

# REVISTA TÓPICOS

---

## GESTÃO DA DIVERSIDADE E TRABALHO DECENTE: O DESAFIO CONTEMPORÂNEO DAS ORGANIZAÇÕES

DOI: 10.5281/zenodo.15672547

Mariana Márcia Rezende da Costa<sup>1</sup>

Ramon Marcelo Teófilo<sup>2</sup>

Adilmar Veloso de Oliveira<sup>3</sup>

### RESUMO

O artigo analisa a interseção entre o conceito de trabalho decente, preconizado pelo ODS nº 8 da Agenda 2030, e a gestão da diversidade nas organizações. Em um cenário marcado pela precarização das relações laborais e pelo aumento do adoecimento mental, especialmente entre grupos minorizados, como mulheres, pessoas com deficiência, populações racializadas, LGBTQIA+ e idosos, torna-se urgente repensar práticas organizacionais. Com base em uma abordagem qualitativa e pesquisa bibliográfica, complementada por dados do Ministério da Previdência Social, o estudo evidencia os efeitos das transformações legais e estruturais — como a Reforma Trabalhista de 2017 — na ampliação da informalidade e na fragilização de direitos. Diante disso, propõe-se que as organizações assumam papel ativo na promoção de ambientes inclusivos, equitativos e respeitosos, indo além de ações afirmativas pontuais. A adoção de práticas efetivas de diversidade e inclusão, aliada ao uso de indicadores e censos

**REVISTA TÓPICOS – ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

internos, é fundamental para garantir igualdade de oportunidades, valorização das singularidades e fortalecimento do engajamento dos colaboradores. Conclui-se que o compromisso das lideranças com a diversidade e o trabalho decente não só reforça a justiça social, como também contribui para a inovação, a competitividade e a sustentabilidade do negócio no cenário contemporâneo.

Palavras-chave: Trabalho decente. Gestão da diversidade. Inclusão. ODS 8. Precarização do trabalho.

## ABSTRACT

This article analyzes the intersection between the concept of decent work, advocated by SDG No. 8 of the 2030 Agenda, and diversity management in organizations. In a scenario marked by the precariousness of labor relations and the increase in mental illness, especially among minority groups, such as women, people with disabilities, racialized populations, LGBTQIA+ and the elderly, it is urgent to rethink organizational practices. Based on a qualitative approach and bibliographic research, complemented by data from the Ministry of Social Security, the study highlights the effects of legal and structural transformations — such as the 2017 Labor Reform — on the expansion of informality and the weakening of rights. In view of this, it is proposed that organizations take an active role in promoting inclusive, equitable and respectful environments, going beyond specific affirmative actions. The adoption of effective diversity and inclusion practices, combined with the use of internal indicators and censuses, is essential to guarantee equal opportunities, value uniqueness and strengthen employee engagement. It is concluded that the commitment of leaders to

**REVISTA TÓPICOS – ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

diversity and decent work not only reinforces social justice, but also contributes to innovation, competitiveness and business sustainability in the contemporary scenario.

Keywords: Decent work. Diversity management. Inclusion. SDG 8. Precarious work.

## 1 INTRODUÇÃO

A Agenda 2030 é um plano de ação global que reúne 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecidos durante a Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas (ONU), em Nova Iorque, no ano de 2015. Seu propósito é orientar a formulação e a implementação de políticas de desenvolvimento econômico que promovam a inclusão social, associados à proteção ambiental, à igualdade de oportunidades e à redução das desigualdades sociais.

Segundo a ONU (2015), os ODS “são o resultado de mais de dois anos de consulta pública intensiva e envolvimento junto à sociedade civil e outras partes interessadas em todo o mundo”. Junto a eles, foram integradas 169 metas, cuja prioridade é erradicar a pobreza e promover uma vida digna para todos, nos limites sustentáveis do meio ambiente.

Os ODS têm aplicabilidade nacional, regional e global, e serão acompanhados e avaliados por um quadro de voluntários, que auxiliará os países a aferirem os progressos na implementação, de modo a maximizar e sustentar os resultados obtidos. Isso será feito por meio da promoção de

# REVISTA TÓPICOS

---

intercâmbios entre as nações para difundir o aprendizado e as melhores práticas adotadas.

