

Diversidade e Inclusão nas Organizações: Contribuições da Psicologia Organizacional para a Efetividade a Longo Prazo

Diversity and Inclusion in Organizations: Contributions of Organizational Psychology to Long-Term Effectiveness

 Charleny de Melo Ferreira¹

Liana Cadinelli dos Reis¹

Mariana Cardoso Pereira¹

Lídia Reis Fernandes¹

¹Centro Universitário de Valença – Valença (RJ)

Autor correspondente:

Charleny de Melo Ferreira
e-mail: charleny.ferreira@yahoo.com.br

Como citar este artigo:

FERREIRA, C.M.; REIS, L.C.; PEREIRA, M.C.; FERNANDES, L.R.; **Diversidade e Inclusão nas Organizações: Contribuições da Psicologia Organizacional para a Efetividade a Longo Prazo**. Revista Cadernos de Pesquisal, v. 3, n.2, e20250305, 2025.

Data de Submissão: 03/12/2025

Data de aprovação: 14/12/2025

Data da publicação: 15/12/2025



Esta obra está licenciada com uma licença
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

RESUMO: Objetivo: Analisar o papel da Psicologia Organizacional na implementação de políticas de diversidade e inclusão (D&I) em contextos corporativos, considerando sua efetividade e sustentabilidade a longo prazo. **Metodologia:** Pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, baseada em revisão bibliográfica de estudos publicados entre 2007 e 2025. **Resultados:** Verificou-se que, apesar de avanços legais e institucionais, as práticas de D&I ainda enfrentam barreiras culturais, estruturais e políticas que dificultam sua consolidação. Identificou-se que a Psicologia Organizacional exerce papel estratégico na mediação de conflitos, na sensibilização de lideranças e na promoção de ambientes de pertencimento. Também foi constatado que práticas inclusivas impactam positivamente a inovação, a retenção de talentos, o bem-estar psicológico e o desempenho organizacional. **Conclusão:** Conclui-se que a Psicologia Organizacional, além de atender a exigências legais, deve atuar na construção de culturas organizacionais sustentáveis, justas e humanizadas, fortalecendo práticas de diversidade e inclusão.

Palavras-chave: Psicologia Organizacional; Diversidade; Inclusão; Sustentabilidade Organizacional; Cultura Organizacional.

ABSTRACT: Objective: To analyze the role of Organizational Psychology in the implementation of diversity and inclusion (D&I) policies within corporate contexts, considering their long-term effectiveness and sustainability. **Method:** Qualitative and exploratory research based on a literature review of studies published between 2007 and 2025. **Results:** The findings indicate that despite legal and institutional progress, D&I practices still face cultural, structural, and political barriers that hinder their consolidation. Organizational Psychology plays a strategic role in conflict mediation, leadership awareness, and fostering a sense of belonging. Inclusive practices were also found to positively affect innovation, talent retention, psychological well-being, and organizational performance. **Conclusion:** It is concluded that Organizational Psychology must go beyond legal compliance and contribute to the development of sustainable, fair, and humanized organizational cultures that strengthen diversity and inclusion practices.

Keywords: Organizational Psychology; Diversity; Inclusion; Organizational Sustainability; Organizational Culture.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o debate em torno da diversidade e inclusão (D&I) no âmbito organizacional tem se intensificado, acompanhando as transformações sociais, culturais e econômicas que marcam a contemporaneidade. Em uma realidade cada vez mais plural e interconectada, as organizações são desafiadas a reformular suas práticas de gestão, de modo a acolher e valorizar diferentes identidades, culturas, gêneros, etnias, idades e condições de habilidade. Nesse cenário, a Psicologia Organizacional assume papel estratégico, ao contribuir para a construção de ambientes de trabalho mais éticos, equitativos e sustentáveis (Ferretti, 2024; Barros; Mendes, 2021).

