

**OS DESAFIOS DA GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES*****THE CHALLENGES OF MANAGING DIVERSITY IN ORGANIZATIONS***

Joandson Santos de Jesus – joandsonsjesus2014@gmail.com  
Faculdade de Tecnologia de Araraquara (Fatec) – Araraquara – SP – Brasil

Elvio Carlos da Costa – elvio.costa@fatec.sp.gov.br  
Faculdade de Tecnologia de Araraquara (Fatec) – Araraquara – SP – Brasil

**DOI: 10.31510/infra.v19i2.1445**

Data de submissão: 01/09/2022

Data do aceite: 28/11/2022

Data da publicação: 20/12/2022

**RESUMO**

O presente trabalho se debruça sobre a temática da gestão da diversidade e inclusão no contexto corporativo. A diversidade está no nosso meio desde sempre, mas nos tempos atuais ganhou mais destaque e relevância, uma vez que as empresas tem obtido vantagens nas ações que promovem tal inclusão e diversidade, além de proporcionar mais engajamento as demandas da sociedade contemporânea. Nesse sentido, o objetivo desse estudo foi conhecer as vantagens que as ações de diversidade proporcionam as organizações, em relação à criatividade, à competitividade, à lucratividade e à visibilidade em um mundo tão globalizado e interligado. Metodologicamente, foi realizado um pesquisa bibliográfica, por meio de um levantamento nas bases de dados da Scielo e Google Acadêmico. Os resultados obtidos são muito consistente, e nos fazem refletir sobre o quanto ainda precisamos evoluir, seja como empresa ou como pessoas, pois além de se destacar em relação à concorrência, verificou-se que o retorno financeiro, especialmente no que concerne a faturamento e lucratividade, são vantajosos para as estratégias organizacionais. Diante disso, pode-se afirmar que investir em diversidade traz benefícios tanto para as empresas quanto para a sociedade em geral, uma vez que o bem-estar praticado internamente nas empresas, possivelmente irá refletir no cotidiano das pessoas.

**Palavras-chave:** Gestão. Diversidade. Inclusão. Resultados. Competitividade.

**ABSTRACT**

The present work focuses on the theme of managing diversity and inclusion in the corporate context. Diversity has always been in our midst, but nowadays it has gained more prominence and relevance, since companies have obtained advantages in actions that promote such inclusion and diversity, in addition to providing more engagement with the demands of contemporary society. In this sense, the objective of this study was to know the advantages that diversity actions provide to organizations, in relation to creativity, competitiveness, profitability and visibility in such a globalized and interconnected world. Methodologically, a bibliographic research was carried out, through a survey in the Scielo and Google Scholar databases. The results obtained are very consistent, and make us reflect on how much we still need to evolve, either as a company or as people, because in addition to standing out in

relation to the competition, it was verified that the financial return, especially with regard to billing and profitability, are advantageous for organizational strategies. In view of this, it can be said that investing in diversity brings benefits both to companies and to society in general, since the well-being practiced internally in companies will possibly reflect on people's daily lives.

**Keywords:** Management. Diversity. Inclusion. Results. Competitiveness.

## 1 INTRODUÇÃO

A Diversidade existe em nosso meio desde a criação da vida, porém devido à padrões estabelecidos pela sociedade, existe o preconceito, pré-conceito e julgamento feito antes mesmo de conhecer algo ou alguma coisa. Nesse sentido, o presente trabalho se propõe a realizar uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão, a fim de identificar e demonstrar, o quanto as organizações têm a melhorar nesse contexto e na quebra de tabus, além do preconceito que ainda existe, para que todos, independentemente, de suas características e estereótipos, tenham as mesmas oportunidades, pois sabe-se que atualmente são grandes os desafios dos gestores e das organizações, para trabalhar e implementar a diversidade nas organizações.

A motivação inicial para o desenvolvimento deste trabalho se deu por razões de cunho pessoal e muita curiosidade em conhecer mais, detalhadamente, sobre a importância da gestão da diversidade nos dias atuais no contexto empresarial. A diversidade é uma meta a ser buscada e praticada coletivamente por cidadãos, instituições, governos e comunidades, como uma responsabilidade social compartilhada. Diante disso, é salutar mencionar que as empresas, como partícipes desse processo, devem assumir tarefas específicas de valorização da diversidade, relacionadas aos papéis que desempenham na vida das coletividades (INSTITUTO ETHOS, 2000).