Este artigo pretende analisar a interseção entre o conceito de Trabalho Decente — preconizado pelo ODS n.º 8 e vinculado à Organização Internacional do Trabalho (OIT) — e a gestão da diversidade nas organizações, pois, diante de um mercado de trabalho cada vez mais precarizado, os grupos minorizados, “aqueles que recebem menos privilégios devido à categoria social, como mulheres, pessoas com deficiências, raciais e étnicas, grupos LGBTQIA+ e pessoas de maior idade” (Borghi; Cunha, 2023, p. 2) tendem a ser mais prejudicados, seja na oferta de oportunidades de trabalho, na garantia de um salário digno, no respeito à sua identidade ou na efetiva inclusão nas organizações.

Busca-se demonstrar que a promoção de ambientes inclusivos e equitativos, que valorizem as múltiplas formas de existência e experiências, é essencial não somente para o cumprimento dos princípios do trabalho decente, mas também para fortalecer o engajamento e o comprometimento dos trabalhadores com o propósito organizacional e a sustentabilidade do negócio.

## 2 METODOLOGIA

A presente investigação foi conduzida com base em uma abordagem qualitativa, tendo como principal método a pesquisa bibliográfica. Foram analisados livros e artigos científicos relacionados à temática, o que possibilitou a construção de uma base teórica sólida e atualizada.

**REVISTA TÓPICOS – ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

Complementarmente, incorporaram-se dados do Ministério da Previdência Social, com ênfase no aumento dos afastamentos laborais causados por transtornos mentais, a fim de evidenciar a relevância e a urgência do tema no contexto contemporâneo.

## 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A construção de ambientes de trabalho mais justos e inclusivos constitui um dos grandes desafios do século XXI, especialmente marcado pelo avanço das medidas neoliberais na economia. Essas transformações têm impactado diretamente a realidade da classe trabalhadora, sobretudo no que diz respeito à perda progressiva de direitos historicamente conquistados pela luta dessa classe. Tal cenário compromete não somente a proteção legal dos trabalhadores, mas também sua saúde, segurança e dignidade no ambiente laboral.

O exemplo mais recente dessa tendência se refere ao desmonte das leis trabalhistas realizado em 2017 com a aprovação da Lei n.º 13.467 — conhecida como Reforma Trabalhista (BRASIL, 2017). Essa legislação alterou de substancialmente a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), instituída em 1943 (BRASIL, 1943), resultando em impactos significativos nas relações laborais. Entre as consequências mais preocupantes, destaca-se o aumento da informalidade, a flexibilização de direitos e a ampliação de condições de trabalho precárias.

A reforma trabalhista gerou impactos profundos sobre a classe trabalhadora ao implementar mudanças que fragilizam seu poder de negociação,

# REVISTA TÓPICOS

---

capacidade de barganha e mecanismos de resistência diante de conflitos e impasses nas relações com seus empregadores. De acordo com Sousa e Mendes (2024), dentre as principais alterações, destacam-se o trabalho intermitente, que compromete a previsibilidade de renda; as novas regras de rescisão contratual, que facilitam a dispensa sem justa causa; a desobrigatoriedade do pagamento da contribuição sindical que enfraquece os sindicatos na defesa coletiva; e a possibilidade de demissão por acordo, que pode expor os trabalhadores a pressões para aceitarem condições desfavoráveis.

Soma-se a isso, a desmotivação para reivindicar direitos na Justiça do Trabalho, uma vez que os trabalhadores passaram a ser responsabilizados pelos custos processuais em caso de derrota e, a regulamentação do teletrabalho que dificulta o controle da jornada e ameaça o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Embora tenha prometido modernização e aumento do número de postos de trabalho, a reforma acabou por fragilizar proteções essenciais, especialmente para trabalhadores em posições mais vulneráveis e aprofundou as condições de precarização do trabalho, as quais, segundo Antunes (2008) citado por Araújo e Moraes (2017),

Tem caráter estrutural, sendo uma faceta da reestruturação produtiva e organizacional adotada por empresas que visam aumentar seus

**REVISTA TÓPICOS – ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

lucros, a partir do aumento de produtividade da mão-de-obra, ao passo em que se diminui a carga de direitos trabalhistas e o número de postos de trabalho para que haja mais indivíduos à procura de trabalho e dispostos a aceitar, sem contestação, condições precárias de contratação (ANTUNES apud ARAÚJO; MORAIS, 2017, p. 6).

Diante desse contexto, observa-se um aumento expressivo dos casos de afastamento do trabalho por questões relacionadas à saúde mental, resultado direto das crescentes pressões do ambiente organizacional moderno. Conforme os dados do Ministério da Previdência Social, citados por Laboissière (2025), o número de afastamentos do trabalho por motivos de saúde mental aumentou significativamente entre 2014 e 2024, passando de 203 mil para 440 mil casos.