A gestão da diversidade, quando articulada a políticas de inclusão consistentes, promove benefícios que extrapolam a representatividade numérica, favorecendo o fortalecimento da cultura organizacional, o desenvolvimento humano e o bem-estar coletivo (Goes; Oliveira, 2023; Luz; Alves, 2023). Entretanto, apesar de avanços normativos, como a Lei de Cotas (Lei nº 8.213/91), persistem desafios relacionados à efetividade e à sustentabilidade dessas ações, frequentemente comprometidas por barreiras culturais e institucionais (Camargo; Goulart Júnior; Leite, 2017; Carvalho-Freitas; Marques, 2007). Não raro, programas de D&I são implementados de maneira superficial, restritos ao cumprimento de exigências legais, sem que se verifique um compromisso efetivo com mudanças estruturais, o que reforça a relevância do psicólogo organizacional enquanto agente de transformação (Barretto, 2022).

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), nesse sentido, deve transcender a atuação meramente técnica, assumindo uma postura ética e política orientada para a promoção de transformações institucionais que garantam a sustentabilidade das práticas inclusivas. Diversidade, portanto, deve ser compreendida não apenas como pluralidade de características, mas como um processo de reconhecimento das diferenças e de construção de condições que assegurem a participação plena de todos os sujeitos, especialmente daqueles historicamente marginalizados (Barros; Mendes, 2021).

Nessa perspectiva, a abordagem interseccional revela-se indispensável, na medida em que permite compreender a articulação entre diferentes sistemas de opressão como racismo, sexismo e capacitismo e suas repercussões nas dinâmicas organizacionais (Magno-Silva, 2024). A adoção dessa lente crítica possibilita o desenvolvimento de políticas mais sensíveis às desigualdades estruturais, evitando que ações inclusivas acabem por reproduzir exclusões.

A sustentabilidade das iniciativas de D&I requer sua institucionalização, com definição de metas claras, elaboração de políticas formais e monitoramento sistemático por meio de indicadores específicos (Oliveira; Gomide Júnior; Poli, 2020). Estratégias como programas de mentoria, processos de recrutamento inclusivo e capacitações periódicas mostram-se fundamentais para o fortalecimento de culturas organizacionais mais participativas e justas (Luz; Alves, 2023). No entanto, para que tais medidas sejam efetivas, é imprescindível que estejam alinhadas às práticas de gestão e respaldadas por lideranças comprometidas com a equidade.

Apesar desses avanços, persistem obstáculos significativos. O modelo biomédico da deficiência, ainda presente em determinadas práticas organizacionais, tende a invisibilizar as dimensões sociais da exclusão (Carvalho-Freitas; Marques, 2007). Além disso, a crescente precarização das relações de trabalho representa uma ameaça concreta à efetividade das práticas inclusivas, exigindo do psicólogo organizacional uma postura crítica e engajada, voltada para a defesa da justiça social e da equidade (Lopes et al., 2020).

Diante desse panorama, constata-se que os programas de diversidade e inclusão ainda apresentam baixa efetividade no longo prazo, uma vez que, em grande parte das organizações, não se consolidam como elementos estruturantes da cultura organizacional. Nesse sentido, formula-se a seguinte questão norteadora: **como a Psicologia Organizacional pode contribuir para a efetividade e a sustentabilidade das políticas de diversidade e inclusão no contexto organizacional?**

O presente estudo tem como objetivo analisar o papel da Psicologia Organizacional na implementação de políticas de diversidade e inclusão, investigando de que modo tais práticas podem manter-se efetivas ao longo do tempo e favorecer a construção de ambientes organizacionais mais justos, equitativos e humanizados.

METODOLOGIA

A presente pesquisa possui natureza qualitativa, com abordagem exploratória e caráter bibliográfico, fundamentando-se em uma revisão de literatura de publicações nacionais e internacionais produzidas entre os anos de 2007 e 2025. Esse recorte temporal foi definido com o objetivo de contemplar os últimos dezoito anos de produção científica, assegurando a análise de abordagens contemporâneas, sem desconsiderar estudos basilares que consolidaram discussões relevantes sobre diversidade e inclusão no contexto organizacional.

As buscas foram realizadas em bases de dados reconhecidas, como SciELO, Google

Acadêmico e PePSIC, utilizando-se como descritores as palavras-chave Psicologia Organizacional, Diversidade, Inclusão, Sustentabilidade Organizacional e Cultura Organizacional.

