

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**ISABELA FERRARI**

**GESTÃO DA DIVERSIDADE NO TERCEIRO SETOR BRASILEIRO: UMA  
REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA**

**CURITIBA**

**2024**

**ISABELA FERRARI**

**GESTÃO DA DIVERSIDADE NO TERCEIRO SETOR BRASILEIRO: UMA  
REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA**

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano.

Orientadora: Profa. Dra. Natália Rese

**CURITIBA**

**2024**

## **Gestão da Diversidade no Terceiro Setor Brasileiro: Uma Revisão Sistemática de Literatura**

**Isabela Ferrari**

### **RESUMO**

Este estudo revisou a literatura sobre gestão da diversidade no terceiro setor brasileiro, identificando uma lacuna significativa de pesquisas. Após uma revisão sistemática, apenas três artigos preencheram os critérios estabelecidos, destacando a escassez de estudos nessa área. Observou-se que, embora as organizações do terceiro setor frequentemente apoiem externamente iniciativas de gestão da diversidade em empresas, internamente sua implementação ainda é incipiente. Além disso, percebeu-se que a globalização do discurso sobre a gestão da diversidade também impacta o terceiro setor. Fundações empresariais de cultura, por exemplo, são uma forma pela qual grandes corporações podem utilizar-se do discurso sobre a diversidade para trocar o seu capital econômico por poder político. Uma outra descoberta significativa foi a prevalência da perspectiva da igualdade sobre a da equidade, mesmo em organizações comunitárias. Este estudo contribui para o entendimento da gestão da diversidade no terceiro setor brasileiro e destaca a necessidade de mais pesquisas que abordem questões como as práticas de gestão da diversidade dentro das organizações sociais, o papel do terceiro setor no uso político do discurso sobre diversidade, e a predominância do paradigma da igualdade sobre o da equidade nas organizações da sociedade civil.

**Palavras-chave:** Gestão da Diversidade. Terceiro Setor. Organizações da Sociedade Civil. Organizações Sem Fins Lucrativos.

### **ABSTRACT**

This study reviewed the literature on diversity management in the Brazilian third sector, identifying a significant research gap. After a systematic review, only three articles met the established criteria, highlighting the scarcity of studies in this area. It was observed that, although third-sector organizations often externally support diversity management initiatives in companies, internally their implementation is still incipient. Additionally, it was noted that the globalization of the discourse on diversity management also impacts the third sector. Corporate cultural foundations, for example, are a way for large corporations to leverage discourse on diversity to exchange their economic capital for political power. Another significant finding was the prevalence of the equality perspective over equity, even in community organizations. This study contributes to the understanding of diversity management in the Brazilian third sector and highlights

the need for further research addressing issues such as diversity management practices within social organizations, the role of the third sector in the political use of diversity discourse, and the predominance of the equality paradigm over equity in civil society organizations.

**Keywords:** Diversity Management. Third Sector. Civil Society Organizations. Nonprofit Organizations.

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, gerenciar a diversidade no quadro funcional de uma organização se tornou uma função cada vez mais importante da área de Recursos Humanos (DAVIS, FROLOVA, CALLAHAN, 2015). Os últimos anos, em específico, foram marcados por eventos que incentivaram que gestores tomassem uma postura mais atenta e proativa neste quesito. Por exemplo, o movimento Vidas Negras Importam, iniciado nos Estados Unidos, em 2020, após o assassinato de George Floyd, chamou atenção não apenas para a violência policial no país onde ocorreu o crime, mas também para a injustiça e o racismo estrutural vivenciados por pessoas negras em diversas partes do mundo. Como consequência deste e outros acontecimentos importantes, muitas organizações começaram a investir significativamente em práticas de RH para melhorar a sua gestão da diversidade, equidade e inclusão (STEVENS, 2020).

O terceiro setor, formado por organizações privadas sem fins lucrativos, não ficou isento deste movimento global em direção à gestão da diversidade, passando inclusive a direcionar esforços para apoiar empresas em seus processos de inclusão (MICHETTI, 2017). Todavia, por mais que organizações sociais apresentem características próprias e diferenciadas daquelas exibidas por organizações com fins lucrativos, estudos voltados para o terceiro setor ainda são poucos e majoritariamente focados na diversidade demográfica no conselho diretor destas organizações (BUSE, BERNSTEIN, BILIMORIA, 2016). Ademais, a maioria das pesquisas existentes sobre a temas como a diversidade e a inclusão foram conduzidas em países desenvolvidos (YADAV, LENKA, 2020), o que demonstra que há uma lacuna de conhecimento sobre a gestão da diversidade não apenas no terceiro setor, mas nas organizações sociais brasileiras em especial.

