser um diferencial decisivo na motivação das equipes e na qualidade do atendimento prestado aos pacientes (Cassiano *et al.*, 2024). Para que essa inclusão seja efetiva, a organização precisa ir além da adaptação superficial e investir em ações concretas que promovam um ambiente seguro e acolhedor, onde todos os colaboradores se sintam respeitados e valorizados por suas habilidades e perspectivas únicas.

Ambientes inclusivos são formados por meio de ações planejadas e sustentadas por marcos legais e um compromisso com a equidade profissional. Isso envolve desde a gestão de talentos até o desenvolvimento de lideranças sensíveis às questões sociais, e requer a implementação de marcos legislativos eficazes, o que assegura que a equidade e a inclusão sejam constantes. Tais ações, quando integradas ao planejamento estratégico da organização, não só contribuem para o bem-estar dos colaboradores, mas também criam uma cultura organizacional mais forte, que reflete os valores de respeito, justiça social e responsabilidade corporativa. A promoção da aprendizagem contínua, o incentivo ao empoderamento de grupos historicamente

marginalizados e o estímulo à cidadania ativa são fatores essenciais para a construção de ambientes mais equitativos e socialmente responsáveis, onde todos têm a oportunidade de crescer e contribuir de forma plena para o sucesso da organização (Mara; Vlad, 2024).

2.3 DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS INCLUSIVAS

As disparidades sociais e econômicas presentes nas organizações refletem as estruturas históricas de desigualdade, que, muitas vezes, são perpetuadas em ambientes corporativos. Essas desigualdades podem se manifestar de várias formas, como desigualdade salarial, acesso limitado a oportunidades de desenvolvimento e falta de representatividade em cargos de liderança. Para mitigar esses desafios, as organizações devem adotar políticas inclusivas e estratégias de diversidade eficazes que promovam um ambiente mais justo, onde todos os indivíduos, independentemente de suas características, possam ter acesso a oportunidades iguais (Darity; Ruiz, 2023). A implementação dessas políticas não apenas busca corrigir as injustiças do passado, mas também criar um futuro mais equitativo, onde a diversidade seja valorizada e aproveitada de forma estratégica para o crescimento organizacional.

Apesar dos avanços teóricos e normativos observados nas últimas décadas, a implementação efetiva de políticas de diversidade e inclusão ainda enfrenta grandes desafios de natureza estrutural, cultural e institucional. As barreiras mais comuns incluem vieses inconscientes nas decisões de recrutamento, a falta de preparação das lideranças para lidar com a diversidade, e resistências culturais arraigadas dentro das próprias organizações. Esses obstáculos dificultam a criação de um ambiente verdadeiramente inclusivo, onde a diversidade é de fato valorizada e não apenas presente de forma superficial. Por exemplo, muitas vezes, as organizações implementam programas de diversidade sem capacitar adequadamente os líderes ou sem dar o suporte necessário para que essas políticas se tornem efetivas no dia a dia da empresa. Esse desalinhamento entre a intenção e a execução pode resultar em ações pontuais, mas que não geram mudanças estruturais significativas (Rezai et al., 2023).

A integração de políticas inclusivas na gestão hospitalar tem um impacto direto na qualidade do atendimento aos pacientes. Gestores que adotam uma abordagem inclusiva contribuem para o fortalecimento da equipe, garantindo que os profissionais de saúde, independentemente de suas características, se sintam valorizados e respeitados. Isso não só melhora o ambiente de trabalho, mas também aumenta a eficiência no atendimento, uma vez que

equipes diversificadas e bem integradas são mais adaptáveis às necessidades complexas dos pacientes. O gestor hospitalar deve, portanto, não apenas implementar políticas inclusivas, mas também assegurar que essas práticas sejam sustentáveis, realizando avaliações contínuas para garantir que os benefícios da diversidade e inclusão sejam efetivos na melhoria da qualidade do serviço prestado.

Em adição, a implementação de políticas inclusivas vai além do impacto direto nas equipes internas, refletindo diretamente na experiência dos pacientes. Quando um gestor adota uma abordagem inclusiva, ele não apenas fortalece a cultura organizacional, mas também cria um ambiente mais empático e acolhedor para o público externo. Pacientes de diferentes origens, gêneros, etnias e orientações sexuais se sentem mais seguros e respeitados quando percebem que os profissionais de saúde compartilham uma visão de diversidade e inclusão, o que, por sua vez, melhora a confiança e a adesão ao tratamento. Do ponto de vista dos colaboradores, essa abordagem inclusiva reflete-se em maior satisfação no trabalho, redução do estresse e fortalecimento do comprometimento com os objetivos da organização. O alinhamento entre os valores internos e externos, portanto, cria um ciclo virtuoso: quanto mais inclusiva e empática é a gestão, maior é a qualidade do atendimento oferecido aos pacientes, e maior é o engajamento e o bem-estar da equipe de saúde (Mara; Vlad, 2024).