Foram incluídos textos em língua portuguesa, disponíveis em acesso aberto, publicados no período estabelecido e que abordassem, de forma direta ou correlata, a temática da diversidade e inclusão nas organizações, com ênfase no papel da Psicologia Organizacional. Foram excluídos trabalhos fora do recorte temporal, estudos sem relação direta com o tema e materiais duplicados entre as bases consultadas.

O processo de seleção ocorreu em duas etapas. Inicialmente, realizou-se a análise de títulos e resumos, a fim de verificar a aderência ao tema proposto. Em seguida, procedeu-se à leitura integral dos artigos selecionados.

Após a etapa de triagem, 19 estudos compuseram a amostra final da análise. Esses trabalhos foram sistematizados em planilha, considerando as variáveis autor(es) e ano de publicação, objetivo, principais resultados e relação com o tema investigado.

Por se tratar de uma revisão bibliográfica, a pesquisa não envolveu participantes humanos, sendo dispensada a submissão ao Comitê de Ética. Ainda assim, foram rigorosamente respeitados os princípios éticos de fidedignidade, rigor acadêmico e adequada creditação das fontes utilizadas.

ANÁLISE DOS DADOS

A análise da literatura levantada evidencia que o tema da diversidade e inclusão (D&I) tem recebido atenção crescente na Psicologia Organizacional, especialmente nos últimos anos, com diferentes abordagens e metodologias. O Quadro 1 apresenta a síntese dos principais estudos incluídos nesta revisão.

Quadro 1 – Análise dos estudos incluídos na revisão (2007–2025).

Autor(es)/Ano	Objetivo do Estudo	Principais Achados	Relação com o Tema
Barretto (2022)	Discutir o papel da Psicologia Organizacional na gestão da diversidade em grupos minoritários.	Muitas políticas de D&I ainda são superficiais, focadas em exigências legais.	Reforça a necessidade de atuação crítica do psicólogo para que as ações sejam transformadoras.

Autor(es)/Ano	Objetivo do Estudo	Principais Achados	Relação com o Tema
Barros & Mendes (2021)	Refletir sobre desafios éticos e políticos diante da diversidade.	Psicólogo deve promover inclusão real, indo além de ações técnicas.	Fundamenta a atuação do psicólogo como agente ético e político.
Camargo, Goulart Júnior & Leite (2017)	Analisar inclusão de pessoas com deficiência no trabalho.	Evidenciam barreiras institucionais e dificuldade de efetivação da inclusão.	Recorte específico (PCDs), ilustrando limites práticos da D&I.
Carvalho-Freitas & Marques (2007)	Estudar inserção histórica de PCDs no mercado de trabalho.	Predomínio de modelos biomédicos, desconsiderando dimensões sociais.	Base histórica e crítica para compreender a evolução da inclusão.
Ferretti (2024)	Relacionar psicanálise, trabalho e mudança social.	Psicólogo deve assumir postura crítica frente às transformações.	Apoia visão do psicólogo como agente de mudança estrutural.
Goes & Oliveira (2023)	Apresentar abordagens inovadoras de gestão da diversidade.	D&I devem ser estratégia de gestão, não só obrigação legal.	Sustenta a visão de D&I como prática estratégica.
Lopes et al. (2020)	Refletir sobre flexibilização e precarização do trabalho.	Precarização ameaça a efetividade das práticas inclusivas.	Aponta riscos organizacionais que fragilizam D&I.
Luz & Alves (2023)	Analisar benefícios da diversidade para empresas.	Identificaram ganhos como inovação e retenção de talentos.	Evidencia ganhos concretos de longo prazo.
Magno-Silva (2024)	Discutir interseccionalidade na Psicologia Social.	Reforça importância de múltiplos marcadores sociais.	Fundamenta a abordagem interseccional em D&I.

