

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**O IMPACTO DA DIVERSIDADE SOCIAL NA GESTÃO DE EMPRESAS:  
CRESCIMENTO DO DESEMPENHO ATRAVÉS DA GESTÃO DA DIVERSIDADE**

PABLO OLIVEIRA SILVA CAIRES

Montes Claros  
2022

**Pablo Oliveira Silva Caires**

**O IMPACTO DA DIVERSIDADE SOCIAL NA GESTÃO DE EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Ciências Agrárias da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial, para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Maximiliano Soares Pinto

Montes Claros  
Instituto de Ciências Agrárias - UFMG  
2022

Pablo Oliveira Silva Caires. **O IMPACTO DA DIVERSIDADE SOCIAL NA GESTÃO DAS EMPRESAS**

Aprovado pela banca examinadora constituída por:

Prof. Fausto Makishi - ICA/UFMG

Leone Fernandes Evangelista



---

Prof. Maximiliano Soares Pinto - Orientador ICA/UFMG

Montes Claros, 17 de Fevereiro de 2022.

## RESUMO

Destaca o impacto positivo que pode ser gerado ao se ter políticas de diversidade social dentro de uma empresa. **Objetivo** - Apresentar as vantagens de se investir em políticas mais diversas. **Métodos** - Foram analisadas e estudadas pesquisas que mostram que com a contratação diversa a empresa contribui para ser bem vista socialmente, além de contribuir com seu desenvolvimento. **Resultados** - Foi possível concluir que, é inegável que um ambiente de trabalho mais heterogêneo trás inúmeras vantagens, sociais, financeiras e administrativas para a empresa. **Conclusões** - Os dados das pesquisas analisadas mostram que, empresas com um quadro de funcionários mais diverso apresentam maior desenvolvimento e melhor performance. Mostrando que é necessário que as demais empresas comecem a se adaptar a essa nova necessidade, com risco da possibilidade de se tornarem obsoletas no mercado.

Palavras-chave : Empresas. Diversidade. Minorias. Inclusão. Social.

## ABSTRACT

It highlights the positive impact that can be generated by having social diversity policies within a company. **Objective** - To present the advantages of investing in more diverse policies. **Methods** - Researches were analyzed and studied that show that with different hiring, the company contributes to being socially well-regarded, in addition to contributing to its development. **Results** - It was possible to conclude that it is undeniable that a more heterogeneous work environment brings numerous social, financial and administrative advantages to the company. **Conclusions** - Data from the analyzed surveys show that companies with a more diverse workforce present greater development and better performance. Showing that it is necessary for other companies to start adapting to this new need, with the risk of the possibility of becoming obsolete in the market.

Keywords : Companies. Diversity. minorities. Inclusion. Social.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Proporção de pessoas por nível de instrução (%) .....	13
--	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Participação no mercado de trabalho por grau de instrução (%).....	14
Tabela 2 - Participação em cargos por raça (%).....	14

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EBIT - *Earnings Before Interest and Taxes*

G1 - O portal de notícias da Globo

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LGBT - Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transgênero

LGBTQIA+ - Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgênero, Queer, Intersexuais e Assexuais

ONU - Organização das Nações Unidas

PCD -Pessoa com deficiência

RH - Relações Humanas

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1. Conceito de Diversidade e quais são as minorias.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2. Espaços de trabalho segregados.....</b>	<b>12</b>
<b>2.3. Medidas governamentais para promoção da Diversidade.....</b>	<b>15</b>
<b>2.4. <i>Diversity Matters</i>.....</b>	<b>18</b>
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1. Instrumento de coleta de dados.....</b>	<b>21</b>
<b>3.2. Caracterização da Pesquisa.....</b>	<b>22</b>
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>22</b>
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>25</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>26</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho elucida as vantagens que uma empresa pode ter ao implantar políticas mais diversas em seu quadro de funcionários. Colocando de forma mais concreta, diz sobre o conceito de diversidade social e como essa abordagem pode criar organizações que possibilitam a interação de culturas, etnias, opiniões e experiências diversas, por meio de uma Gestão de Diversidade.

O principal objetivo deste trabalho é expor os benefícios de uma organização diversa, assim incentivando as empresas a adotarem esse tipo de política.

A discussão sobre o tema Diversidade está se tornando cada vez mais essencial para os profissionais de Recursos Humanos, uma vez que, de acordo com Nascimento (2021), tem uma grande relevância social, e dentro de uma empresa, o setor de RH é o principal motivador de ações que contribuem para uma maior diversidade no ambiente de trabalho.