Ao realizar uma revisão de literatura sobre a gestão da diversidade no terceiro setor do Brasil, este trabalho busca facilitar um entendimento melhor sobre o estado

da arte neste assunto. Com isso, espera-se encontrar novas oportunidades de estudo que contribuam para que esta lacuna de conhecimento científico seja preenchida. Além disso, almeja-se contribuir para que organizações sem fins lucrativos adquiram um embasamento melhor para gerenciar a diversidade em suas equipes. Sabe-se que organizações em que há uma atenção genuína da liderança para a diversidade não apenas beneficiam os seus funcionários, mas também apresentam um desempenho organizacional melhor (JIN, LEE, LEE, 2017). Assim, espera-se que este trabalho possa contribuir para a evolução das organizações do terceiro setor, em específico as brasileiras, fortalecendo sua capacidade de alcançar resultados mais significativos em suas importantes missões sociais.

O objetivo geral deste trabalho é revisar sistematicamente a literatura sobre a diversidade e a inclusão no terceiro setor brasileiro. A revisão sistemática de literatura foi escolhida a fim de contextualizar o assunto, visto que esta metodologia pode “resumir trabalhos anteriores, testar hipóteses, ampliar teorias e avaliar criticamente um conjunto de trabalhos” (XIAO, WATSON, 2019, p.108). Como objetivos específicos, propõe-se realizar uma varredura nas bases científicas de conhecimento para encontrar publicações sobre o tema; filtrar as publicações encontradas com base em critérios de relevância e coerência; e sintetizar o conhecimento encontrado nas publicações selecionadas.

Neste capítulo, realiza-se a delimitação do assunto. No capítulo dois, são introduzidos os temas da gestão da diversidade e da gestão da diversidade no terceiro setor. O capítulo três aborda a metodologia deste trabalho, enquanto o capítulo quatro apresenta os resultados encontrados. No capítulo cinco, esses resultados são discutidos e são apresentadas as considerações finais sobre o assunto.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 GESTÃO DA DIVERSIDADE**

O termo Gestão da Diversidade foi utilizado pela primeira vez por Roosevelt Thomas, no contexto da sociedade estadunidense (KELLY, DOBBIN, 1998). Em seu livro “Beyond, Race, and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity”, lançado pela primeira em 1991, Thomas define a Gestão da Diversidade como sendo a estratégia utilizada por organizações para recrutar, reter e

promover o desenvolvimento de funcionários com origens e características variadas. Desde então, este conceito vem sendo utilizado de maneira exponencial em trabalhos científicos escritos por autores em diferentes partes do mundo (VAN BOMMEL, HUBERS, MAAS, 2023). A relevância do tema pode ser explicada por meio de dois vieses. O primeiro explora questões de justiça e implicações éticas da Gestão da Diversidade, e o segundo analisa os benefícios tangíveis para as organizações que aplicam esta estratégia (JASON, 2022).

Quanto à questão ética, uma série de autores, tais quais Fujimoto, Härtel & Azmat (2013); Brewis (2017) e Cruz et al. (2023), defende que promover a inclusão de pessoas pertencentes a grupos tradicionalmente discriminados é uma responsabilidade moral dos gestores das organizações. Este paradigma enxerga a Gestão da Diversidade como sendo uma forma importante de se contribuir para uma sociedade equitativa, independentemente de qualquer possível efeito sobre os resultados organizacionais. Em contrapartida, numerosos artigos apontam que seguir uma estratégia que valoriza a inclusão e a diversidade pode, de fato, ter consequências positivas para as organizações. Chaudhry, Paquibut e Tunio (2021), por exemplo, revelaram que contratar e integrar uma força diversa de trabalho pode contribuir para uma maior inovação organizacional e um nível mais alto de aceitação a mudanças. Por sua vez, García-Rodríguez, Dorta-Afonso e Gonzalez-de-la-Rosa (2020) comprovaram que a percepção dos funcionários sobre a Gestão da Diversidade pode ter um efeito significativo sobre a sua satisfação com o trabalho, indiretamente contribuindo para a sua dedicação à empresa.

Todavia, mesmo considerados os argumentos acima, promover um ambiente organizacional em que a diversidade e a inclusão são verdadeiramente valorizadas não é uma tarefa simples (JABBOUR et al., 2011). Uma variada gama de desafios, como a falta de suporte da liderança, vieses comportamentais, e práticas discriminatórias embutidas na cultura da empresa, se apresenta em organizações que buscam implementar a Gestão da Diversidade (IRANI, 2021).

## 2.2 GESTÃO DE DIVERSIDADE NO TERCEIRO SETOR

Quando se trata do terceiro setor, composto por organizações privadas sem fins lucrativos, a Gestão da Diversidade passa a apresentar motivações e obstáculos próprios. Segundo Weisinger (2017), tanto o argumento a favor dos resultados

organizacionais como o em prol da justiça social ainda são pouco utilizados no caso das Organizações da Sociedade Civil (OSCs). A autora menciona que, de forma genérica, aceita-se a ideia de que o corpo de funcionários da organização deveria refletir a sua base de beneficiários. Porém, implementar esta premissa ainda é um desafio. De acordo com Weisinger (2017), o fato de OSCs não terem finalidade lucrativa dilui o argumento em favor dos resultados; e a própria natureza social do propósito deste tipo de organização mascara a necessidade de avaliar a sua Gestão da Diversidade sob a ótica moral.