Nesse contexto, com as mudanças tecnológicas e a competitividade entre as organizações no mundo dos negócios, as organizações precisam ter um diferencial para se manterem e se destacarem, tanto no mercado nacional em que estão inseridas, quanto no mercado internacional.

Além disso, os valores e o comportamento das empresas repercutem nas suas relações com clientes, fornecedores e com a comunidade. A prática do pluralismo e da não-discriminação tem elevado potencial de multiplicação junto a esses parceiros, refletindo-se de forma positiva no relacionamento com clientes e fornecedores (INSTITUTO ETHOS, 2000). Ademais, de acordo com Half (2021), atualmente, o mundo vê a questão da diversidade com

outros olhos, tanto no ambiente profissional quanto na vida pessoal. A promoção da diversidade no mundo corporativo mostra padrões de funcionários mais felizes no trabalho, Assim, a empresa que não investe em diversidade deixa de aproveitar todo o potencial de cada grupo excluído, podendo deixar de ser competitiva em um mundo globalizado.

O cenário de rápidas mudanças que caracteriza o mundo do século XXI impõe às empresas novos desafios e demandas. Assim, produtividade, competitividade e compromisso social são exigências que estão na ordem do dia, como requisitos para o sucesso e a sustentabilidade dos negócios (INSTITUTO ETHOS, 2000). É importante entendermos o verdadeiro significado da palavra diversidade, aplicá-la e promovê-la da forma correta. Diversidade não é assistencialismo. No dicionário, assistencialismo significa “sistema ou prática de ação social que organiza e oferece assistência às comunidades desfavorecidas e excluídas de uma sociedade” (CIEE, 2021).

Nessa direção, está pesquisa é relevante pois aborda sobre a inclusão e a gestão da diversidade nas organizações, pois através da inserção e implementação de políticas de inclusão e programas de diversidade nas organizações, as empresas, possivelmente, propiciarão um ambiente de trabalho mais harmonioso, fomentando a cooperação e o respeito entre os colaboradores, com a finalidade de minimizar os conflitos de natureza comportamental, garantindo assim ganhos estratégicos, financeiros e sobretudo visibilidade perante a sociedade.

Portanto, este artigo objetiva conhecer as vantagens que as ações de diversidade proporcionam as organizações, em relação à criatividade, à competitividade, à lucratividade e à visibilidade em um mundo tão globalizado e interligado. Para tanto, desdobra-se nos seguintes objetivos específicos: 1) Levantar os principais desafios para as organizações implementarem práticas da diversidade; 2) Identificar as ações da diversidade praticadas pelas empresas, a fim de verificar os benefícios estratégicos que as mesmas trazem para as organizações.

## **2 GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

### **2.1 Diversidade nas organizações: desafios, inclusão e competitividade**

Na percepção de Camilo (2020) os desafios na gestão da diversidade são diários, mesmo no cenário atual em que a sociedade está cada vez mais atenta ao que acontece ao seu

redor, a diversidade está mais clara a cada dia, mas isso não significa que ela não existia, ao contrário do que muitos pensam, a diversidade de certa maneira era ignorada pela sociedade e seus padrões pré-estabelecidos, isso também se reflete nas organizações.

Diante disso, enquanto agentes de transformações da realidade, as empresas devem atuar no sentido de promover o bem-estar social. No entanto, não se pode esquecer do objetivo final de qualquer empresa capitalista, que trata-se da obtenção de lucro e, em uma economia globalizada e altamente competitiva, essas empresas sabem que uma imagem positiva junto aos seus consumidores é importante para o fortalecimento da própria organização. Do mesmo modo o trabalho de imagem junto a clientes, fornecedores e colaboradores é um dos principais elementos do marketing, corporativo. Ou seja, é possível que o interesse pela gestão da diversidade esteja relacionado embora não exclusivamente, ao objetivo final das organizações, que é o de enriquecimento em termos de capital e de clientes (CAMILO, 2020).

Nesse sentido os interesses das organizações não são mais apenas pelo seu papel social, ou seja, ser bem-vista perante à sociedade, clientes e fornecedores, mas também pelo retorno dentro da própria organização. Ainda segundo Camilo (2020), a diversidade pode ser incorporada como parâmetro adicional no âmbito das políticas empresariais de desenvolvimento, manutenção, encarecimento e remuneração dos colaboradores, esse processo deve se iniciar desde o recrutamento, de acordo com a orientação estratégica estabelecida pela organização.