Em um cenário cada vez mais competitivo e que é acarretado constantemente por mudanças, é de suma importância que as empresas se enquadrem nas novas realidades e exigências do mercado, e a gestão de diversidade atualmente é uma dessas novas vertentes, se tornando algo necessário a ser colocado em prática dentro das organizações.(NEVES, 2020).

Quando se aborda o tema diversidade, o Brasil se destaca por ser diverso em cultura, religião, etnias etc. O tema chama a atenção por tratar da inserção e manutenção de pessoas diversas no mercado de trabalho, refletindo de forma positiva na sociedade ao se obter resultados significativos através desta prática gerencial. (NEVES, 2020 pg. 03)

De acordo com Souza et al. (2020), quando se fala em um mercado mais diversos, não se inclui apenas pessoas com deficiência, mas diversos grupos com diferenças culturais, cor, gênero, raça e dentre outros, que são marginalizados e excluídos devido à falta de políticas públicas que realmente sejam válidas e promovam oportunidades para inserção dessas pessoas no mercado de trabalho.

Atualmente muitas mudanças estão acontecendo na sociedade, assim também no mercado de trabalho, como afirma Souza et al. (2020), antigamente o funcionário só tinha espaço dentro da empresa para exercer suas funções com o propósito de remuneração pelos seus serviços, atualmente esse espaço foi ampliado e se tornou mais humano, proporcionando que o funcionário contribua não apenas manualmente, mas também com seu conhecimento e

valores. Com isso a diversidade se mostra cada vez mais necessária, para que as discussões dentro das organizações sejam cada vez mais plurais e abrangentes.

[...] Segundo Queiroz, Álvares e Moreira (2015), o Brasil ascendeu à preocupação com a diversidade na década de 90, junto com o avanço da globalização econômica. Atualmente, para uma empresa continuar no mercado e ter um bom posicionamento, ela precisa de formas criativas e inusitadas para cativar um cliente e manter seus funcionários motivados. A aceitação dos diversos grupos com respeito à diversidade é um caminho pela qual a empresa se torna inovadora, partindo da premissa de que essa política traz múltiplas visões acerca do assunto. (SOUZA et al., 2020 apud QUEIROZ, ÁLVARES E MOREIRA, 2015, pg. 372)

Além de ser uma questão ideológica e igualitária, para Hanashiro, Mitiko e Galego (2005), a procura por uma empresa com maior diversidade é também uma vantagem estratégica.

Assim é possível dizer que uma empresa mais inclusiva e diversa é recompensada em vários aspectos, nas discussões internas, na sua imagem perante o consumidor e nas suas interações culturais, além de fazer jus à realidade heterogênea característica do país.

Portanto, para atingir o objetivo pretendido pelo trabalho, incentivar as empresas a aderirem às políticas de diversidade social, o texto trará as vantagens que uma empresa pode adquirir através desse comportamento, qual o conceito de diversidade e quais benefícios empresas mais diversas podem promover para a sociedade como um todo.

O presente texto está estruturado neste modo: introdução; referencial teórico, que está dividido em dois tópicos: Conceito de Diversidade e quais são as minorias, Espaços de trabalho segregados, Medidas governamentais para promoção da Diversidade e *Diversity Matters* ; material e métodos/metodologia, que apresenta dois tópicos: Caracterização da Pesquisa e Instrumento de coleta de dados ; resultados e discussão; conclusão e referências.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Conceito de Diversidade e quais são as minorias**

O conceito de diversidade, de acordo com o dicionário, é definido como um

substantivo feminino que abrange o significado de tudo aquilo que é diverso, tudo que representa pluralidade e tem característica heterogênea. Colocando isso em um contexto social, é a convivência de indivíduos com múltiplas diferenças em um mesmo local.

Porém, para Nascimento (2021), transformar um ambiente para mais diversos não é uma tarefa simples como aplicada no contexto social, já que na nossa sociedade existem algumas barreiras que dificultam essa ação: o histórico de opressão de alguns grupos e marginalização desses em determinados meios, e os preconceitos que, infelizmente, estão presentes na sociedade brasileira.