Ao se analisar a literatura escrita sobre a diversidade no terceiro setor, percebe-se também que a maioria das produções científicas enfatiza a diversidade demográfica, ou seja, o grau de heterogeneidade de um grupo em relação a certas características (WEISINGER, BORGES-MÉNDEZ, MILOFSKY, 2016). Por exemplo, ao fazer um recorte étnico-racial nos Estados Unidos, Hayes (2012) afirma que:

Funcionários de organizações sem fins lucrativos são 82% brancos, 10% afro-americanos, cinco por cento hispânicos/latinos, três por cento outros, e apenas um por cento asiáticos ou originários das Ilhas do Pacífico. Funcionários não brancos compõem 14 por cento das posições de liderança ou cargos de alta gestão, e menos do que seis por cento das posições especializadas. (Hayes, 2012, tradução nossa).

Inserido na ênfase demográfica, é possível perceber um interesse especial na diversidade do Conselho Administrativo, também chamado de diretoria, das organizações sem fins lucrativos. Buse, Bernstein e Bilimoria (2016), por exemplo, demonstraram que conselhos com uma maior diversidade étnico-racial e de gênero apresentam uma performance melhor em suas práticas de governança. Nas considerações do estudo, os autores recomendam que OSCs considerem estes aspectos ao recrutar membros para o seu Conselho Administrativo.

É, todavia, importante destacar que a diversidade demográfica, por si só, não é suficiente para garantir que a diretoria tenha práticas inclusivas. Brown (2002) afirma que conselhos com uma composição mais heterogênea não necessariamente são mais inclusivos. Para o autor:

Um conselho inclusivo demonstra consciência sobre a comunidade e sobre os constituintes que se beneficiam com e contribuem para os serviços da organização; procura informação de múltiplas fontes; e estabelece políticas e estruturas para promover o envolvimento das partes interessadas. (Brown, 2002, tradução nossa)

Esta perspectiva vem de encontro com os achados de Fredette, Bradshaw e Krause (2016), que aconselham que as diretorias das OSCs promovam a diversidade em termos de inclusão. Ou seja, que elas enxerguem o potencial da diversidade para transformar o conselho integralmente, não apenas mudando a sua composição, mas também modificando os seus parâmetros culturais e sociais.

A necessidade de que organizações do terceiro setor engajem em práticas inclusivas para além da diversidade demográfica é evidente. No entanto, um estudo recente, realizado com 150 executivos de OSCs nos Estados Unidos, demonstra que as estratégias de inclusão e diversidade no setor social ainda são modestas. Os resultados da pesquisa revelam que as organizações sem lucrativos são impactadas pelos mesmos desafios enfrentados por outros tipos de organização, tais quais barreiras institucionais e falta de suporte da liderança. Deste modo, muitas vezes os esforços em prol da diversidade e inclusão (D&I) ficam a cargo da iniciativa própria dos funcionários, também chamada de *intraempreendedorismo* (MASON, 2020). Estes resultados confirmam a necessidade de que haja um maior esforço por parte dos gestores das organizações sociais, a fim de que práticas de D&I sejam institucionalizadas e transfira-se o ônus do indivíduo para a organização.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia escolhida para este trabalho foi a revisão sistemática de literatura. Esta abordagem metodológica demonstra-se apropriada devido à natureza incipiente dos estudos na área. Segundo Xiao e Watson (2019), a revisão sistemática de literatura permite não apenas a compreensão do panorama atual de pesquisa, mas também a identificação de lacunas e áreas de interesse para futuros estudos.

Para a fase inicial de coleta de informações, foram utilizadas as bases Scielo e Google Scholar. Na pesquisa, combinou-se o termo “Gestão da Diversidade” com o termo “Brasil” e os termos “Terceiro Setor”, “Sem fins lucrativos” e “Organizações da Sociedade Civil”, por meio dos modificadores “AND” e “OR”. A fim de tornar a pesquisa mais viável dentro do tempo dos pesquisadores e de enfatizar a situação atual da gestão da diversidade no terceiro setor brasileiro, também foi incluído um filtro por data da publicação. Foram aceitas somente publicações entre 2014 e 2024, ou seja, dentro do período aproximado dos últimos 10 anos. Ao final deste processo, obtiveram-se 653 resultados.

Em uma segunda etapa, estas publicações foram novamente filtradas, desta vez por meio da leitura do título, do resumo e, quando necessário, do corpo da publicação. Neste segundo filtro, para assegurar uma maior confiabilidade e imparcialidade, foram excluídas publicações que não consistiam em artigos publicados em revistas científicas, dissertações de mestrado *stricto* ou teses de doutorado. Ademais, também foram excluídos artigos que não fossem relevantes para o assunto deste trabalho. Por exemplo, muitas publicações mencionavam brevemente organizações do terceiro setor como assessoras em processos de gestão da diversidade sendo implementados em organizações com fins lucrativos. Visto que este trabalho visa a estudar o processo da gestão da diversidade dentro das próprias organizações sociais, tais publicações e outras que não abordavam diretamente o assunto, foram descartadas.