A inclusão da diversidade deve ser de forma planejada, para que seja contínua para que tenha o retorno esperado, uma das melhores formas de se fazer inclusão é dando exemplo, principalmente por meio de iniciativas de cargos mais altos das organizações. Nessa direção, ainda segundo o Instituto Ethos (2000) e Camilo (2020) tem crescido, nos últimos anos, a percepção do custo que a manutenção da lógica discriminatória tem para a sociedade e para as empresas, pelo impacto negativo que provoca na qualidade de vida da comunidade como um todo. Cresce também a compreensão de que a valorização da diversidade traz inúmeras consequências enriquecedoras na vida das empresas e da sociedade.

Considerando que as empresas fazem parte da sociedade e estão inseridas nas comunidades, sejam elas grandes metrópoles ou em cidades com populações menores, de acordo com Saji (2005) o empresariado, que detém nas mãos o gerenciamento de grande parte da economia dos países capitalistas, é capaz de usar essa mesma competência para dar novos

rumos à realidade, oferecendo o que de fato é fundamental para a promoção da diversidade da força de trabalho.

As empresas ao trabalharem a temática diversidade, podem influenciar na sociedade em que estão inseridas, e trazer consigo projetos de inclusão, mesmo que para as organizações, implementar eficazmente estratégias de diversidade da mão-de-obra e isso torna-se um fator crítico para o sucesso dos negócios (INSTITUTO ETHOS, 2000). O mesmo Instituto ainda aponta que as políticas de diversidade contribuem com a competitividade de negócio, ao possibilitar às empresas usufruírem de todo o potencial resultante das diferenças positivas entre seus empregados, pois quanto maior os investimentos em diversidade, maior será a notoriedade perante a sociedade.

Ainda segundo Saji (2005), a maneira encontrada pelas empresas de promover essa diversidade tem sido a inclusão em seus programas de gestão corporativos, os programas de diversidade. Eles têm, entre os objetivos, cultivar a diversidade como valor humano e estratégico e capacitar a organização a ter uma visão global e integrada da sociedade e, assim, atuar sobre ela.

As empresas que buscam se destacar das demais, seja perante a sociedade ou governos, precisa se engajar nos temas que estão nos centros de discussões, um dos temas mais relevantes é de fato a diversidade e sua inclusão. Ainda que se veja no mundo organizacional bons exemplos de aplicação de políticas de gestão da diversidade, entende-se que ainda há muito por fazer para se desvincular as ações inerentes à obrigação legal e aquelas decorrentes da conscientização do valor da “multiculturalidade” para a organização (SAJI, 2005).

Nessa mesma linha de raciocínio, o Instituto Ethos (2000) afirma que atualmente as empresas vêm ampliando sua definição de diversidade, passando a considerar questões como condição socioeconômica dos empregados, estilo de trabalho, idade, ascendência, nacionalidade, estado civil, orientação sexual, deficiência física ou mental e condições de saúde, entre outras diferenças. Também estão tornando-se mais inclusivas, criando ambientes de trabalho receptivos a trabalhadores tradicionalmente discriminados, estigmatizados ou marginalizados.

Considerando a discussão acerca de inclusão e diversidade no contexto corporativo, não podemos esquecer do quanto competitiva se torna a organização, esse com certeza é considerado um dos fatores de maior importância para inclusão da diversidade nas organizações, visto que máquinas e tecnologias são encontradas no mercado, mas diversidade

de soluções para o mesmo problema, só é possível, com diversidade de ideias e pensamentos diferentes.

Nessa direção segundo o instituto Ethos (2000), estima-se, nos Estados Unidos da América (EUA), que as minorias e as mulheres contribuam anualmente com mais de US\$ 1,5 trilhão para a economia local. As empresas com uma mão-de-obra diversificada têm melhores condições de colocar seus produtos e serviços no mercado, atendendo a consumidores cada vez mais diferenciados.