Um dos maiores desafios encontrados pelas organizações é o preconceito estrutural e o racismo sistêmico que ainda dominam muitos ambientes de trabalho. Mesmo com a implementação de políticas inclusivas, esses fatores continuam a ser determinantes para a inequidade no acesso a oportunidades dentro das empresas. O preconceito estrutural é um obstáculo invisível, mas poderoso, que perpetua as desigualdades ao afetar decisões de contratação, promoção e desenvolvimento profissional. A falta de diversidade em cargos de liderança também reflete esse preconceito estrutural, pois as oportunidades para ascensão profissional frequentemente se concentram em grupos majoritários, enquanto as minorias enfrentam barreiras significativas para atingir posições de poder (Darity; Ruiz, 2023). Este cenário não apenas limita o potencial de indivíduos talentosos, mas também enfraquece a eficácia das políticas de diversidade ao não permitir que a inclusão se traduza em mudanças reais nas dinâmicas de poder dentro da organização.

Outro desafio crítico na implementação de políticas inclusivas é o risco de "inclusão simbólica", que ocorre quando a diversidade é visível na organização, mas sem que haja um verdadeiro poder de participação e influência real para as pessoas de grupos minoritários. Isso pode ocorrer quando as empresas implementam programas de diversidade como uma obrigação

formal, sem um compromisso genuíno da alta gestão para garantir que essas políticas resultem em mudanças substanciais na organização. Quando isso acontece, as iniciativas de diversidade se tornam apenas uma fachada, sem gerar impacto significativo na cultura organizacional ou nos resultados de longo prazo. A inclusão simbólica é, portanto, um grande obstáculo para a criação de um ambiente de trabalho genuinamente inclusivo, onde todos os colaboradores têm acesso a voz e poder de decisão, independentemente de sua identidade de gênero, raça, classe social ou qualquer outra característica (Fletcher; Beauregard, 2022). Superar a inclusão simbólica exige um compromisso de longo prazo com ações concretas que busquem transformar as estruturas de poder dentro da organização.

Além disso, a resistência interna à mudança pode ser exacerbada pela falta de conscientização sobre os benefícios reais da diversidade para a organização como um todo. Muitas vezes, os colaboradores e líderes não estão completamente cientes de como a diversidade pode impulsionar a inovação, melhorar a tomada de decisões e aumentar a eficiência organizacional. Para superar essa resistência, é essencial que as organizações invistam em educação contínua, capacitando seus colaboradores para que compreendam o valor da diversidade e inclusão e como essas práticas beneficiam todos os níveis da organização. Além disso, a liderança deve adotar uma postura de exemplo, garantindo que as políticas inclusivas sejam não apenas implementadas, mas também monitoradas e ajustadas conforme necessário para que tenham um impacto real e positivo no ambiente organizacional (Dawson et al., 2023).

2.4 O PAPEL DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

A Psicologia Organizacional desempenha um papel central na promoção de ambientes corporativos diversos e inclusivos, sendo uma das disciplinas chave na implementação de políticas eficazes de diversidade e inclusão. Seu foco está em analisar e intervir sobre comportamentos, atitudes e processos organizacionais que afetam o clima dentro das instituições, buscando sempre o bem-estar e a equidade entre os colaboradores. Ao aplicar seu conhecimento no contexto organizacional, a Psicologia Organizacional não só ajuda a identificar barreiras e desafios no ambiente de trabalho, mas também contribui para transformações profundas que promovem uma cultura mais inclusiva e respeitosa. A atuação dos psicólogos organizacionais foi essencial para garantir que as políticas de diversidade fossem implementadas de forma

estruturada, eficaz e sustentável, refletindo no ambiente corporativo como um todo (Fletcher; Beauregard, 2022).

Além disso, a Psicologia Organizacional foi crucial no desenvolvimento de lideranças inclusivas, aspecto vital para o sucesso das políticas de diversidade. Gestores com habilidades interpessoais aprimoradas, sensibilidade para a diversidade e uma postura voltada para o respeito às diferenças culturais e sociais tornaram-se fundamentais para a consolidação de um ambiente inclusivo. Esses líderes, ao adotarem uma abordagem de gestão mais aberta e empática, garantiram que as políticas de diversidade fossem implementadas com efetividade, impactando diretamente na coesão das equipes e na melhoria do ambiente de trabalho. Nesse processo, o apoio dos psicólogos organizacionais foi essencial, pois permitiu formações contínuas, a mediação de conflitos e o fortalecimento de práticas de escuta ativa, permitindo que as vozes dos colaboradores fossem ouvidas e respeitadas, aspectos fundamentais para fomentar um ambiente verdadeiramente inclusivo (Mara; Vlad, 2024).

Ao integrar a Psicologia Organizacional às estratégias de diversidade e inclusão, as organizações não só promovem um ambiente mais equitativo, mas também ampliam sua capacidade de resposta às demandas sociais e organizacionais. No setor hospitalar, por exemplo, essa integração se torna ainda mais significativa, pois permite que as equipes se adaptem de forma mais humanizada às complexas necessidades dos pacientes. A gestão de equipes de saúde, frequentemente caracterizadas por sua diversidade de competências e experiências, pode se beneficiar consideravelmente da aplicação de práticas inclusivas bem estruturadas, pois isso melhora o atendimento ao paciente e promove uma cultura organizacional mais resiliente e sustentável. Ao fortalecer o ambiente interno das instituições, a Psicologia Organizacional contribui para o bem-estar dos colaboradores, melhora a qualidade dos serviços prestados e garante a sustentabilidade das políticas institucionais ao longo do tempo (Cassiano *et al.*, 2024).