De acordo com Fleury (2000), diversidade pode ser definida através da interação social, em um mesmo contexto, de pessoas com diferentes identidades, onde nesse cenário existe a mistura de majorias e minorias. “Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros.” (FLEURY, 2000, p.20). A autora ainda complementa:

[...] Verificamos, assim, que o tema diversidade cultural pode ser estudado sob diferentes perspectivas: no nível da sociedade, no nível organizacional e no nível do grupo ou indivíduo. Os padrões culturais, expressando valores e relações de poder, precisam ser referenciados e analisados em todos os níveis.” (FLEURY, 2000, pg.20)

Souza et al. (2020), concordam com a autora acima, e afirma que diversidade tem como conceito um conjunto variado, a autora ainda complementa dizendo, que as características que podem tornar alguém diverso são inúmeras: as diferenças culturais, as tradições, os costumes, religião, política, organização familiar, cor, raça, orientação sexual, dentre outras. Para Souza et al. (2020), a espécie humana é diversa, já que tem personalidades diferentes, percepções diferentes e experiências diversas, além das diversidades biológicas.

Através dessas definições é possível concluir que é natural que em qualquer ambiente, como a exemplo de uma empresa, a homogeneidade é algo a se estranhar, devido a essa diversidade toda, com ênfase nas diversidades que são marginalizadas. Um lugar diverso, é um lugar onde as trocas são mais ricas e o conhecimento é mais amplo.

Outra palavra que sempre está no contexto quando falamos em “diversidade” é o termo minorias, como podemos notar acima, que de acordo com a autora Enriconi (2017), não se trata necessariamente de uma menor parcela da população, mas sim para demonstrar uma situação de desvantagem social. A autora ainda complementa, “São as relações de dominação

entre os diferentes subgrupos na sociedade e o que os grupos dominantes determinam como padrão que delinham o que se entende por minoria em cada lugar.” (Enriconi, 2017). Esses grupos, infelizmente, tendem a sofrer maiores ações discriminatórias e preconceituosas.

Já para o autor, Chaves (1971), a palavra minoria tem dois sentidos, o primeiro, mais amplo, concorda com a primeira autora, se trata de um grupo de pessoas que dentro das relações sociais em algum momento é visto em situação de desvantagem ou dependência em relação a um grupo majoritário, e sofrem com um tratamento discriminatório; o segundo, ele chama de “minorias nacionais”, que são grupos que diferem da maioria pela nacionalidade ou língua ou etnia. Para a presente discussão será utilizada a primeira classificação, mais ampla.

Ainda segundo a autora, Enriconi (2017), não há um conceito fechado acerca do termo, minorias, mas ela cita algumas características que são comuns a esse grupo: vulnerabilidade, identidade em formação ou reivindicação dessa, luta contra privilégios de grupos dominantes e existência de movimentos em sua defesa.

## **2.2. Espaços de trabalho segregados**

Na pesquisa divulgada no ano de 2018, pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), a taxa de desemprego no Brasil havia caído para 11,9%, porém na Região do Nordeste essa porcentagem chegava a 14,4%, sendo ainda maior no caso das pessoas pardas 13,8%, pretas 14,6% e no caso das mulheres 13,6%, contra 10,5% dos homens.

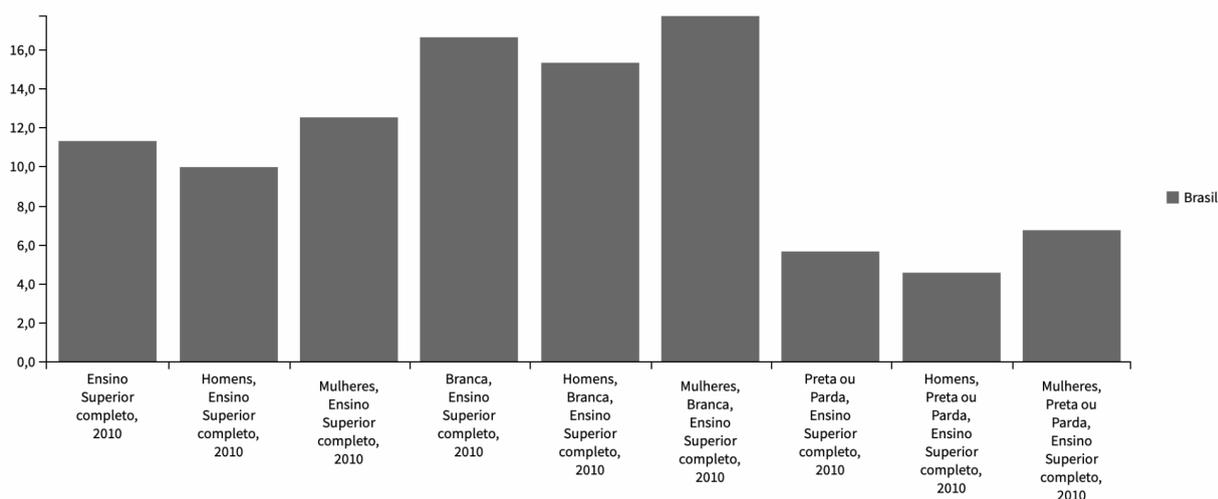
Dois anos depois, em nova pesquisa feita pelo Instituto, essa realidade continua a mesma, entre as mulheres 16,5% estão desempregadas, frente a 11,9% dos homens. Pretos e pardos juntos são 16,5% dos desempregados, frente aos brancos, com 11,5%.