## **2.2 Diversidade nas organizações: visão do mercado e da sociedade**

Toda organização que investe e dissemina a diversidade, é vista com outros olhos perante a população e, principalmente, pelos seus próprios colaboradores. Nesse contexto, conforme o portal do CIEE (2021) na medida em que as organizações são vistas como marcas empregadoras que abraçam a diversidade, podem se beneficiar uma vez que seus colaboradores se sentem mais à vontade para sugerir, aprender e compartilhar experiências de vida, abrindo espaço para uma maior colaboração entre eles. Toda ação que venha a trabalhar a diversidade e a inclusão, é de fato um avanço para que haja um equilíbrio dentro da própria sociedade em que as pessoas que se encontram nessa diversidade que por sua vez são minoria, querem e devem fazer parte da dita maioria, e ter seus direitos reconhecidos.

Tais questões relacionadas às ações afirmativas tem sido objeto de debate acadêmico e político, abrangendo discussões sobre raça/etnia, bem como as melhores estratégias para diminuir a distância socioeconômica entre diferentes segmentos populacionais (CAMILO, 2020). As organizações estão trabalhando para que haja de fato uma inclusão das diversidades, mesmo assim, ainda estamos longe do ideal, apesar de inúmeras mudanças terem ocorrido neste âmbito, ainda estamos longe de alcançar uma realidade igualitária e equitativa. Enquanto a igualdade é dar às pessoas as mesmas oportunidades, a equidade significa adaptar as oportunidades, deixando-as justas. Mesmo que ambas entreguem resultados positivos, a equidade é ainda mais inclusiva do que a igualdade (GRUPO DE ESTUDOS INCLUSÃO DA DIVERSIDADE, 2021).

Tal Grupo de Estudos ainda acrescenta que o tema diversidade merece e deve ser discutido e estar em pauta constantemente, para que de fato se faça valer os direitos das pessoas que se encaixam nos padrões impostos pela sociedade, pois como enxergamos as pessoas são únicas, por isso trabalho no âmbito da individualidade, já o respeito a diversidade

seja ela qual for, deve ser coletivo, pois não se trata apenas da inclusão e da igualdade de direitos, mas também possui o lado estratégico das organizações.

Segundo Barreiro et al. (2015), na década de 1980 a diversidade possuía um pano de fundo de cunho legalista, porém a partir dos anos de 1990 a diversidade começou a ser considerada parte da estratégia dos negócios, a ser divulgada como um valor importante para toda a empresa. Tal estratégia, ganhou tamanha importância, que, atualmente, consta como um dos fatores a ser levados em consideração por diversos prêmios de qualidade, dos quais destaca-se o Prêmio da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (2003) e o Prêmio The Malcolm Baldrige National Quality Award Program (2003).

Além desses, também consta como um dos indicadores de responsabilidade social do “Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial - 2003”. Nesse contexto as organizações que buscam melhorar estrategicamente investem em diversidade, pois as empresas brasileiras vêm buscando implementar políticas que tragam resultados positivos e maiores retornos a seus acionistas. Muitas dessas empresas buscam cada vez mais utilizar sua força de trabalho como diferencial competitivo, não somente para justificar uma empresa que seja socialmente responsável ou que tenha políticas compensatórias, o que pode ser identificado como diferencial no mercado, mas também trabalhando com a diferença cultural de seus colaboradores como uma vantagem competitiva significativa. Nesse espírito está colocada uma das novas tendências no mercado que é a Gestão da Diversidade Cultural (BARREIRO et al., 2015).

### **2. 3 Os benefícios das ações da diversidade praticadas pelas empresas**

Investir e implementar ações de diversidade nas organizações, não se trata apenas de visibilidade social, mas também do retorno estratégico que essas ações trazem para as organizações. Diante disso, segundo Camilo (2020) e Cardoso et al. (2007), além do bem-estar social que a inclusão da diversidade trás às organizações, as vantagens estratégicas são notadas no local em que a inclusão acontece como também no seu entorno além disso o marketing (externo) e o endomarketing (interno), são ferramentas usadas pelas organizações para sua autopromoção, seja ela dos seus produtos, como também da própria imagem.

Ainda Half (2021), nos diz que as organizações que se antecipam e buscam aprimorar sua cultura e suas posturas em relação à inclusão e manutenção da diversidade tendem a

aproveitar inúmeros benefícios, mas não se trata apenas de atender a uma moda passageira, mas sim de respeitar o progresso social pelo qual o mundo está passando.