Ademais, a motivação e as percepções dos colaboradores em relação às políticas de diversidade são elementos essenciais para a sua eficácia. Quando os colaboradores percebem que as ações são genuínas, bem-intencionadas e alinhadas com os valores institucionais, o comprometimento e a participação ativa aumentam consideravelmente. Esse fenômeno é respaldado pela Teoria da Autodeterminação (TAD), desenvolvida por Edward Deci e Richard Ryan (1985), que aponta que a motivação intrínseca é significativamente estimulada quando há um alinhamento entre os valores pessoais dos colaboradores e os objetivos organizacionais. Portanto, ao integrar esses princípios à gestão organizacional, os psicólogos organizacionais desempenham um papel crucial na criação de narrativas institucionais claras e consistentes, além

de estruturar sistemas comunicacionais que reforçam o alinhamento entre os colaboradores e os objetivos inclusivos da organização, assegurando que essas práticas se tornem parte da cultura organizacional de longo prazo (Dawson *et al.*, 2023).

Adicionalmente, a avaliação contínua do impacto das políticas de diversidade e inclusão também foi fortalecida pela incorporação de indicadores psicossociais. Esses indicadores são essenciais para medir o sucesso das iniciativas inclusivas, ajustando as estratégias sempre que necessário, de acordo com as necessidades emergentes das equipes. A Psicologia Organizacional, portanto, não apenas garante a implementação de políticas, mas também a sua sustentabilidade, ajudando a organizar e adaptar ações conforme o feedback constante dos colaboradores. Esse acompanhamento contínuo é crucial para que as políticas de diversidade se mantenham efetivas e relevantes, adaptando-se às mudanças no ambiente organizacional e às necessidades de um público cada vez mais diverso e exigente (Mara; Vlad, 2024; Dawson *et al.*, 2023).

2.5 ESTRATÉGIAS E RECOMENDAÇÕES PARA A PROMOÇÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO

A promoção da diversidade e inclusão nas organizações requer um conjunto estratégico e bem estruturado de ações que não se limitam a iniciativas pontuais, mas exigem um compromisso institucional contínuo com práticas inclusivas em todos os níveis organizacionais. A literatura destaca que a capacitação contínua dos colaboradores é essencial para desconstruir vieses inconscientes, que muitas vezes influenciam as decisões de recrutamento, promoção e interação no ambiente de trabalho. A formação permanente deve ser uma prioridade nas organizações que buscam fomentar uma cultura de respeito às diferenças, onde cada colaborador se sinta valorizado independentemente de suas características pessoais (Rezai *et al.*, 2023). A criação de comitês internos de diversidade, com a responsabilidade de monitorar e avaliar as políticas inclusivas, foi indicada como uma das estratégias mais eficazes para garantir que as ações relacionadas à diversidade sejam incorporadas de forma transversal à cultura organizacional, tornando-se um elemento central na gestão de recursos humanos e no planejamento estratégico da empresa (Cassiano *et al.*, 2024).

Ainda mais, a adoção de políticas claras de equidade, com definição de metas específicas, indicadores de desempenho e mecanismos de accountability, é fundamental para assegurar que as ações de diversidade e inclusão não sejam apenas implementadas

superficialmente, mas tenham um impacto concreto nas dinâmicas organizacionais. Quando bem aplicadas, essas políticas permitem às organizações monitorar o progresso das iniciativas inclusivas e fazer ajustes em tempo hábil, garantindo que os objetivos de equidade sejam alcançados de forma eficiente e justa (Fletcher; Beauregard, 2022). Essa abordagem estruturada, que combina monitoramento constante com comprometimento institucional, tem mostrado resultados positivos, não só em termos de melhoria do ambiente de trabalho, mas também no que se refere à performance organizacional, como o aumento de produtividade e retenção de talentos.

Outro ponto crucial é a revisão contínua dos processos de recrutamento e seleção. As organizações devem garantir que esses processos promovam igualdade de acesso, assegurando que grupos sub-representados, como mulheres, negros, pessoas com deficiência e membros da comunidade LGBTQIA+, tenham as mesmas oportunidades para ingressar e crescer na organização. Programas de mentoria, voltados para o desenvolvimento de lideranças diversas, também são altamente recomendados, uma vez que oferecem aos colaboradores de grupos minoritários as ferramentas necessárias para avançar nas suas carreiras e ocupar posições de liderança. A liderança inclusiva, por sua vez, é um dos fatores mais determinantes para o sucesso das políticas de diversidade. Gestores com competências socioemocionais desenvolvidas, que promovem a escuta ativa, a mediação de conflitos e a valorização das diversas perspectivas, desempenham um papel crucial na criação de um ambiente mais harmonioso, produtivo e inclusivo (Hunt *et al.*, 2020; Mello, 2024).