Por fim, também foram excluídas publicações que tratavam da gestão da diversidade em instituições educacionais, mesmo que estas não tivessem fins lucrativos e se enquadrassem juridicamente no terceiro setor. O motivo da exclusão foi a especificidade de organizações educacionais e sua distinção em relação a outras Organizações da Sociedade Civil. Por exemplo, muitas universidades privadas são juridicamente organizadas como associações sem fins lucrativos, mas cobram mensalidade de seus alunos, não oferecendo serviços sociais para além da educação. Como resultado deste segundo filtro, foram encontradas apenas 3 publicações que se encaixassem em todos os critérios.

#### 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

De maneira preliminar, o quadro a seguir fornece as informações gerais sobre as publicações encontradas nesta pesquisa:

**Quadro 1** – Publicações sobre a gestão da diversidade no terceiro setor brasileiro, entre 2014 e 2024

Título	Ano da Publicação	Autores	Temática	Entidades do Terceiro Setor	Metodologia
As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil.	2015	MACCALI, Nicole et al.	Inclusão de pessoas com deficiência intelectual no mercado de trabalho.	SESI/SENAI do Paraná	Estudo de caso.

O discurso da diversidade no universo corporativo: “institutos” empresariais de cultura e a conversão de capital econômico em poder político.	2017	MICHETTI, Miqueli.	Uso do discurso da diversidade para a conversão de capital econômico em capital/poder político.	Institutos Empresariais de Cultura	Revisão e análise bibliográfica, investigação de dados quantitativos e pesquisa exploratória.
Inclusão da Diversidade na Força de Trabalho das Instituições de Ensino Superior.	2020	RIZZI, Bruna Ariane; COLET, Daniela Siqueira.	Práticas de gestão de pessoas direcionadas para fomentar a diversidade e inclusão na equipe de trabalho	IESCs do Rio Grande do Sul	Estudo de caso múltiplo.

Fonte: Elaboração da autora, 2024

Nas próximas seções, cada uma das publicações selecionadas será apresentada em mais detalhes e analisada à luz da perspectiva da gestão da diversidade no setor social brasileiro, seguindo a ordem da data de publicação, da mais antiga para a mais recente.

#### 4.1. AS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS PARA A GESTÃO DA DIVERSIDADE: A INCLUSÃO DE DEFICIENTES INTELECTUAIS EM UMA FEDERAÇÃO PÚBLICA DO BRASIL

O artigo “As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil”, escrito por Maccali et al, em 2015, procurou analisar como a gestão da diversidade influencia a inclusão de pessoas com deficiência intelectual nas organizações, destacando a importância das práticas de recursos humanos nesse processo. Os pesquisadores conduziram um estudo de caso no SESI/SENAI – Paraná/Brasil, que revelou que políticas de recursos humanos bem estruturadas são essenciais para uma inclusão eficaz. No caso estudado, algumas práticas haviam sido implementadas com sucesso, enquanto outras foram negligenciadas ao longo do tempo. Estas decisões apresentaram efeitos tanto na experiência de trabalho dos funcionários com deficiência intelectual, quanto na dos profissionais sem deficiência. As conclusões do artigo ressaltam a necessidade de investimento contínuo das organizações na gestão

da diversidade para garantir a efetiva integração de pessoas com deficiência intelectual.

Para a análise deste estudo, é relevante inicialmente destacar que, apesar de terem sido oficializadas pelo Estado e por leis, as organizações do Sistema S, tais quais o SESI (Serviço Social da Indústria) e o SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), são entidades privadas que contribuem para o interesse público, sendo assim consideradas parte do terceiro setor. Por este motivo, são de interesse desta pesquisa. No estudo de caso em questão, o SESI/SENAI assume inicialmente o papel de uma organização do terceiro setor comprometida em apoiar empresas em seu processo de inclusão. Isso acontece porque uma das principais competências da entidade reside na facilitação da inserção profissional no mercado de trabalho, com especial enfoque no setor industrial. Portanto, embora o principal objetivo da organização não seja necessariamente a promoção da diversidade ou a inclusão de grupos minorizados, tais questões orbitam a missão da entidade.

Tal papel, prestado pelo SESI/SENAI, torna-se cada vez mais relevante com o crescente interesse das indústrias em abordar temas relacionados à inclusão, sobretudo após a implementação da lei de cotas em 1991, voltada para a inclusão de pessoas com deficiência nas organizações. O próprio SESI também está sujeito ao cumprimento da cota de inclusão, uma vez que possui um quadro funcional com mais de 100 colaboradores. Por este motivo, desde 2006, o SESI/SENAI empreendeu esforços para capacitar e incluir profissionalmente pessoas com deficiência, inicialmente concentrando-se naqueles com limitações físicas. No entanto, foi somente em 2010, durante sua terceira turma, após 4 anos, que surgiu o programa de profissionalização voltado para pessoas com deficiência intelectual. Essa expansão para incluir pessoas com deficiências intelectuais foi impulsionada pelo apoio da diretoria, que reconheceu a necessidade de uma abordagem mais inclusiva. Sob essa liderança, um programa mais bem estruturado e organizado foi desenvolvido.