Autor(es)/Ano	Objetivo do Estudo	Principais Achados	Relação com o Tema
Oliveira, Gomide Júnior & Poli (2020)	Investigar antecedentes de bem-estar no trabalho.	Confiança e políticas de gestão são fatores-chave.	Relaciona bem-estar organizacional à sustentabilidade de D&I.
Psicologia: Ciência e Profissão (2023)	Analisar percepções de psicólogos sobre inclusão de PCDs.	Avanços existem, mas persistem barreiras culturais e institucionais.	Mostra atuação direta da Psicologia Organizacional e seus desafios.
Rosa & Bucco (2024)	Propor inclusão da neurodiversidade em políticas de D&I.	Ampliação da visão de diversidade para questões cognitivas.	Expande a noção de inclusão organizacional.
Silva, Castro & Rivera (2025)	Analisar efeitos da diversidade sobre desempenho.	Satisfação e comprometimento mediam impacto positivo no desempenho.	Fundamenta relação entre bem-estar psicológico e D&I.
RevistaFT (2024)	Avaliar inclusão feminina nas organizações.	Avanços, mas persistem vieses inconscientes e desigualdade em cargos de liderança.	Conecta D&I com equidade de gênero e liderança inclusiva.
Souza & Carmo (2023)	Estudar impacto da diversidade na comunicação interna.	Inclusão aumenta engajamento e reduz estresse.	Evidência empírica dos benefícios psicológicos de D&I.
Almeida (2019)	Analisar racismo estrutural nas organizações.	Racismo atravessa relações sociais e institucionais.	Fundamenta crítica à exclusão racial.
Souza & Silva	Investigar racismo	Persistência de práticas	Reforça necessidade de

Autor(es)/Ano	Objetivo do Estudo	Principais Achados	Relação com o Tema
(2020)	institucional no Brasil.	excludentes, especialmente no recrutamento.	políticas robustas contra racismo.
Saraiva (2009)	Avaliar políticas inclusivas em empresas.	Currículos cegos e programas de trainee aumentam diversidade.	Exemplos práticos de inclusão no recrutamento.
Souza (2021)	Examinar políticas inclusivas e acessibilidade.	Adaptação de infraestrutura, mentoria, planos de carreira, treinamentos.	Fornece exemplos concretos de políticas inclusivas.

Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

A revisão da literatura evidencia que a diversidade e inclusão (D&I) têm recebido atenção crescente na Psicologia Organizacional, especialmente nos últimos anos. Os estudos analisados apontam tanto benefícios relacionados às práticas inclusivas quanto limites que dificultam sua consolidação.

De um lado, pesquisas como as de Luz e Alves (2023) e Silva, Castro e Rivera (2025) destacam ganhos organizacionais como inovação, retenção de talentos, satisfação no trabalho e aumento de desempenho. Do outro, autores como Barretto (2022) e Barros e Mendes (2021) evidenciam a persistência de iniciativas superficiais, pautadas apenas em exigências legais.

A inclusão de pessoas com deficiência (Camargo; Goulart Júnior; Leite, 2017; Carvalho-Freitas; Marques, 2007) revela barreiras históricas e institucionais, enquanto estudos recentes ampliam o debate para dimensões como a neurodiversidade (Rosa; Bucco, 2024) e a interseccionalidade (Magno-Silva, 2024). Além disso, pesquisas sobre racismo estrutural (Almeida, 2019) e institucional (Souza; Silva, 2020) reforçam que desigualdades raciais seguem sendo obstáculos centrais para a efetividade da D&I.

Também se identificaram propostas práticas, como currículos cegos, programas de trainee para grupos sub-representados, adaptações de infraestrutura, programas de mentoria e treinamentos de sensibilização (Saraiva, 2009; Souza, 2021). Entretanto, a literatura aponta a ausência de estudos longitudinais que avaliem a sustentabilidade dessas medidas no longo

prazo.

Em síntese, os dados demonstram que a Psicologia Organizacional ocupa posição estratégica nesse campo, mas que os avanços ainda são desiguais e frequentemente limitados por fatores culturais e estruturais.

DISCUSSÃO

A análise dos dados evidenciou que a Psicologia Organizacional exerce papel central na promoção de práticas de diversidade e inclusão (D&I) sustentáveis, atuando não apenas como campo técnico de intervenção, mas também como instância ética e política de transformação. No entanto, ao mesmo tempo em que a literatura aponta benefícios claros da diversidade para as organizações, também são evidenciados limites estruturais e culturais que dificultam a efetividade dessas políticas.