A principal causa identificada foi o Transtorno de Ansiedade Generalizada (TAG), cujo crescimento ultrapassou 400% em comparação ao ano de 2014. O professor de Psicologia da Universidade Federal da Bahia (UFBA), Antônio Virgílio Bittencourt Bastos, também citado por Laboissière (2025), ressalta que, além do rápido avanço tecnológico, a permanência de modelos de gestão ultrapassados, marcados por práticas autoritárias, contribuiu

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

significativamente para o aumento dos casos de adoecimento mental no trabalho.

Soma-se a isso, a intensificação das cobranças por produtividade, o receio de perder o vínculo empregatício, o desamparo jurídico e o esvaziamento do sentido do trabalho. Ademais, Antunes e Praun (2015) acreditam que,

A origem desses processos de adoecimento tem também como pano de fundo, entre outros, o crescente processo de individualização do trabalho e a ruptura do tecido de solidariedade antes presente entre os trabalhadores. É essa quebra dos laços de solidariedade e, por conseguinte, da capacidade do acionamento das estratégias coletivas de defesa entre os trabalhadores que se encontra na base do aumento dos processos de adoecimento psíquico (ANTUNES; PRAUN, 2015, p. 414).

Diante dessa conjuntura, o conceito de trabalho decente – proposto pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e incorporado à Agenda 2030

**REVISTA TÓPICOS – ISSN: 2965-6672**



# REVISTA TÓPICOS

---

da ONU como o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) n.º 8 – adquire uma relevância ainda maior, visto que ele defende o acesso a oportunidades de emprego com remuneração justa para todos os trabalhadores, além de segurança e proteção social e trabalhista.

Conforme a Organização Internacional do Trabalho (2023) citada por Pompeu e Cruz (2025), o conceito de Trabalho Decente

Pode ser entendido como emprego de qualidade, seguro e saudável, com o devido respeito aos direitos fundamentais do trabalho, garantia da proteção social quando não pode ser exercido, no caso de desemprego, doença, acidentes, por exemplo, e com segurança social. Face ao seu caráter multidimensional, o trabalho decente engloba ainda o direito à representação, à participação no diálogo social, sem discriminação ou seja, acesso ao trabalho decente visa observância da dignidade humana (OIT apud POMPEU; CRUZ, 2025, p. 20).

# REVISTA TÓPICOS

---

Para que a visão do trabalho decente se concretize, não basta somente a ação do Estado na garantia de direitos, regulação e fiscalização das relações trabalhistas. É igualmente crucial que as organizações promovam ambientes de trabalho abertos à diversidade. Trata-se de reconhecer e respeitar as diferentes identidades, experiências e visões de mundo de cada pessoa e,

Portanto, dentro das organizações, é necessário que a gestão crie mecanismos em que possam integrar, valorizar e respeitar todas as culturas em busca da justiça e equidade organizacional, com o objetivo de reforçar a importância do respeito pela diversidade dentro das organizações e com isso ampliar a vantagem competitiva do negócio (CHIAVENATO apud BORGHI; CUNHA, 2023, p. 5).

Para que a diversidade se torne uma realidade palpável nas empresas, é fundamental serem implementadas ações efetivas e contínuas. Isso significa atrair talentos diversos, oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional e criar acesso igualitário a oportunidades e

**REVISTA TÓPICOS – ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

participação que permitam a esses profissionais ascenderem a cargos estratégicos. Além disso, é importante sensibilizar toda a equipe sobre a importância da diversidade, cultivando um ambiente livre de discriminação, no qual as pessoas se sintam pertencentes a ele, com liberdade de expressar sua identidade e perspectivas.

A gestão efetiva e justa da diversidade vai além das ações afirmativas comumente adotadas pelas organizações. Embora importantes, de acordo com Paz Filho (2022), elas

Têm um papel transitório na busca pela equalização de situações de disparidade entre parcelas da sociedade que, por motivos históricos, sociais ou culturais, não se encontram em condições de paridade com as demais. Essas ações não foram pensadas para ser implementadas indefinidamente, mas somente pelo tempo necessário para eliminação de desigualdades estruturais existentes dentro do contexto político e social em que se fizeram necessárias (PAZ FILHO, 2022, p. 391).

**REVISTA TÓPICOS – ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

Após a implementação das ações afirmativas, é recomendável que as organizações monitorem e avaliem seus efeitos utilizando indicadores de diversidade e inclusão. Esses indicadores são ferramentas que auxiliam na identificação de áreas vulneráveis, na delimitação de responsabilidades e na definição de prioridades e objetivos estratégicos.