Por não possuir expertise específica em inclusão de pessoas com deficiência intelectual, o SESI/SENAI desde o início contou com o apoio de uma escola de educação especial, ou seja, de uma outra organização do terceiro setor. Inicialmente, o objetivo era preparar os alunos para serem contratados por indústrias parceiras da FIEP. Entretanto, durante o percurso, os gestores do SESI/SENAI optaram por contratarem os profissionais para comporem a equipe da própria organização. Essa

decisão foi motivada pela notável adaptação dos aprendizes com deficiência ao ambiente de trabalho, bem como pela sua excelente integração com os colegas. É interessante destacar que, curiosamente, o SESI/SENAI não considerou inicialmente a inclusão dos profissionais dentro de sua própria estrutura. Essa dinâmica reflete um fenômeno comum no terceiro setor, onde as organizações muitas vezes se veem como agentes facilitadores da inclusão e diversidade, sem perceber que também podem aplicar estes mesmos princípios.

A mudança de perspectiva ocorreu quando os gestores do SESI/SENAI reconheceram o potencial de inclusão dentro da própria instituição, motivados pela adaptação e integração bem-sucedidas dos aprendizes com deficiência ao ambiente de trabalho. Essa evolução evidencia a importância da autocrítica dentro das organizações do terceiro setor e da reflexão constante sobre as práticas de inclusão e diversidade, mesmo em organizações que se dedicam a promovê-las. Ademais, destaca-se que, tanto no início do projeto houve uma preocupação significativa com o treinamento e a sensibilização dos colegas para receber e integrar as pessoas com deficiência intelectual. No entanto, ao longo do tempo, esses esforços não se mantiveram consistentes, e funcionários contratados mais recentemente demonstraram atitudes menos positivas em relação aos seus colegas com deficiência. Esse contraste evidencia a necessidade contínua de investimento em programas de sensibilização e educação, para garantir um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo e acolhedor.

#### 4.2. O DISCURSO DA DIVERSIDADE NO UNIVERSO CORPORATIVO: “INSTITUTOS” EMPRESARIAIS DE CULTURA E A CONVERSÃO DE CAPITAL ECONÔMICO EM PODER POLÍTICO

O artigo “O discurso da diversidade no universo corporativo: “institutos” empresariais de cultura e a conversão de capital econômico em poder político”, escrito por Miqueli Michetti em 2017, realiza, inicialmente, uma investigação histórica sobre o discurso internacional da diversidade nas organizações, com um foco especial naquelas com fins lucrativos. Em seguida, o estudo analisa como esse discurso foi adotado pelo setor corporativo brasileiro, com o propósito de mitigar diferenças e prevenir conflitos, transformando a diversidade em um recurso tanto econômico quanto político. Este fenômeno reflete a prevalência de um discurso hegemônico da

diversidade em um cenário de globalização. A diversidade é vista como recurso humano, capaz de aumentar a produtividade das empresas e de melhorar a sua imagem pública. Organizações do terceiro setor não são isentas de absorver este discurso, e passam a apoiar as empresas na implementação de suas políticas de diversidade. Como por exemplo, o Instituto Ethos divulgou, em Setembro de 2000, um guia denominado “Como as Empresas podem (e devem) valorizar a Diversidade”. Esta publicação não apenas foi divulgada para os associados do Ethos, como também está disponível no website do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), um importante órgão público de apoio ao desenvolvimento empresarial no Brasil.

Em um recorte específico sobre a diversidade cultural, o artigo também contextualiza a criação das Leis de Incentivo Fiscal no Brasil, um acontecimento que se deu após o período de redemocratização. Nessa época, o Estado estava em busca de abrir espaço para a participação da sociedade civil, sendo a diversidade uma das principais pautas abordadas pelo Ministério da Cultura, pela UNESCO e outras entidades de destaque. É nesse contexto que surgem os Institutos Empresariais de Cultura, organizações sem fins lucrativos fundadas por empresas. Esses institutos beneficiam-se grandemente das Leis de Incentivo Fiscal, captando recursos junto aos entes seus mantenedores, geralmente grandes empresas que os fundaram. Segundo a autora, este processo representa uma maneira pela qual o setor corporativo busca converter seu poder econômico em poder político. E o discurso da diversidade emerge como um catalisador importante para se alcançar esse objetivo.

Quando os Institutos Empresariais de Cultura se apresentam como defensores e promotores da diversidade cultural nacional, eles obtêm legitimidade não apenas com a população em geral, mas também com outras organizações, sejam públicas ou privadas. No entanto, é importante não esquecer que a influência desses institutos é fundamentada no poder econômico das empresas que os estabeleceram e os financiam. Portanto, embora reconheça que o discurso em prol da promoção da diversidade cultural possa ter contribuído para diminuir as injustiças no país, o artigo afirma que é crucial não ignorar o fato de que os institutos empresariais, mesmo fazendo parte do terceiro setor, não representam de forma completa e fiel a sociedade brasileira, profundamente marcada pela desigualdade. É evidente que o setor social não é homogêneo. Ele engloba uma ampla gama de organizações, desde pequenas associações comunitárias até grandes institutos empresariais, como os mencionados

neste artigo. Apesar de não terem fins lucrativos, essas organizações não estão isentas de interesses políticos e econômicos - seja para promover suas próprias agendas sociais, como no caso do Instituto Ethos, ou para servir aos interesses das empresas que as financiam.