Estudos como os de Barretto (2022) e Barros e Mendes (2021) mostram que muitas práticas ainda permanecem superficiais, voltadas apenas ao cumprimento legal, sem mudanças profundas na cultura organizacional. Esse cenário reforça a necessidade de uma atuação crítica do psicólogo organizacional, capaz de sensibilizar lideranças, mediar conflitos e construir ambientes de pertencimento. Essa perspectiva encontra ressonância em Ferretti (2024), que defende a importância do psicólogo como agente de transformação frente às mudanças sociais.

Ao abordar a inclusão de pessoas com deficiência, pesquisas como as de Camargo, Goulart Júnior e Leite (2017) e Carvalho-Freitas e Marques (2007) revelam que, embora haja avanços, ainda predominam modelos reducionistas que desconsideram as dimensões sociais da exclusão. A pesquisa de psicólogos organizacionais publicada na *Psicologia: Ciência e Profissão* (2023) confirmam esse diagnóstico, apontando que as barreiras culturais continuam sendo um obstáculo significativo, mesmo quando existem políticas institucionais bem estruturadas.

A literatura recente também amplia as fronteiras do debate. Rosa e Bucco (2024) introduzem a discussão sobre neurodiversidade, expandindo a noção de D&I para dimensões cognitivas e neurológicas, em consonância com Magno-Silva (2024), que enfatiza a importância de uma abordagem interseccional. Essa ampliação indica que a Psicologia Organizacional precisa desenvolver práticas que reconheçam a complexidade das diferenças humanas, evitando que políticas inclusivas reproduzam exclusões.

Além das barreiras institucionais e culturais já discutidas, é imprescindível considerar o impacto do racismo no ambiente de trabalho. Como destaca Almeida (2019), o racismo

estrutural atravessa as relações sociais e organizacionais, criando barreiras invisíveis que limitam o acesso e a ascensão da população negra, mesmo em empresas que afirmam adotar políticas de diversidade. Nesse sentido, Souza e Silva (2020) apontam que, embora haja avanços em programas de diversidade, o racismo institucional ainda se manifesta em práticas excludentes, especialmente no recrutamento e na ocupação de cargos de liderança. A perspectiva interseccional reforça esse diagnóstico, ao evidenciar que o racismo, articulado a outros sistemas de opressão como o sexismo e o classismo, produz efeitos desiguais no ambiente de trabalho e exige políticas inclusivas mais robustas e transformadoras (Magno-Silva, 2024). Assim, a Psicologia Organizacional, ao assumir postura crítica e ética, deve reconhecer o racismo como uma das principais dimensões estruturantes das desigualdades no contexto corporativo, ampliando o alcance e a efetividade das práticas de diversidade e inclusão.

Em relação aos impactos organizacionais, Luz e Alves (2023) demonstram que práticas de diversidade geram inovação, retenção de talentos e competitividade, confirmando o caráter estratégico dessas iniciativas. Essa constatação é reforçada empiricamente pelo estudo de Silva, Castro e Rivera (2025), que mostra que o comprometimento e a satisfação no trabalho mediam a relação positiva entre diversidade e desempenho individual. Esses resultados dialogam com Oliveira, Gomide Júnior e Poli (2020), que já haviam apontado a confiança e o bem-estar como indicadores fundamentais de ambientes organizacionais saudáveis.

De forma complementar, Souza, Carmo (2023) evidenciou que as políticas de diversidade reduzem o estresse ocupacional e fortalecem o engajamento e o bem-estar psicológico dos colaboradores. Esses achados comprovam que a D&I não é apenas uma demanda ética ou legal, mas também uma estratégia sustentável que promove saúde e produtividade.

No campo da equidade de gênero, a análise da *RevistaFT* (2024) destaca a importância da Psicologia na promoção da inclusão da mulher, especialmente no combate a vieses inconscientes e na formação de lideranças inclusivas. Esse recorte amplia a compreensão da atuação psicológica ao demonstrar como a transformação de mentalidades e estruturas de poder é essencial para consolidar práticas de D&I no longo prazo.