O mesmo autor, enfatiza também que as organizações que investem em diversidade tendem a aumentar a retenção de colaboradores e fortalecer o conceito de marca empregadora, que cria uma aceitação diferente perante a sociedade, inclusive pelo mercado de forma geral e também por quem não conhece diretamente o propósito da organização. Além do que a empresa prega e faz, para isso a inclusão e gestão da diversidade deve ser em todos os aspectos, não apenas na questão de gênero, mas também em relação à sexualidade, orientação sexual, etnia, religiosidade e das pessoas com algum tipo de deficiência, portanto, aderir a essa cultura é urgente e necessário não só para obter visibilidade, mas também por questões sociais (HALF, 2021).

Nessa perspectiva, conforme Camilo (2020), a diversidade nas organizações proporciona status de engajamento perante o cenário que se apresenta, mais que isso mostra aos seus próprios colaboradores, que além do retorno financeiro para as organizações, fica o legado para a sociedade de modo geral e isso retrata uma esperança para as gerações futuras.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente trabalho foi baseado em pesquisas bibliográficas, por meio de pesquisas realizadas em base de dados da Scielo e Google Acadêmico, com a finalidade de levantar estudos já realizados relacionados ao tema proposto, a fim de conhecer os desafios que as empresas tem enfrentado para implantar a gestão da diversidade e inclusão nas organizações contemporâneas.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Considerando o levantamento bibliográfico realizado, verifica-se que a gestão da diversidade é uma realidade nas empresas brasileiras, dessa forma, os resultados serão apresentados em duas categorias de análises:

#### **4.1 Principais desafios da implementação de ações da diversidade e inclusão nas empresas**



As empresas têm enormes desafios para promover e consolidar a gestão da diversidade na sua gestão e cotidiano, segundo Camilo (2020), entre outras abordagens, temos duas que se destacam nesse tema. No que tange a primeira abordagem, verifica-se que a diversidade é vista como dissolução das diferenças, trabalhando políticas de inclusão para que todos tenham as mesmas oportunidades, independentemente de sua religião, cor, orientação sexual e etc.

Nesse contexto, as oportunidades serão concedidas de acordo com as competências de cada indivíduo, ou seja, a organização trabalha para que o ambiente de trabalho seja mais harmonioso visto que todos terão oportunidades pelo que são capazes de exercer e não por suas diferenças sejam elas físicas, etária, sexuais e etc.

Já na segunda abordagem, Camilo (2020) elucida que a gestão da diversidade valoriza as diferenças, enfatizando as diferenças individuais por entender que tais diferenças são elementos competitivos para as empresas, e além do mais acrescenta que tal valorização é de grande importância, pois mostra que a organização também está atenta aos valores individuais de cada ser humano, independentemente de sua diferença.

**Figura 01:** Resultados melhores nas empresas com implementação da diversidade.



Fonte: Diversitera, 2022

Na Figura 01 segundo site Diversitera (2022), observa-se que as empresas que investem na gestão e inclusão da diversidade dão um passo fundamental para o sucesso da organização bem como melhorar seus resultados. Ainda falando dos desafios encontrados na gestão da diversidade, Half (2021) esclarece que mesmo depois da implementação de um programa de inclusão, as empresas precisam continuar trabalhando a favor da diversidade em seus departamentos. Isso significa fazer comparações constantes para ter certeza de que os seus esforços estão realmente gerando efeitos positivos, isso é muito importante para que tais ações não sejam em um único momento e seja esquecida com o passar dos tempos.

A diversidade nas empresas deve ser amplamente discutida, disseminada e respeitada. Não cabe mais às gerações atual e futura o cultivo de ambientes hostis. É preciso que os gestores se posicionem e abracem todas as causas, afinal, a competência não tem classe, cor ou gênero (HALF, 2021). Ainda nessa direção, o autor acrescenta que quando o gestor da organização se posiciona a respeito de algo, a aceitação e implementação se torna mais fácil, pois quando o exemplo e iniciativa vem dos gestores, CEOs e dirigentes, a gestão da diversidade se torna mais coerente e coeso para cobrar e incentivar.

#### **4.2 Impacto e vantagens da gestão da diversidade e inclusão nas empresas**

A inclusão das diversidades tem sido cada vez mais trabalhadas nas empresas, pois seus impactos são notórios e seus resultados positivos e vantagens competitivas vem logo em seguida, já que uma empresa que se engaja em um assunto tão atual, tende a se destacar no cenário nacional bem como internacional.