Por fim, os institutos empresariais de cultura são considerados, neste artigo, como organizações do terceiro setor que promovem o discurso da diversidade de forma externa, valorizando a produção cultural em diferentes segmentos artísticos e entre diferentes grupos demográficos do país. Porém, a diversidade interna dentro dessas organizações, em termos de composição do corpo de funcionários ou políticas de inclusão, não é detalhada extensivamente. O texto menciona brevemente que essas entidades seguem uma tendência global e buscam refletir o discurso da diversidade em seus websites e materiais públicos. No entanto, os autores não se aprofundam nesse aspecto, uma vez que não é o foco principal da análise.

#### 4.3. INCLUSÃO DA DIVERSIDADE NA FORÇA DE TRABALHO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Em seu artigo “Inclusão da Diversidade na Força de Trabalho das Instituições de Ensino Superior”, publicado em 2020, as autoras, Bruna Ariane Rizzi e Daniela Siqueira Colet, realizaram um estudo de caso múltiplo em 11 Instituições de Ensino Superior Comunitárias (IESC) no Rio Grande do Sul. Faz-se importante salientar que, conforme detalhado na seção Metodologia, embora as instituições educacionais tenham sido excluídas da amostra devido às suas características singulares, optou-se por incluir este artigo devido ao seu caráter comunitário das organizações estudadas, o qual as aproxima das demais organizações do setor social.

O objetivo do artigo foi avaliar o impacto das práticas de Recursos Humanos na gestão da diversidade nessas organizações. O estudo abordou grupos minorizados, incluindo pessoas negras e indígenas, com deficiência, LGBTQ+, imigrantes e mulheres. As práticas analisadas foram categorizadas em seis áreas distintas: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Carreira e Remuneração, Avaliação de Desempenho, Qualidade de Vida e Saúde, e Comunicação e Endomarketing.

Como resultado, foi observado que nas Instituições de Ensino Superior Comunitárias (IESC) analisadas existe uma significativa ênfase na promoção de

oportunidades e tratamento igualitários para todos os indivíduos. Por exemplo, todas as organizações participantes afirmaram possuir canais de comunicação designados para relatar casos de preconceito. Além disso, dentre as 11 instituições estudadas, 8 afirmaram reforçar seu compromisso com a diversidade e inclusão por meio de seus canais internos de comunicação. No entanto, observou-se que as práticas de Recursos Humanos voltadas especificamente para a gestão da diversidade foram identificadas quase exclusivamente no contexto dos funcionários com deficiência, especialmente para cumprir as exigências da legislação brasileira de cotas.

Quando se tratava de outros grupos minorizados, percebeu-se uma postura passiva por parte dos gestores de Recursos Humanos em relação à promoção da justiça e equidade dentro das organizações. Frases como “Não tratamos com diferença nenhum tipo de candidato na nossa seleção [...]”, “Todos têm as mesmas condições de participar”, “Todos possuem os mesmos direitos e deveres [...]” foram frequentemente ouvidas dos entrevistados. Essas declarações evidenciam uma falta de compreensão por parte dos gestores sobre o conceito de equidade, que busca reconhecer as desigualdades estruturais de oportunidades e tomar medidas para corrigi-las.

Vale ressaltar que o artigo também realizou uma análise abrangente do quadro funcional das organizações. Os resultados revelam que em todas elas há uma proporção muito baixa de funcionários negros, variando entre 0.37% e 8.28%, o que contrasta com o percentual da população negra no Rio Grande do Sul, estimado em 22% de acordo com o censo demográfico de 2022 (IBGE, 2023). Apenas duas das 11 IESCs conseguiram demonstrar conformidade com a Lei de Cotas para pessoas com deficiência, que estipula que PcDs devem compor no mínimo entre 2% e 5% do quadro efetivo, a depender da quantidade total de funcionários na organização. Por outro lado, foi constatado que mulheres ocupam a maioria dos cargos de gestão na maior parte (6) das organizações estudadas. Isso pode ser devido ao fato que, segundo um estudo realizado nos Estados Unidos, profissionais e gestoras mulheres têm uma probabilidade 1,5 vezes maior de se empregar em organizações sem fins lucrativos em comparação com os homens em posições semelhantes (LEE, 2014).