Apesar dos avanços, os estudos também evidenciam lacunas significativas. Poucos trabalhos acompanham longitudinalmente o impacto das políticas de D&I, o que dificulta avaliar sua real sustentabilidade. Além disso, ainda é incipiente a integração de diferentes

dimensões da diversidade em análises conjuntas, limitando a aplicação prática da interseccionalidade.

Assim, a discussão aponta que a Psicologia Organizacional deve continuar ampliando seu escopo de atuação, integrando dimensões históricas, culturais e psicológicas. Ao mesmo tempo em que garante benefícios concretos para as empresas, a Psicologia deve sustentar uma postura ética e crítica, assegurando que a diversidade e a inclusão não se limitem a ações simbólicas, mas se consolidem como práticas estruturais e transformadoras nos contextos de trabalho.

Políticas de Inclusão nas Organizações

A implementação de políticas de inclusão organizacional tem se mostrado essencial para promover ambientes de trabalho mais equitativos e diversos. Essas políticas buscam reduzir desigualdades históricas e ampliar a participação de grupos minoritários no ambiente corporativo, contribuindo para o fortalecimento da cultura organizacional e para a melhoria do desempenho das equipes (SARAIVA, 2009).

Uma das estratégias centrais é a adoção de processos de recrutamento e seleção inclusivos, como os currículos cegos, que ocultam informações pessoais como nome, gênero, idade e etnia. Tais práticas contribuem para a redução de vieses inconscientes, promovendo maior diversidade nas contratações. Além disso, programas de trainee direcionados a grupos sub-representados, incluindo mulheres, pessoas negras, LGBTQIA+ e pessoas com deficiência (PCDs), revelam-se eficazes para ampliar a representatividade em cargos estratégicos e de liderança (SARAIVA, 2009).

No que se refere à acessibilidade, a adaptação da infraestrutura organizacional, como rampas, banheiros acessíveis, softwares leitores de tela e tecnologias assistivas, garante a plena participação de PCDs no ambiente de trabalho. Paralelamente, treinamentos e campanhas de sensibilização capacitam equipes e líderes a lidar de forma consciente e respeitosa com a diversidade (SOUZA, 2021).

A promoção da equidade de gênero e raça envolve a definição de metas de representatividade em cargos de liderança e a criação de comitês de diversidade, responsáveis pela implementação e monitoramento das políticas inclusivas. Programas de mentoria e planos de carreira acompanhados regularmente contribuem para o desenvolvimento profissional de grupos minoritários, favorecendo a retenção e valorização de talentos (SOUZA, 2021). Essas iniciativas, juntamente com ações voltadas ao recrutamento inclusivo,

acessibilidade, capacitação e bem-estar, estão sintetizadas na Tabela 2.

Adicionalmente, treinamentos sobre viés inconsciente, racismo estrutural e inclusão de PCDs são fundamentais para reforçar a cultura organizacional voltada à valorização da diversidade. Políticas de flexibilidade e bem-estar, como home office, horários adaptados e programas de apoio psicológico, fortalecem o engajamento e promovem a saúde mental dos colaboradores (SOUZA, 2021).

Por fim, o monitoramento e avaliação das iniciativas de diversidade e inclusão, por meio de indicadores claros e relatórios periódicos, permite às organizações mensurar resultados e realizar ajustes necessários, assegurando a efetividade das políticas adotadas (SOUZA, 2021).

Quadro 2 – Principais Políticas de Inclusão nas Organizações.

Política	Ações/Exemplos	Objetivo
Recrutamento e seleção inclusivos	Currículos cegos; programas de trainee para mulheres, pessoas negras, LGBTQIA+ e PCDs	Reduzir vieses inconscientes e ampliar diversidade nas contratações
Acessibilidade	Rampas, banheiros acessíveis, softwares leitores de tela, tecnologias assistivas, treinamentos de sensibilização	Garantir participação plena de PCDs e promover ambiente inclusivo
Equidade de gênero e raça	Metas de representatividade em cargos de liderança; comitês de diversidade; programas de mentoria	Ampliar oportunidades e favorecer ascensão de grupos minoritários
Capacitação e sensibilização	Treinamentos sobre viés inconsciente, racismo estrutural e inclusão de PCDs	Conscientizar equipes e líderes sobre diversidade e inclusão
Flexibilidade e bem-estar	Home office; horários adaptados; programas de apoio psicológico	Favorecer engajamento, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e saúde mental
Monitoramento e avaliação	Indicadores de diversidade; relatórios periódicos	Mensurar resultados e aprimorar políticas inclusivas