De acordo com os dados apresentados é possível notar como essa realidade segregativa é nítida no mercado de trabalho atual. No Brasil o histórico de marginalização de alguns grupos é histórico e as políticas públicas são poucos efetivas diante dessa realidade, com isso seria de bom grado que as empresas, sejam elas brasileiras ou não, mas atuantes no contexto brasileiro, despertem para ações e práticas inovadoras, como a gestão de diversidade. (ALVES E GALEÃO-SILVA, 2004).

O Brasil tem nas suas origens essa diversidade, desde seu descobrimento. Hanashiro Mitiko e Galego (2005), ainda completa sua afirmação justificando, que naquela época já conviviam no território brasileiro os povos indígenas, vieram então os portugueses, os negros foram trazidos da África, no século XIX chegaram no território os imigrantes europeus e principalmente do Japão. O autor ainda continua falando sobre como essa mistura deu origem a heterogeneidade étnica, cultural e social da população brasileira. Nada mais justo que essa miscigenação seja refletida no quadro de funcionários da empresa do país. “Em uma sociedade com graves problemas de justiça, como a brasileira, há quem defenda que a valorização da gestão da diversidade teria um aspecto altamente positivo por representar iniciativas promissoras de inclusão social.” (Fleury, 2000).

Apesar da população brasileira ter como característica a heterogeneidade, isso também não reflete nos índices de escolaridade. De acordo com dados do IBGE (2010), em relação ao índice de instrução com ensino superior completo, apenas 11,3% da população se encontra nesse nível. Focando em grupos específicos, levando em consideração gênero, pode ser percebido que mulheres compõem 12,5% do total e os homens compõem 9,95%, (Ver figura 1).

Figura 1 - Proporção de pessoas por nível de instrução (%)



Fonte: IBGE (2010)

Ainda sobre a figura 1, agora levando em consideração a raça, brancos com diploma correspondem a 16,6% e pretos e pardos correspondem a 5,65%, com isso, nota-se que o índice de escolaridade reflete também no índice empregatício, (Ver tabela 1).

Tabela 1 - Participação no mercado de trabalho por grau de instrução (%)

ESCOLARIDADE	Raça declarada				
	Branca(o)	Parda(o) + Preta(o)	Amarela(o)	Indígena	Prefiro não responder
Ensino Fundamental (1º Grau)	1%	1.30%	1%	2%	2%
Ensino Médio (2º Grau)	20%	30.90%	24%	34%	27%
Ensino Médio Profissionalizante	7%	11.30%	8%	13%	10%
Formação superior	55%	47.80%	51%	39%	48%
Pós-graduação	17%	8.80%	16%	10%	13%
Total Geral	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: produzida pelo autor com dados do G1 (2020)

De acordo com dados do G1 (2020), pretos e pardos são maioria no mercado de trabalho em comparação aos brancos nos níveis de escolaridade de ensino fundamental completo, ensino médio completo e ensino médio profissionalizante. Isso dá pistas de que nos cargos operacionais/ auxiliares, onde não são exigidos níveis de escolaridade mais altos, há a presença massiva de pretos e pardos, como podemos observar na imagem abaixo, (Ver tabela 2).