Diante disso, pode-se citar a empresa “Magalu” – Magazine Luiza, que vem se destacando entre as demais corporações, principalmente no que concerne a aplicabilidade da diversidade e inclusão. De acordo com site da empresa, a Magazine Luiza possui a maior participação de mulheres no mercado financeiro, aproximadamente, 43% do cargo de conselheiros do Conselho Diretivo, são ocupados por mulheres ficando à frente de empresas como Santander e TIM.

Nessa mesma linha de raciocínio, segundo um estudo de Andrade (2020) publicado na revista Estadão, a empresa Magazine Luiza também é considerada ‘referência’ quando o assunto é diversidade e inclusão. Tal situação pode ser constatada, por meio da implantação de ações inclusivas, tal como o programa de trainee exclusivo para negros, o mesmo foi feito pela Bayer, Ambev e Procter & Gamble Company (P&G).

Para ratificar a importância dessas ações e programas, Half (2021) clarifica que as empresas adeptas a diversidade, ganham mais visibilidade perante a concorrência e sobretudo na visão positiva dos clientes, especialmente os que defendem o comportamento do politicamente correto. Ademais, o autor ainda enfatiza que os negócios que demonstram domínio e respeito por essas questões, se preocupando com o bem-estar dos indivíduos, tornam-se assuntos em redes sociais e entre rodas de amigos, colaborando para a atração e retenção de talentos. Ainda, quando as empresas têm o engajamento em uma temática contemporânea, é crucial para convivência entre os indivíduos na sociedade em geral.

Segundo o site Mundorh (2022), a empresa de consultoria Mckinsey fez um levantamento indicando que as empresas que investem em um quadro de colaboradores com diversidade racial e étnica têm 35% mais chances de conseguir retornos financeiros acima de suas respectivas medianas da indústria nacional, entre tantos outros exemplos e citações já apresentados nesse artigo, o levantamento feito pela Mckinsey se somas aos demais, no sentido de reafirmação sobre os benefícios que uma boa inclusão e gestão da diversidade pode trazer para as empresas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que o estudo sobre diversidade e seus benefícios tanto para as empresas quanto para a sociedade foi demonstrado de forma satisfatório, uma vez que o levantamento bibliográfico realizado evidencia a importância e relevância dessa temática. Dessa forma, as discussões sobre diversidade precisam fazer parte do cotidiano dos profissionais contemporâneos e sobretudo no contexto corporativo, a fim de promover a igualdade, equidade e oportunidade a todas as pessoas, independentemente de cor, sexo, orientação sexual, etnia, deficiência e até mesmo questões relacionadas a diferentes gerações.

Observa-se também que as empresas precisam estar dispostas a encarar essas mudanças e transformações pertinentes à diversidade e inclusão, e começarem a incluir em seus planejamentos estratégicos, ações que atendam essas questões, pois pelo estudo empreendido, ficou evidente e notório que as organizações tidas como tradicionais, ou seja, não adeptas a inclusão da diversidade, terão dificuldades de se destacar nesse mercado global competitivo. Contudo, pensando estrategicamente nas ações das empresas modernas, é necessário viabilizar e implementar programas dessa natureza, como movimento estratégico para sua própria sobrevivências no mercado, especialmente no tocante a temas de interesse social.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Jenne. Magazine Luiza é a empresa da Bolsa com a maior participação feminina. Veja o ranking, **ESTADÃO**. 2020. Disponível em: <https://investidor.estadao.com.br/negocios/magazine-luiza-mglu3-participacao-feminina-bolsa-ranking/>. Acesso em: 28 de ago. 2022.

ABRTSP. **Os desafios atuais da diversidade nas organizações**. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://abrhsp.org.br/conteudo/noticias/os-desafios-da-diversidade-e-inclusao-nas-organizacoes/>. Acesso em: 19 de jul. 2022.

BARREIRO, Jose Henrique de L. C. Dieguez, *et al.* **Diversidade nas organizações: Uma análise de Resultados.** XI Congresso nacional de excelência em gestão. Ago. 2015. Disponível em: [https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=DIVERSIDADE+NAS+ORGANIZA%C3%87%C3%95ES%3A+UMA+AN%C3%81LISE+DE++RESULTADOS+&btnG=](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=DIVERSIDADE+NAS+ORGANIZA%C3%87%C3%95ES%3A+UMA+AN%C3%81LISE+DE++RESULTADOS+&btnG=). Acesso em: 22 de jul. 2022.