O levantamento de indicadores também gera benefícios adicionais, pois eles não só demonstram a necessidade de dar continuidade às iniciativas de diversidade e inclusão, mas também ratificam sua importância para os resultados organizacionais, comprovando o valor dessas ações para o sucesso da empresa. A visualização concreta dos impactos obtidos tende a aumentar o comprometimento das equipes e suas lideranças e possibilita também avaliar o retorno financeiro dessas ações.

Os indicadores, também chamados em inglês de KPI (Key Performance Indicators), podem ser de origem qualitativa e quantitativa. De acordo com a Tree Consultoria (2025),

Os primeiros podem levantar dados relativos à experiência, ao engajamento e à satisfação dos colaboradores. Já os quantitativos revelam um panorama que pode abordar desde a representatividade vertical — em cargos de

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

todos os níveis — a informações sobre a diversidade em vários aspectos, como recrutamento, seleção, retenção, promoções, salários e outros (TREE CONSULTORIA, 2025, n.p.).

Outro recurso a ser utilizado é o “Censo da Diversidade”, um exame aprofundado da composição demográfica da organização, ou seja, uma referência que revela como estão distribuídas características como gênero, raça, orientação sexual, faixa etária e outros aspectos entre os membros da equipe (SISPRO, 2025, n.p.).

Nesse contexto, é possível definir métricas específicas em diferentes etapas dos processos de Recursos Humanos, como recrutamento e seleção, desenvolvimento profissional e políticas de reconhecimento. Elas permitem acompanhar se os grupos contemplados pelas ações de diversidade e inclusão estão, de fato, tendo acesso a oportunidades de crescimento e valorização na organização, especialmente por meio de promoções e avanços na carreira.

Nesse sentido, a promoção da diversidade nas organizações requer sensibilidade para as singularidades de cada indivíduo, reconhecendo que equidade não significa tratar todos da mesma forma, mas oferecer condições e oportunidades justas conforme as diferentes realidades. Isso

**REVISTA TÓPICOS – ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

implica adotar práticas de gestão que considerem fatores como desigualdades históricas, barreiras estruturais e contextos sociais específicos.

Diante desse cenário, torna-se essencial que as organizações repensem seus modelos de gestão e políticas de recursos humanos, a fim de cultivar uma cultura organizacional verdadeiramente inclusiva. É fundamental que as lideranças das organizações se comprometam com a implementação efetiva de práticas de gestão da diversidade, pois quando bem aplicadas, elas não somente promovem um ambiente de trabalho mais inclusivo e respeitoso, como também tendem a aumentar o engajamento dos colaboradores com o propósito do negócio. Além disso, favorecem a criatividade, estimulam a inovação e fortalecem a sustentabilidade organizacional no mercado, ao integrar diferentes perspectivas e experiências na tomada de decisão e na resolução de problemas.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção de ambientes de trabalho justos, inclusivos e saudáveis figura entre os maiores desafios contemporâneos enfrentados pelos gestores. O atual cenário de precarização das relações laborais tem gerado impactos significativos, como o enfraquecimento dos vínculos empregatícios, o aumento da insegurança no trabalho e, conseqüentemente, o crescimento expressivo dos casos de adoecimento mental relacionados ao ambiente profissional.

# REVISTA TÓPICOS

---

Nesse contexto, alcançar os propósitos do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) n.º 8 — que inclui o trabalho decente e a promoção da diversidade — exige que as organizações ultrapassem a visão reducionista da inclusão como mera exigência legal. É fundamental tratá-la como uma estratégia permanente, proativa e integrada à gestão, voltada à promoção de um ambiente mais equitativo, ético e inovador.

Este estudo demonstrou que, embora o Estado tenha papel essencial na formulação e fiscalização das leis trabalhistas, a transformação real depende também da atuação das próprias empresas. É responsabilidade dos gestores alinhar suas práticas — como processos de recrutamento e seleção, políticas internas, planos de carreira e formação de lideranças — aos princípios do trabalho decente.

Isso é especialmente relevante quando se trata da inclusão de grupos minorizados, que historicamente enfrentam barreiras estruturais no acesso e permanência no mercado de trabalho. A adoção de uma gestão comprometida com a equidade e o respeito à diversidade não apenas fortalece a cultura organizacional, mas também contribui para a justiça social e a sustentabilidade das relações profissionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Ricardo; PRAUN, Luci. A sociedade dos adoecimentos no trabalho. Serviço Social & Sociedade, São Paulo, n. 123, p. 407-427, 2015. DOI: 10.1590/0101-6628.030. Disponível em:

**REVISTA TÓPICOS – ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://www.scielo.br/j/sssoc/a/cbc3JDzDvxTqK6SDTQzJJLP/?format=pdf>.