Fonte: Adaptado de Saraiva (2009) e Souza (2021).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar o papel da Psicologia Organizacional na implementação de políticas de diversidade e inclusão (D&I), com foco em sua efetividade e sustentabilidade no longo prazo.

A revisão da literatura demonstrou que, apesar de avanços normativos e institucionais, as práticas de D&I ainda enfrentam barreiras estruturais, culturais e políticas que comprometem sua consolidação. A Psicologia Organizacional, nesse cenário, exerce papel estratégico ao atuar na mediação de conflitos, sensibilização de lideranças e construção de ambientes de pertencimento, reafirmando sua função ética e transformadora (Barretto, 2022; Barros & Mendes, 2021; Ferretti, 2024).

A análise evidenciou ainda que práticas inclusivas impactam positivamente a inovação, a retenção de talentos, o bem-estar psicológico e o desempenho organizacional (Luz & Alves, 2023; Silva; Castro & Rivera, 2025; Souza & Carmo, 2023). Contudo, desafios persistem, especialmente no enfrentamento do racismo estrutural (Almeida, 2019), do racismo institucional (Souza & Silva, 2020) e dos vieses inconscientes que dificultam a equidade de gênero e raça (RevistaFT, 2024).

A literatura recente amplia o debate ao incorporar novas dimensões, como a neurodiversidade (Rosa & Bucco, 2024) e a interseccionalidade (Magno-Silva, 2024), fortalecendo a compreensão das múltiplas desigualdades que atravessam o ambiente de trabalho.

Com base nos achados, destacam-se recomendações práticas para a efetividade das políticas de D&I:

- Recrutamento e seleção inclusivos, com currículos cegos e programas de trainee para grupos sub-representados;
- Acessibilidade estrutural e tecnológica, assegurando participação plena de pessoas com deficiência;
- Programas de mentoria e planos de carreira, voltados ao desenvolvimento de grupos minoritários;
- Capacitação contínua sobre vieses inconscientes, racismo estrutural e inclusão de PCDs;

- Políticas de flexibilidade e bem-estar, como home office, horários adaptados e apoio psicológico;
- Monitoramento constante, por meio de indicadores e relatórios periódicos, para avaliar resultados e aprimorar estratégias.

Embora a literatura revisada tenha oferecido subsídios significativos, observa-se escassez de estudos longitudinais e de análises que integrem diferentes marcadores sociais de desigualdade de forma conjunta. Essas lacunas representam oportunidades para pesquisas futuras.

Em síntese, conclui-se que a Psicologia Organizacional deve assumir uma postura estratégica e crítica, contribuindo não apenas para o atendimento de demandas legais ou mercadológicas, mas sobretudo para a construção de culturas organizacionais justas, equitativas e humanizadas.

DECLARAÇÃO DE CONFLITOS DE INTERESSE

Os autores declaram não haver conflitos de interesse.

SUPORTE FINANCEIRO

O financiamento da pesquisa foi realizado integralmente pelos próprios pesquisadores.