Somados esses fatores, o artigo evidencia que, mesmo em organizações de caráter comunitário, é possível se encontrar uma predominância de um pensamento muito limitado ao conceito da igualdade, em detrimento da equidade, e da lógica utilitária de promover práticas de Recursos Humanos específicas para a diversidade

apenas para atender às exigências legais. Estes fatores podem ter uma relação tanto de causa e como de efeito com o quadro de profissionais destas organizações, que ainda se demonstra consideravelmente homogêneo.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão da diversidade, apesar de ser um tema de crescente importância para as organizações, ainda é pouco pesquisada no âmbito das entidades sem fins lucrativos, em especial das no Brasil. Por este motivo, este trabalho buscou atingir o objetivo geral de revisar sistematicamente a produção científica sobre a gestão da diversidade no terceiro setor brasileiro. Para alcançar esse propósito, foram delineados três objetivos específicos direcionadores: realizar uma varredura nas bases científicas de conhecimento para encontrar publicações sobre o tema, filtrar as publicações encontradas com base em critérios de relevância e coerência, e sintetizar o conhecimento encontrado nas publicações selecionadas.

Realizada a varredura inicial nas bases Scielo e Google Scholar, encontraram-se 653 resultados. Entre eles, apenas 3 artigos contemplaram todos os critérios escolhidos. O número escasso de publicações ressalta novamente a importância de que sejam produzidas novas pesquisas sobre o assunto. Após a seleção, cada um dos artigos foi apresentado e analisado sob a perspectiva da gestão da diversidade no terceiro setor.

Entre os resultados encontrados, ressalta-se que entidades do terceiro setor se apresentaram em diversos momentos como apoio externo a iniciativas voltadas para a gestão da diversidade em empresas com fins lucrativos. Todavia, a gestão da diversidade como processo interno das Organizações da Sociedade Civil ainda se demonstra tímida, sendo comumente tida como garantida, ou como de menor importância. Um exemplo deste fenômeno é o caso SESI/SENAI do Paraná, que se propôs inicialmente a apoiar empresas parceiras na inclusão de pessoas com deficiência intelectual em seu quadro de funcionários, mas no decorrer do processo acabou percebendo que poderia contratá-las para a própria organização.

Outro ponto importante a ser discutido é o de que a globalização do discurso sobre diversidade não deixou de impactar o terceiro setor. O artigo escrito por Miqueli Michetti realiza uma análise sobre a maneira como organizações sem fins lucrativos podem se encontrar interligadas a grandes corporações, auxiliando-as na transição

de seu capital econômico para capital político. Ou seja, mesmo que promovam genuinamente a inclusão no ecossistema em que atuam, contribuindo para ele, organizações do terceiro setor estão sujeitas às influências do sistema político e econômico em que se encontram e podem, por vezes, utilizar-se do discurso sobre a diversidade para alcançar objetivos que se afastam do original.

Ademais, destaca-se que, enquanto o conceito da gestão da diversidade está presente na área de Recursos Humanos em organizações comunitárias, tais quais aquelas mencionadas no artigo “Inclusão da Diversidade na Força de Trabalho das Instituições de Ensino Superior”, nelas elas ainda está ausente o conceito de equidade. Argumentos como “Todos têm as mesmas condições de participar” foram muito mencionados pelos gestores que participaram do estudo, e demonstram que a falácia da igualdade é prevalente, mesmo com o conhecimento de que a certos grupos sociais historicamente não sejam concedidas as mesmas oportunidades.

Espera-se que este trabalho tenha contribuído para o rol de conhecimento científico sobre a gestão da diversidade no terceiro setor brasileiro, abrindo espaço para novas alternativas de pesquisa e para que organizações sociais possam aprimorar as suas práticas administrativas. Como limitações do estudo, destaca-se que a pesquisa foi feita apenas em português, o que pode ter sido um fator limitante para o número de resultados obtidos. Além disso, decidiu-se por se utilizar o termo “Gestão da diversidade”, visto que ele é comumente utilizado na comunidade científica. No entanto, pesquisando-se por outras palavras, é possível que fossem encontradas mais publicações.

Como possíveis áreas de direção, recomenda-se que se pesquise mais sobre a gestão da diversidade nas organizações da sociedade civil do Brasil, visto que este é um campo extremamente carente de estudos. Neste sentido, algumas temáticas sugeridas são 1. O fenômeno do terceiro setor como apoio à inclusão em empresas, e o seu impacto na gestão da diversidade interna nas organizações sociais; 2. O papel das organizações da sociedade civil no uso do discurso sobre a diversidade para fins de aumento de capital político de terceiros. 3. A prevalência do paradigma da igualdade, em detrimento do da equidade, nas organizações do terceiro setor.

## REFERÊNCIAS

BREWIS, Deborah N. Social justice 'lite'? Using emotion for moral reasoning in diversity practice. **Gender, Work & Organization**, v. 24, n. 5, p. 519-532, 2017.

BROWN, William A. Inclusive governance practices in nonprofit organizations and implications for practice. **Nonprofit management and leadership**, v. 12, n. 4, p. 369-385, 2002.

BUSE, Kathleen; BERNSTEIN, Ruth Sessler; BILIMORIA, Diana. The influence of board diversity, board diversity policies and practices, and board inclusion behaviors on nonprofit governance practices. **Journal of Business Ethics**, v. 133, p. 179-191, 2016.