O engajamento da alta gestão é outro componente essencial para a implementação bem-sucedida de políticas inclusivas. A ausência de comprometimento genuíno da liderança pode resultar em práticas de inclusão simbólica, nas quais a diversidade é apenas visível, mas não traduz-se em mudanças reais nas práticas de gestão e no poder de decisão dentro da organização. Para que as políticas de diversidade e inclusão tenham um impacto verdadeiro e duradouro, elas devem ser tratadas como uma prioridade estratégica pela alta gestão, que deve dar o exemplo e garantir que esses valores permeiam toda a estrutura organizacional (Darity; Ruiz, 2024). Isso inclui não só a alocação de recursos para iniciativas inclusivas, mas também a criação de um ambiente de confiança, onde todos os colaboradores se sintam seguros para expressar suas opiniões e contribuir com suas habilidades de forma equitativa.

Por fim, a construção de canais permanentes de escuta e diálogo dentro da organização é fundamental para garantir que os colaboradores se sintam ouvidos e reconhecidos. A transparência nas comunicações internas sobre os avanços e desafios enfrentados nas ações inclusivas fortalece o sentimento de pertencimento entre os colaboradores e aumenta a confiança

na liderança. Além disso, o reconhecimento público de boas práticas de inclusão não apenas motiva os colaboradores, mas também reforça o compromisso da organização com a responsabilidade social e com a promoção da equidade e justiça social. A transparência e o feedback constante são elementos que sustentam a eficácia das estratégias de diversidade e inclusão, permitindo que as organizações ajustem suas abordagens e melhorem continuamente os resultados alcançados (Rezai *et al.*, 2023).

De acordo com a literatura mais recente, a criação de cultura inclusiva deve ser encarada como um processo contínuo e evolutivo, que exige monitoramento constante, adaptação às mudanças sociais e engajamento coletivo de todos os membros da organização. Os feedbacks estruturados e a avaliação regular das práticas de diversidade são vitais para garantir que as políticas permaneçam relevantes e eficazes ao longo do tempo. Uma abordagem integradora, que envolva todos os níveis hierárquicos, desde a alta gestão até os colaboradores da linha de frente, facilita a implementação de políticas que realmente promovam a inclusão em todas as suas dimensões. O sucesso das iniciativas de diversidade depende da integração das estratégias de inclusão no próprio DNA organizacional, tornando-as parte do cotidiano e da cultura organizacional de maneira natural e sustentável.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada para o desenvolvimento deste trabalho consistiu em uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), com o objetivo de reunir e analisar as produções científicas relacionadas à diversidade e inclusão no ambiente corporativo, sendo elas nacionais e internacionais, sendo elas disponibilizadas entre os anos de 2020 e 2025. Seguindo uma abordagem qualitativa e exploratória, buscou reunir estudos recentes sobre a diversidade e inclusão no ambiente corporativo e identificar os principais benefícios e desafios da implementação dessas políticas inclusivas nas organizações. A RSL será conduzida com base em dois referenciais metodológicos: o protocolo de Kitchenham (2004), que estabelece procedimentos estruturados e rigorosos para a realização de revisões sistemáticas no contexto científico, e as diretrizes de PRISMA, Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (Page *et al.*, 2021), reconhecido nas ciências de saúdes e sociais. O processo será dividido em três etapas:

A primeira etapa: tratou-se da geração de dados que foi realizada por meio de buscas em bases eletrônicas de dados acadêmicos, tais como: Scielo, Periódicos CAPES, Scopus e Scispace. Utilizou-se dos seguintes descritores: “Diversidade no trabalho”, “Inclusão no ambiente corporativo”, “Gestão da diversidade”, “Políticas inclusivas”, “Psicologia Organizacional e diversidade”, "Psicologia do Trabalho", "Psicologia Industrial e Organizacional", "Comportamento Organizacional", “Benefícios da diversidade”, “Desafios da inclusão” e “Equidade no trabalho”. Em inglês: “Workplace diversity”, “Inclusion in organizations”, “Diversity management”, “Inclusive policies”, “Organizational psychology and diversity”, "Industrial-Organizational Psychology", "Work Psychology", "Organizational Behavior", “Diversity benefits”, “Inclusion challenges” e “Equity in the workplace”. A segunda etapa: constituiu-se da leitura dos artigos e resumos, selecionando com base na relevância e aderência aos objetivos de estudo, excluindo-se aqueles que não atenderam aos critérios previamente definidos. Na terceira etapa: ocorreu a análise e interpretação dos dados. Em suma, os artigos selecionados foram analisados, categorizados e interpretados com base nos critérios estabelecidos no protocolo metodológico de Kitchenham (2004) e no modelo de PRISMA. E nisso consistiu em desenvolver a pesquisa, havendo assim os resultados e a conclusão.