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Charleny de Melo Ferreira: Conceitualização, Revisão da literatura, Metodologia da Pesquisa, Levantamento dos Dados da Pesquisa, Redação Inicial, Redação Final do Artigo e Correção, Formatação nas Normas da Revista, Submissão no site e autor para correspondência; **Liana Cadinelli dos Reis:** Revisão de Literatura, Metodologia da Pesquisa; **Mariana Cardoso Pereira:** Revisão de literatura, Metodologia da Pesquisa; **Lídia Reis Fernandes:** Redação Final do Artigo e Correção.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Silvio. *Racismo estrutural*. São Paulo: Pólen, 2019.
- BARRETTO, M. E. P. Diversidade e inclusão nas organizações: a Psicologia Organizacional no manejo de grupos minoritários. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) – Centro Universitário Anhanguera de Santo Amaro, Santo Amaro – BA.
- BARROS, T. N.; MENDES, A. M. Psicologia organizacional e do trabalho: desafios éticos e políticos diante da diversidade. *Revista Brasileira de Psicologia Organizacional*, v. 15, 2021.
- CAMARGO, M. L.; GOULART JÚNIOR, E.; LEITE, L. P. O psicólogo e a inclusão de pessoas com deficiência no trabalho. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 37, n. 3, p. 799–814, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-3703003232016>.
- CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. A diversidade através da história: a inserção no trabalho de pessoas com deficiência. *Organizações & Sociedade*, v. 14, n. 41, p. 59–78, abr./jun. 2007.
- FERRETTI, M. Psicanálise e mundo do trabalho: do controle social à problemática da mudança. *Psicologia em Estudo*, v. 29, 2024. DOI: <https://doi.org/10.4025/psicoestud.v29i0.55945>.
- GOES, E. C. de; OLIVEIRA, L. A. Gestão da diversidade e inclusão: abordagens inovadoras para promover um ambiente de trabalho acessível e inclusivo. *Cadernos de Administração*, 2023.
- LOPES, F. J. O. et al. (De)forma trabalhista: flexibilização e precarização pela(s) perspectiva(s) da(s) psicologia(s) do trabalho. *Psicologia em Estudo*, v. 25, 2020.
- LUZ, V. C.; ALVES, M. F. A gestão da diversidade e inclusão e seus benefícios para as empresas. *Revista Foco*, Curitiba, v. 16, n. 1, p. 1–11, 2023. DOI: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n1-036>.
- MAGNO-SILVA, W. Interseccionalidade como horizonte primordial à psicologia social: reflexões sobre diversidade epistemológica. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 44, 2024.
- OLIVEIRA, A. F.; GOMIDE JÚNIOR, S.; POLI, B. V. S. Antecedentes de bem-estar no trabalho: confiança e políticas de gestão de pessoas. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 21, n. 1, 2020.
- PSICOLOGIA: CIÊNCIA E PROFISSÃO. Percepções de psicólogos organizacionais sobre inclusão de pessoas com deficiência em empresas. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/gDDHpsPXZngygm6KMMqBcB/?lang=pt>.
- REVISTAFT. O papel da Psicologia na promoção da diversidade e inclusão da mulher nas organizações: uma análise da evolução, desafios e estratégias. *RevistaFT*, 2024. Disponível em: <https://revistaft.com.br/o-papel-da-psicologia-na-promocao-da-diversidade-e-inclusao-da-mulher-nas-organizacoes-uma-analise-da-evolucao-desafios-e-estrategias/>.
- ROSA, R. A.; BUCCO, E. A. Neurodiversidade: expandindo as fronteiras da diversidade,

equidade e inclusão nas organizações. *Cadernos EBAPE.BR*, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/vYvmwrCmVpDjM9pPXkdJ5HM/?lang=pt>.

SARAIVA, L. A. S. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 49, n. 4, p. 1–14, jul./ago. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/W7hXd4grCxJX8PyTDJkDtWz/>.

SILVA, L. P. da R.; CASTRO, W. S.; RIVERA, M. A. Gestão da diversidade e desempenho: o papel mediador da satisfação e do comprometimento no trabalho. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 26, n. 3, 2025. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/i/2025.v26n3/>.

SOUZA, F. L. N. Políticas inclusivas nas organizações atuais. *Brazilian Journal of Development*, v. 7, n. 8, p. 10473–10489, 2021. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/29343>.

SOUZA, N. S.; SILVA, A. R. Racismo organizacional: desafios para a gestão da diversidade no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 24, n. 1, p. 110–127, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190214>.

SOUZA, Rodrigo Machado de; CARMO, Maria Helena. Cultura organizacional e diversidade: um desafio para a comunicação interna. *Revista de Comunicação Organizacional*, v. 1, n. 1, 2023. DOI: <https://doi.org/10.55592/524.2023.7482264>.