Tabela 2 - Participação em cargos por raça (%)

<b>Raça declarada</b>					
<b>NÍVEL</b>	<b>Branca(o)</b>	<b>Parda(o) + Preta(o)</b>	<b>Amarela(o)</b>	<b>Indígena</b>	<b>Prefiro não responder</b>
Auxiliar/Operacional	35%	47.60%	36%	47%	41%
Técnico	9%	11.40%	9%	10%	11%
Estágio	11%	9.90%	10%	9%	8%
Júnior/Trainee	7%	6.30%	8%	5%	7%
Pleno	13%	8.90%	12%	8%	12%
Sênior	6%	3.50%	6%	5%	6%
Supervisão/Coordenação	11%	8.30%	12%	10%	10%
Gerência	7%	3.40%	6%	3%	5%
Diretoria	2%	0.70%	2%	2%	1%
Total Geral	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: produzida pelo autor com dados G1 (2020)

A reportagem do G1 (2020) ainda complementa, que os brancos são maioria em relação aos pretos e pardos nos cargos de diretoria, gerência, supervisão/coordenação, sênior, pleno, júnior/trainee. Pretos e pardos são maioria apenas nos cargos de auxiliar/operacional e técnico. "São dados extremamente alarmantes e que comprovam a clara presença do racismo no mercado de trabalho. Os números mostram que esse público é totalmente discriminado, tendo mais espaço em cargos operacionais." (G1, apud. Renan Batistela, 2020)

### **2.3. Medidas governamentais para promoção da Diversidade**

Nesse espaço da presente pesquisa serão apresentadas algumas medidas governamentais internacionais com o intuito de melhorar as questões de diversidade e o tratamento das minorias. Como: a Declaração Universal dos Direitos Humanos, a Convenção da UNESCO para Eliminação da Discriminação na Educação e a Declaração dos Direitos das Pessoas Pertencentes a Minorias Nacionais ou Étnicas, Religiosas, Linguísticas. Além de

medidas brasileiras para promover a diversidade de negros, índios, homossexuais, mulheres e PCds.

A Declaração Universal dos Direitos Humanos, de 1948, salienta que toda pessoa, independente de “espécie, seja de raça, cor, sexo, língua, religião, opinião política ou de outra natureza, origem nacional ou social, riqueza, nascimento, ou qualquer outra condição” (ONU, 1948), tem o direito e liberdades estabelecidos na Declaração, assim gerando uma igualdade e direitos fundamentais sobre todas as pessoas, ao dizer que: todos nascem livres e iguais em dignidade e direitos; todos tem direito a vida, a liberdade e segurança pessoal; que a escravidão será proibida de todas as formas; e o mais importante, que consta na Declaração dos Direitos Humanos, para o presente trabalho, todo ser humano tem direito ao trabalho, escolha de emprego e condições justas e favoráveis e proteção contra o desemprego.

A Convenção da UNESCO para Eliminação da Discriminação na Educação, de 1960, tem como princípio de que as minorias nacionais devem ter seus direitos as atividades educacionais asseguradas.

A Declaração dos Direitos das Pessoas Pertencentes a Minorias Nacionais ou Étnicas, Religiosas, Linguísticas, de 1992, diz que minorias nacionais, étnicas, religiosas ou linguísticas, têm o direito de manifestar sua própria religião, assim como de praticar sua cultura, de falar seu próprio idioma sem restrições ou discriminação.

Em se tratando de Brasil, algumas medidas também foram tomadas, como é o caso do Prouni, (Programa Universidade para Todos), programa que promove aos alunos bolsas integrais ou parciais, em instituições de ensino superior, apesar do slogan “Universidade para todos”, alguns autores apontam falhas do programas, como é o caso de Saraiva e Nunes (2011) :

[...] As evidências encontradas, se, por um lado, apontam para um programa efetivo aos olhos dos seus bolsistas, à medida que satisfaz às suas expectativas imediatas de acesso à escolaridade superior e lhes proporciona efeitos positivos, por outro, mostram problemas de desempenho, uma vez que não consegue concretizar, de fato, o acesso à educação, tal como previsto na Constituição Federal. Em vez de a oferta de vagas das universidades públicas ser ampliada conforme as demandas dos cidadãos, o que se verifica é um estímulo à proliferação das instituições de ensino superior particulares, que abrem suas portas em troca de isenções fiscais, o que indica que muito precisa ser feito para uma significativa mudança no segmento. (SARAIVA e NUNES, 2011, p. 961 )

De acordo com o Site do Prouni, a maior parte das universidades brasileiras que

fazem parte do programa são privadas. De acordo com Freitas (2015), essa política pública foi uma das políticas públicas que gerou mais impacto na vida dos jovens afrodescentes e índios, apesar de esses últimos não serem muito adeptos ao programa. Outra medida de reparação com os negros, ainda segundo a autora, foi sancionada pelo Presidenta Dilma, em 2014, a Lei nº6783/2013, a qual destina 20% das vagas de concursos públicos federais para negros e pardos. Além dessas, outras medidas foram tomadas ao longo da história.