CAMILO, Juliana. **Gestão de Pessoas Práticas de Gestão da Diversidade nas Organizações.** São Paulo, 2020. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang\\_pt&id=2cPPDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=Gest%C3%A3o+da+Diversidade+nas+organiza%C3%A7%C3%B5es&ots=vUaUYXQfE9&sig=\\_5VxWqTQGKVEX23PxCQKHll0Als#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=2cPPDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=Gest%C3%A3o+da+Diversidade+nas+organiza%C3%A7%C3%B5es&ots=vUaUYXQfE9&sig=_5VxWqTQGKVEX23PxCQKHll0Als#v=onepage&q&f=false). Acesso em: 10 de jul. 2022.

CARDOSO, João Antonio da Silva, et al. **Gestão da Diversidade: Uma Gestão Necessária para Estimular a Inovação e Aumentar a Competitividade das Empresas de Contabilidade e Auditoria.** Jun. 2007. Disponível em: [https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as\\_sdt=0%2C5&q=Gest%C3%A3o+da+Diversidade%3A+Uma+Gest%C3%A3o+Necess%C3%A1ria+para+Estimular+a++Inova%C3%A7%C3%A3o+e+Aumentar+a+Competitividade+das+Empresas+de+Contabilidade++e+Auditoria&btnG=](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as_sdt=0%2C5&q=Gest%C3%A3o+da+Diversidade%3A+Uma+Gest%C3%A3o+Necess%C3%A1ria+para+Estimular+a++Inova%C3%A7%C3%A3o+e+Aumentar+a+Competitividade+das+Empresas+de+Contabilidade++e+Auditoria&btnG=). Acesso em: 22 de jul. 2022.

CIEE. **A importância da diversidade dentro das organizações.** 2021. Disponível em: <https://portal.ciee.org.br/empresas/a-importancia-da-diversidade-dentro-das-organizacoes/>. Acesso em: 29 de jun. 2022.

Diversidade como vantagem competitiva: descubra como a tecnologia pode ajudar. **Grupo de Estudos de Inclusão da Diversidade**, 2020. Disponível em: <https://www.castgroup.com.br/blog/diversidade-como-vantagem-competitiva-descubra-como-a-tecnologia-pode-ajudar/>. Acesso em: 31 de jul. 2022.

DIVERSIDADE E INCLUSÃO: Dados + Sensibilidade Humana. Diversitera, 2022. Disponível em: [https://www.diversitera.com/?gclid=Cj0KCQjw6\\_CYBhDjARIsABnuSzc\\_rjXoaqiBp-768GI7peEyPmzpggeDCGYBovh0OsITxVEg9z2SeIpAaAgZkEALw\\_wcB](https://www.diversitera.com/?gclid=Cj0KCQjw6_CYBhDjARIsABnuSzc_rjXoaqiBp-768GI7peEyPmzpggeDCGYBovh0OsITxVEg9z2SeIpAaAgZkEALw_wcB). Acesso em: 07 de ago. 2022.

EMPRESAS QUE INVESTEM EM DE&I SÃO MAIS LUCRATIVAS E INOVADORAS. **Mundorh**, 2022. Disponível em: <https://www.mundorh.com.br/empresas-que-investem-em-dei-sao-mais-lucrativas-e-inovadoras/#:~:text=A%20empresa%20de%20consultoria%20Mckinsey,respectivas%20medidas%20da%20ind%C3%BAstria%20nacional> Acesso em: 07 de set. 2022.

HALF, Robert. **Entenda as vantagens e como promover a diversidade nas empresas.** 2021. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/entenda-vantagens-e-como-promover-diversidade-nas-empresas-rc>. Acesso em: 31 de jul. 2022.

INSTITUTO ETHOS. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade.** São

Paulo: Instituto Ethos, 2000. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/como-as-empresas-podem-e-devem-valorizar-a-diversidade-setembro2000/>. Acesso em: 10 de jul. 2022.

SAJI, Genilda. **Gestão da Diversidade no Brasil**: Apresentação de um modelo brasileiro. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, p. (10-62), 2005. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5738/107942.PDF?sequence=1>. Acesso em: 10 de jul. 2022.