3.1 CRITÉRIOS DE INCLUSÃO

Foram incluídos estudos que abordaram a diversidade e inclusão no ambiente corporativo, publicados entre os anos de 2020 à 2025, disponíveis em português, inglês ou espanhol, com acesso ao texto completo. Pretendeu-se analisar estudos empíricos, qualitativos, quantitativos ou mistos. Estudos com participantes brasileiros ou de outras nacionalidades. Estudos que abordaram explicitamente questões de diversidade e inclusão no contexto organizacional de saúde, público ou privado.

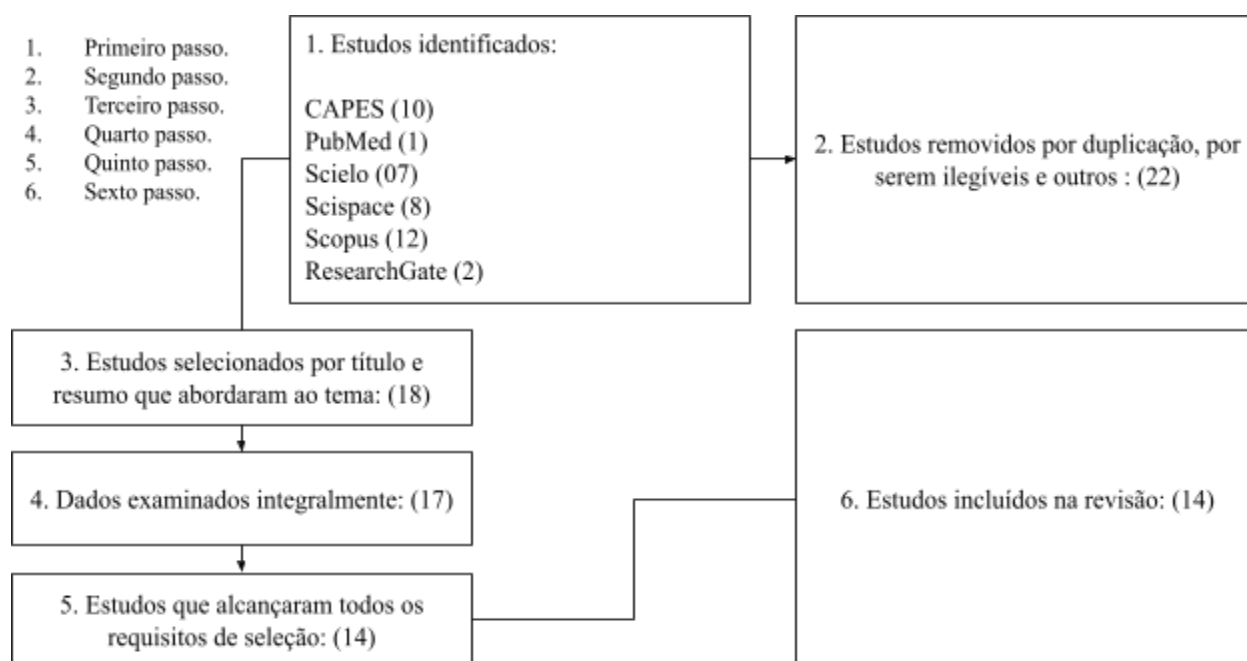
3.2 CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO

Foram excluídos artigos duplicados, publicações sem relação com o tema proposto, materiais com acesso restrito, dissertações e teses não publicadas, resumos simples e documentos que não apresentassem resultados relevantes para o objetivo do estudo.

3.3 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram analisados a partir da leitura, categorização e comparação dos conteúdos encontrados e escolhidos, buscando identificar os benefícios, desafios e práticas de diversidade e inclusão nas organizações. Este processo foi conduzido em etapas rigorosas, alinhadas ao protocolo de Kitchenham (2004) e complementadas pelas diretrizes do PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), que visaram garantir a maior transparência, reprodutibilidade e padronização nas revisões sistemáticas de literatura. Primeiramente, a leitura dos artigos selecionados ocorreu em duas fases: uma leitura exploratória inicial de títulos e resumos para confirmar a relevância e aderência aos critérios de inclusão, seguida por uma leitura aprofundada do texto completo dos estudos elegíveis. Esta leitura detalhada permitiu a identificação e extração de todas as informações pertinentes aos objetivos da pesquisa. Em seguida, procedeu-se à categorização dos dados, que foram organizados em uma planilha eletrônica estruturada. As categorias de análise foram predefinidas com base nos objetivos específicos do estudo, abrangendo: conceitos de diversidade e inclusão, benefícios da diversidade e inclusão no ambiente corporativo, desafios na implementação de políticas inclusivas, estratégias eficazes para a promoção da diversidade e inclusão, e o papel da psicologia organizacional. Cada artigo teve seus achados relevantes codificados e inseridos nas respectivas categorias, garantindo a padronização e rastreabilidade das informações. Por fim, a comparação e síntese dos conteúdos categorizados envolveu a análise cruzada dos dados extraídos. Foram identificados padrões, tendências, convergências e divergências entre os estudos, buscando consolidar as evidências sobre os benefícios, desafios e práticas. A síntese foi de natureza qualitativa, empregando uma abordagem temática para agrupar e interpretar os achados, permitindo a construção de uma narrativa coerente que respondeu aos objetivos da revisão sistemática e destacou as lacunas de pesquisa. A aplicação dessas etapas assegurou o rigor metodológico, a transparência e a replicabilidade da análise, minimizando vieses e garantindo a validade dos resultados obtidos.