CHAUDHRY, Iffat Sabir; PAQUIBUT, Rene Ymbong; TUNIO, Muhammad Nawaz. Do workforce diversity, inclusion practices, & organizational characteristics contribute to organizational innovation? Evidence from the UAE. **Cogent Business & Management**, v. 8, n. 1, p. 1947549, 2021.

CRUZ, Mateo et al. Adding the "J" for Justice: How Executive Education Can Center Social Justice in Diversity, Equity, Inclusion (DEI) Training for Corporate Leaders. In: **The Palgrave Handbook of Fulfillment, Wellness, and Personal Growth at Work**. Cham: Springer International Publishing, 2023. p. 523-541.

DAVIS, Paul J.; FROLOVA, Yuliya; CALLAHAN, William. Workplace diversity management in Australia: What do managers think and what are organisations doing?. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 35, n. 2, p. 81-98, 2016.

FREDETTE, Christopher; BRADSHAW, Patricia; KRAUSE, Heather. From diversity to inclusion: A multimethod study of diverse governing groups. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 45, n. 1\_suppl, p. 28S-51S, 2016.

FUJIMOTO, Yuka; HÄRTEL, Charmine EJ; AZMAT, Fara. Towards a diversity justice management model: integrating organizational justice and diversity management. **Social Responsibility Journal**, v. 9, n. 1, p. 148-166, 2013.

GARCÍA-RODRÍGUEZ, Francisco J.; DORTA-AFONSO, Daniel; GONZALEZ-DE-LA-ROSA, Manuel. Hospitality diversity management and job satisfaction: The mediating role of organizational commitment across individual differences. **International Journal of Hospitality Management**, v. 91, p. 102698, 2020.

HAYES, J. Is the nonprofit sector doing enough for diversity. **Profiles in Diversity Journal**, v. 14, n. 6, p. 22-23, 2012.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo demográfico 2022: identificação étnico-racial da população, por sexo e idade: resultados do universo**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023.

IRINI, Radu Dan. Main Challenges in The Path of Efficiently Managing Workforce Diversity. **Proceedings of the 38th International Business Information Management Association (IBIMA)**, v. 23, p. 24, 2021.

JABBOUR, Charbel Jose Chiappetta et al. Diversity management: challenges, benefits, and the role of human resource management in Brazilian organizations. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 30, n. 1, p. 58-74, 2011.

JASON, Brennan. Diversity for Justice vs. Diversity for Performance: Philosophical and Empirical Tensions. **Diversity for Performance: Philosophical and Empirical Tensions (July 22, 2022)**, 2022.

JIN, Myung; LEE, Jaeyong; LEE, MiYoung. Does leadership matter in diversity management? Assessing the relative impact of diversity policy and inclusive leadership in the public sector. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 38, n. 2, p. 303-319, 2017.

KELLY, Erin; DOBBIN, Frank. How affirmative action became diversity management: Employer response to antidiscrimination law, 1961 to 1996. **American Behavioral Scientist**, v. 41, n. 7, p. 960-984, 1998.

LEE, Y. The feminine sector: explaining the overrepresentation of women in the nonprofit sector in the USA. **International Journal of Social Economics**, v. 41, n. 7, p. 556–572, 8 jul. 2014.

MASON, Dyana P. Diversity and Inclusion Practices in Nonprofit Associations: A Resource-Dependent and Institutional Analysis. **Journal of Public and Nonprofit Affairs**, v. 6, n. 1, p. 22-43, 2020.

STEVENS, Pippa. Companies are making bold promises about greater diversity, but there's a long way to go. **CNBC**, 11 de jun. de 2020. Disponível em: <<https://www.cnbc.com/2020/06/11/companies-are-making-bold-promises-about-greater-diversity-theres-a-long-way-to-go.html>>. Acesso em: 18 de mar. de 2024.

THOMAS, Roosevelt. **Beyond race and gender: Unleashing the power of your total workforce by managing diversity**. Amacom, 1992.

VAN BOMMEL, H. M.; HUBERS, F.; MAAS, K. E. H. Prominent Themes and Blind Spots in Diversity and Inclusion Literature: A Bibliometric Analysis. **Journal of Business Ethics**, p. 1-13, 2023.

WADHWA, Shivani; AGGARWAL, Parth. Impact of Diversity and Inclusion on Workplace Effectiveness. **Journal of Management and Public Policy**, v. 14, n. 2, p. 64-73, 2023.

WEISINGER, Judith Y. Diversity and diversity management in nonprofit organizations. In: **The Nonprofit Human Resource Management Handbook**. Routledge, 2017. p. 323-338.

WEISINGER, Judith Y.; BORGES-MÉNDEZ, Ramón; MILOFSKY, Carl. Diversity in the nonprofit and voluntary sector. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 45, n. 1\_suppl, p. 3S-27S, 2016.

XIAO, Y.; WATSON, M. Guidance on conducting a systematic literature review. **Journal of planning education and research**, v. 39, n. 1, p. 93–112, 2019.

YADAV, Shatrughan; LENKA, Usha. Diversity management: a systematic review. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 39, n. 8, p. 901-929, 2020.