Acesso em: 11 jun. 2025.

ARAUJO, Marley Rosana Melo de; MORAIS, Kátia Regina Santos de. Precarização do trabalho e o processo de derrocada do trabalhador. Cad. psicol. soc. trab., São Paulo, v. 20, n. 1, p. 1-13, 2017. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-37172017000100001&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172017000100001&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 11 jun. 2025.

BORGHI, Sulyana C. M.; CUNHA, Fabricio M. A Gestão de Justiça da Diversidade: implicações na dinâmica organizacional contemporânea. Revista Ifes Ciência, 9(1), 01, 17, 2023. Disponível em: <https://ojs.ifes.edu.br/index.php/ric/article/view/1941>. Acesso em: 25 abr. 2025.

BRASIL. Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. 1943. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm). Acesso em: 11 jun. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis no 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 14 jul. 2017. Disponível em:

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**



# REVISTA TÓPICOS

---

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm#art1](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm#art1). Acesso em: 11 jun. 2025.

FILHO, Miguel Júlio Paz. Ações afirmativas no trabalho sob o enfoque da abordagem das capacidades: uma análise de programas de trainees no âmbito de empresas privadas. Boletim Científico ESMPU, Brasília, ano 21 – n. 59, jul./dez. 2022. Disponível em <https://escola.mpu.mp.br/publicacoescientificas/index.php/boletim/artic> Acesso em: 25 abr. 2025.

Indicadores para Diversidade e Inclusão: por que mensurar e quais métricas utilizar. Tree Consultoria, 2025. Disponível em: <https://treediversidade.com.br/indicadores-para-diversidade-e-inclusao/>. Acesso em: 11 jun. 2025.

LABOISSIÈRE, Paula. Afastamentos por transtornos mentais dobram em dez anos e chegam a 440 mil. Agência Brasil, Brasília, 27 mar. 2025. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2025-03/afastamentos-por-transtornos-mentais-dobram-em-dez-anos-chegam-440-mil>. Acesso em: 30 abr. 2025.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf>. Acesso em: 28 mai. 2025.

# REVISTA TÓPICOS

---

POMPEU, Gina Marcilio; CRUZ, Patrícia Moura Monteiro. Trabalho decente, o ODS nº 8 da Agenda 2030 da ONU e a visão de "Um mundo de três zeros" de Muhammad Yunus. Revista de Direito Econômico e Socioambiental, Curitiba, v. 16, n. 1, p. e282, 2025. DOI: 10.7213/rev.dir.econ.soc.v16i1.31056. Disponível

em: <https://periodicos.pucpr.br/direitoeconomico/article/view/31056>.

Acesso em: 25 abr. 2025.

SOUSA, Carlos Vitor Dos Santos; MENDES, Rosyvânia Araújo. A REFORMA TRABALHISTA E SEUS EFEITOS NAS RELAÇÕES DE EMPREGO. Revista Acadêmica Online, [S. l.], v. 10, n. 51, p. 1–17, 2024. DOI: 10.36238/2359-5787. 2024. v10n51.138. Disponível em:

<https://revistaacademicaonline.com/index.php/rao/article/view/138>. Acesso

em: 11 jun. 2025.

5 principais indicadores de diversidade e inclusão. SISPRO, 2025.

Disponível em: <https://www.sispro.com.br/indicadores-de-diversidade-e-inclusao/>. Acesso em: 11 jun. 2025.

<sup>1</sup> Discente do Curso Superior de Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia da Baixada Santista “Rubens Lara”, e-mail: [mariana.costa11@fatec.sp.gov.br](mailto:mariana.costa11@fatec.sp.gov.br)

<sup>2</sup> Discente do Curso Superior de Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia Prof. Jessen Vidal, e-mail: [ramon-teofilo@hotmail.com](mailto:ramon-teofilo@hotmail.com)

# REVISTA TÓPICOS

---

<sup>3</sup> Mestrando em Educação pelo PPGE da Universidade Católica de Santos,  
e-mail: [adilmar.veloso@unisantos.br](mailto:adilmar.veloso@unisantos.br)

REVISTA TÓPICOS – ISSN: 2965-6672