FIGURA 1 - Fluxograma com adaptação do modelo de PRISMA.



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS DADOS

Com base na metodologia e nos objetivos estabelecidos para este estudo, foram identificados e selecionados um total de 14 (quatorze) trabalhos. Contudo, apenas 8 (oito) desses estudos foram especificamente incluídos na tabela a seguir. Esses trabalhos foram organizados em categorias, conforme os seguintes elementos: título, autor e ano de publicação, periódico, resultados e conclusão.

TABELA I - Caracterização dos estudos selecionados sobre a Diversidade e Inclusão no ambiente corporativo.

Título	Autor e Ano	Periódicos	Resultados	Conclusão
O impacto da diversidade da força de trabalho no desempenho organizacional:	AHMED, M. (2024)	IRAPA International Journal of Business Studies	A diversidade gerou efeitos positivos: 66% relataram melhoria na	Os resultados demonstram que a diversidade contribui significativamente

Um estudo de caso da unilever			eficácia, 51% na produtividade, 64% na igualdade de gênero, 69% no desempenho por gênero e 62% no desempenho por faixa etária.	para melhorar a eficácia, a produtividade e o desempenho organizacional, reforçando sua importância como estratégia de gestão.
A importância da diversidade e inclusão no ambiente corporativo	BRAVOS, F. (2024)	SER HCM	A diversidade e a inclusão geram resultados positivos para as empresas, como maior inovação e criatividade, melhor desempenho financeiro e capacidade ampliada de atrair e reter talentos.	Promover um ambiente inclusivo não é apenas uma ação ética, mas uma estratégia essencial para fortalecer a cultura organizacional, aumentar a satisfação dos colaboradores e garantir competitividade sustentável no mercado.
Diversidade, equidade e inclusão nas organizações hospitalares e o papel do gestor: revisão de escopo	CASSIANO, Cel al (2024)	Revista Família, Ciclos de Vida e Saúde no Contexto Social	Identificou 13 estudos, dos quais 61,53% eram dos EUA, e evidenciou que gestores hospitalares vêm adotando cada vez mais práticas de diversidade, equidade e inclusão, principalmente por meio de liderança	Os achados mostram que a gestão hospitalar tem avançado na adoção de práticas de DEI, reforçando sua importância para melhorar ambientes e processos organizacionais.

			inclusiva, capacitações e políticas organizacionais.	
Casta, classe, raça e desigualdade: insights para a política econômica	DARITY, W.; RUIZ, I (2024)	Oxford Revisão da Política Económica	Desigualdades profundas entre grupos sociais — como casta, raça e classe — persistem globalmente e são explicadas por mecanismos interseccionais de identidade e classe social.	A abordagem da ‘economia da estratificação’ oferece um quadro útil para entender essas disparidades e impulsionar políticas eficazes, capazes de reduzir desigualdades estruturais e promover mais justiça econômica.
Perfis de motivação para diversidade e inclusão: Rumo a um entendimento centrado no funcionário sobre por que os funcionários se esforçam na inclusão e exclusão	DAWSON, N. E. A PARKER, S. L. OKIMOTO, T. G. (2023)	Human Resource Management	O estudo com 594 participantes identificou cinco perfis motivacionais em D&I. Os perfis mais autônomos (41%: 8% altamente motivado + 33% autônomo) demonstraram mais comportamentos inclusivos e menos comportamentos de exclusão, enquanto perfis amotivados ou controlados (34%: 13% amotivado/controlado + 21%	Perfis com maior motivação autônoma para D&I demonstram mais comportamentos inclusivos e menos exclusão, indicando que incentivar motivações internas é fundamental para aumentar a eficácia das práticas de diversidade nas organizações.

			amotivado) apresentaram padrões menos favoráveis à inclusão.	
A diversidade vence: como a inclusão importa.	HUNT, V., PRINCE, S: DOLAN, K SANCIER-SULT AN S. (2020)	McKinsey &	Empresas no topo da diversidade de gênero têm 25% mais chance de lucratividade acima da média e um diferencial de desempenho de 48%. As avaliações de funcionários indicam 52% de sentimento positivo sobre diversidade, mas percepções negativas sobre inclusão e igualdade são altas, chegando a 61%, 63–80% para justiça e 38–56% para abertura, variando por setor.	Os dados indicam que a diversidade está fortemente associada ao maior desempenho financeiro, mas persistem grandes lacunas de inclusão percebida, mostrando que ampliar diversidade sem fortalecer práticas inclusivas
Inclusão social no ambiente de trabalho.	MARA, D., VLAD. D. (2		A inclusão social no trabalho depende de educação inclusiva, legislações de apoio, estratégias de integração para grupos desfavorecidos e desenvolvimento contínuo de competências, destacando ainda	Para promover a inclusão social no trabalho de forma efetiva, é necessário combinar políticas legais, práticas organizacionais e participação ativa das pessoas envolvidas.

			o papel da cidadania ativa na promoção da inclusão.	
Diversidade e inclusão no ambiente de trabalho: benefícios e desafios.	MELLO, M. (2024)	Synergie	O artigo mostra que a diversidade e inclusão nas empresas trazem benefícios concretos como maior inovação, produtividade, atração e retenção de talentos, melhoria da reputação e decisões mais eficazes. Porém, também destaca desafios consideráveis — como preconceitos inconscientes, resistência à mudança, dificuldade de integração e necessidade de monitoramento com métricas claras	Conclui que, apesar dessas barreiras, adotar estratégias inclusivas é fundamental: com políticas estruturadas, treinamento, liderança comprometida e comunicação transparente.

Fonte: Criado pelos autores (2025)

Os dados foram analisados a partir da leitura, categorização e comparação dos conteúdos encontrados.

Os resultados encontrados corroboram os objetivos estabelecidos e revelam que, embora a diversidade e a inclusão sejam amplamente reconhecidas como essenciais para o ambiente

organizacional, a implementação eficaz dessas políticas ainda enfrenta barreiras estruturais e culturais significativas.

O primeiro objetivo específico consistiu em compreender os conceitos fundamentais de diversidade e inclusão. Em estudo conduzido por Rezai *et al.* (2023), constatou-se que a diversidade, quando promovida sem políticas de inclusão adequadas, tende a resultar em uma diversidade simbólica, na qual as diferenças são visíveis, mas não incorporadas à dinâmica organizacional. Por sua vez, Okatta, Ajayi e Olawale (2024) demonstram que a inclusão é um processo contínuo que exige compromisso constante para garantir igualdade de oportunidades e participação efetiva de todos os grupos. Quando diversidade e inclusão são articuladas de maneira integrada, as organizações desenvolvem ambientes mais colaborativos, inovadores e acolhedores (Okatta; Ajayi; Olawale, 2024).

No que se refere ao segundo objetivo, identificar os principais obstáculos à implementação de políticas de diversidade e inclusão, Fletcher e Beauregard (2022) indicam que as resistências culturais ainda representam uma das barreiras mais relevantes. A pesquisa de Rezai *et al.* (2023) também aponta que a falta de comprometimento genuíno da alta gestão, a ausência de lideranças inclusivas e a escassez de treinamentos contínuos dificultam a construção de uma cultura verdadeiramente inclusiva. Daza *et al.* (2021) destacam que promover ambientes em que indivíduos se sintam valorizados e pertencentes é fundamental para romper essas barreiras.

O terceiro objetivo buscou mapear estratégias eficazes de promoção da diversidade e inclusão. Okatta, Ajayi e Olawale (2024) mostram que a capacitação contínua, os programas de mentoria e o desenvolvimento de lideranças inclusivas configuram práticas essenciais para transformar a diversidade em vantagem competitiva, melhorando a retenção de talentos, o desempenho organizacional e a colaboração interna. Além disso, Daza *et al.* (2021) ressaltam que a adoção de boas práticas comprovadas em diferentes contextos organizacionais fortalece culturas inclusivas e inovadoras.

Por fim, em relação ao quarto objetivo, referente às recomendações práticas para a implementação eficaz das políticas, Fletcher e Beauregard (2022) apontam que a transparência na comunicação interna, a definição de metas claras e a criação de indicadores de desempenho são elementos fundamentais para que as ações não permaneçam apenas no plano discursivo, mas resultem em mudanças mensuráveis na cultura organizacional. Darity e Ruiz (2024) destacam que a participação ativa da alta gestão e a manutenção de canais permanentes de escuta também se mostram essenciais para garantir melhorias contínuas.

Em síntese, a pesquisa demonstrou que, embora as organizações reconheçam os benefícios da diversidade e inclusão, sua implementação eficaz ainda constitui um desafio. O sucesso dessas políticas depende de um compromisso duradouro com práticas inclusivas em todos os níveis hierárquicos, sustentadas por metas claras, indicadores e monitoramento constante. Organizações que priorizam a diversidade e a inclusão ampliam a inovação, fortalecem o desempenho e fomentam ambientes de pertencimento e colaboração (Okatta; Ajayi; Olawale, 2024; Daza *et al.*, 2021).

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi analisar os impactos, benefícios e desafios da implementação de políticas de diversidade e inclusão, com foco no setor hospitalar. A revisão sistemática demonstrou que diversidade e inclusão são essenciais para o bom funcionamento das organizações hospitalares, impactando diretamente o ambiente de trabalho e a qualidade dos serviços prestados. Equipes diversas, apoiadas por políticas inclusivas, apresentam maior colaboração, criatividade e alinhamento com as necessidades sociais, embora persistam desafios como modelos rígidos e lideranças pouco preparadas.

A promoção da inclusão exige mais do que diretrizes formais; trata-se de um esforço contínuo que envolve acompanhamento, revisão de processos e fortalecimento de lideranças. Estratégias abrangentes e ajustes estruturais contribuem para ambientes mais eficientes e profissionais mais equitativos. Organizações que implementam políticas inclusivas de forma estratégica obtêm melhorias significativas em desempenho e inovação.

No entanto, obstáculos como resistência cultural, falta de comprometimento da alta gestão e escassez de formação para líderes ainda dificultam a aplicação eficaz dessas políticas, especialmente no setor hospitalar, onde a inclusão não só melhora o ambiente de trabalho, mas também resulta em um atendimento mais humanizado. A mudança real depende de políticas claras, envolvimento de todos os níveis hierárquicos e uma cultura organizacional que valorize a diversidade como um ativo estratégico.

Em conclusão, a efetivação de políticas de diversidade e inclusão no setor hospitalar exige uma atuação integrada entre profissionais, gestores e instituições. Quando incorporadas de forma estratégica, essas práticas criam uma cultura mais justa e representativa, promovendo um

ambiente colaborativo e produtivo que contribui para a melhoria contínua dos serviços à sociedade.

REFERÊNCIAS

AHMED, M. O impacto da diversidade da força de trabalho no desempenho organizacional: Um estudo de caso da Unilever. *IRAPA International Journal of Business Studies*, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 18–33, 2024. DOI: 10.48112/ijbs.v1i1.777. Disponível em: <https://journals.irapa.org/index.php/IJBS/article/view/777>. Acesso em: 8 abr. 2025.

BRAVOS, F. A importância da diversidade e inclusão no ambiente corporativo. *SER HCM*, 2024. Disponível em: <https://www.sertms.com/blog/a-importancia-da-diversidade-e-inclusao-no-ambiente-corporativo/>. Acesso em: 26 abr. 2025.

CASSIANO, C *et al.* Diversidade, equidade e inclusão nas organizações hospitalares e o papel do gestor: revisão de escopo. *Revista Família, Ciclos de Vida e Saúde no Contexto Social*, v. 12, n. 2, p. e7467, 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/384321441_Diversidade_equidade_e_inclusao_nas_organizacoes_hospitalares_e_o_papel_do_gestor_revisao_de_escopo. Acesso em: 5 maio 2025.

DARITY, W.; RUIZ, I. Casta, classe, raça e desigualdade: insights para a política econômica. *Oxford Revisão da Política Econômica [S. L.]*, v. 40, n. 3, p. 443–461, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/oxrep/grac038>. Acesso em: 8 abr. 2025.

DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. *New York: Plenum Press*, 1985. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>. Acesso em 2 nov. 2025

DAWSON, N. E. A.; PARKER, S. L.; OKIMOTO, T. G. Perfis de motivação para diversidade e inclusão: Rumo a um entendimento centrado no funcionário sobre por que os funcionários se esforçam na inclusão e exclusão. *Human Resource Management*, v. 63, n. 1, p. 45–66, 2023. <https://doi.org/10.1002/hrm.22186>. Acesso em: 20 de maio 2025.

Daza, P.; Rocha, G.; Silva, L. (2021). The impact of diversity and inclusion in organizational culture. *International Journal of Organizational Behavior*, v. 17, n. 3, p. 45-60. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijob.2021.02.003>. Acesso em: 01 set. 2025.

FLETCHER, L.; BEAUREGARD, T. A. Diversity without inclusion: the hidden costs of symbolic policies. *Human Resource Management Journal*, v. 32, n. 2, p. 245–263, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12401>. Acesso em:

HUNT, V; PRINCE, S; DOLAN, K; SANCIER-SULTAN, S. A diversidade vence: como a inclusão importa. *McKinsey & Company*, 2020. Disponível em:

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>. Acesso em: 14 abr. 2025.

KITCHENHAM, B. (2004). Procedures for Performing Systematic Reviews. *Keele University*. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228756057_Procedures_for_Performing_Systematic_Reviews. Acesso em: 12 abr. 2025.

MARA, D.; VLAD, D. (2024). Inclusão social no ambiente de trabalho. *Bentham Science Publishers*. Disponível em: <https://doi.org/10.2174/97898151654941240101>. Acesso em: 15 abr. 2025.

MELLO, M. Diversidade e inclusão no ambiente de trabalho: benefícios e desafios. *Synergie*, 2024. Disponível em: <https://synergie.com.br/diversidade-e-inclusao-no-ambiente-de-trabalho-beneficios-e-desafios/>. Acesso em: 8 maio 2025.

OKATTA, C. G.; AJAYI, F. A.; OLAWALE, O. (2024). Enhancing organizational performance through diversity and inclusion initiatives: a meta-analysis. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 6(4), 734–758. DOI: <https://doi.org/10.51594/ijarss.v6i4.1065>. Acesso em: 15 ago. 2025.

PAGE, M. J. et al. The PRISMA 2020 Statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, [S. l.], v. 372, n. 71, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>. Acesso em: 20 abr. 2025.

REZAI, S.; HART, A.; JONES, M. Advancing Organizational Inclusion: Challenges and Evidence-Based Strategies. *Journal of Organizational Behavior*, v. 44, n. 1, p. 88–105, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.2667>. Acesso em: 07 ago. 2025.