[...] Em 1989, foi aprovada a lei que torna crime o racismo e, em 2003, foi criada a Secretaria Especial de Políticas de Promoção de Igualdade Racial, ligada diretamente à Presidência da República, com a responsabilidade de formular, coordenar, articular e executar políticas, diretrizes e programas nacionais de ações afirmativas. Em 2010, foi aprovado o Estatuto da Igualdade Racial, visando ações para eliminação da discriminação no país (FREITAS, 2015, p. 104)

Em relação aos LGBTQIA+ a primeira iniciativa pública ocorreu em 2004, que segundo Freitas (2015), foi o Programa Brasil sem Homofobia, do Ministério da Justiça, posteriormente também foram criados os Centros de Referência dos Direitos Humanos e Cidadania Homossexual e o Plano Nacional LGBT, porém as cidades brasileiras têm um número baixíssimo de ações contra à violência contra os homossexuais. “Percebe-se que existe uma abundância de planos, programas, conferências, reuniões e burocracia, porém, a execução de políticas públicas mais efetivas ainda está por vir.” (FREITAS, 2015, p. 106).

Quando se refere às mulheres, para a autora Freitas (2015), às mulheres brasileiras amadurecem precocemente, devido a uma sociedade machista, paternalista e católica. Além de sofrerem com as jornadas duplas, casa e trabalho, além de estarem mais vulneráveis a sofrerem preconceitos no mercado de trabalho pela possibilidade de gravidez e em diversos outros aspectos.

[...] Contudo, é muito bem-vinda a definição de políticas públicas que minorem as dificuldades que ainda são enfrentadas por muitas delas, tanto devido à sobrecarga de tarefas com os cuidados das crianças e idosos da família, quanto devido às sobreposições identitárias, como as que sofrem as mulheres negras, mulheres pobres, mulheres sem qualificação profissional, mulheres rurais e mulheres lésbicas. (FREITAS, 2015, p. 117)

A Constituição de 1988 trouxe leis acerca da diversidade para várias categorias, não foi diferente com a população com deficiência. Segundo, Freitas (2015), em 1989 foi aprovada a Lei nº 7853, que determinava a reserva de vagas no mercado de trabalho para os

portadores de deficiência, em consequência, a Lei das Cotas foi promulgada, em 1991, onde designou que em uma empresa com mais de 100 funcionários 2% a 5% deveriam ser PCDs.

[...] obedecendo às seguintes proporções: 2% para empresas que tenham de 100 a 200 funcionários; 3% para as que tenham entre 201 e 500 funcionários; 4% entre 501 e 1000 funcionários e 5% para as que tenham acima de 1000 funcionários. Também foram reservadas cotas para PcDs nos concursos públicos, num total de 20% para as diferentes categorias. (FREITAS,2015, p.117)

Contudo, é possível concluir que mesmo que se tenha avançado legalmente em vários aspectos para promoção de uma maior diversidade, muita ainda tem que se alcançar, vencer barreiras como o preconceito e desejar que a pluralidade seja adotada nas empresas além das obrigações.

#### **2.4. *Diversity Matters***

O estudo a ser apresentado, *Diversity Matters*, foi elaborado pela *McKinsey & Company*, empresa de consultoria empresarial americana, líder mundial no mercado, de acordo com o site da empresa, “A McKinsey & Company é uma firma global de consultoria de gestão que atende empresas líderes, governos, organizações não governamentais e organizações sem fins lucrativos”. (McKinsey, 2021, tradução feita pelo autor). O site da empresa ainda fala sobre a preocupação da companhia acerca do tema diversidade, desenvolvendo pesquisas e iniciativas. O primeiro estudo feito pela empresa foi o “*Women Matter*”, de 2007, que identificou vantagens no desempenho corporativo quando o número de mulheres no local de trabalho é significativo. Após esse estudo eles ampliaram o foco de sua pesquisa, incluindo diversidade de raça, etnia, orientação sexual, além de gênero.

A pesquisa foi feita através da elaboração de um conjunto de dados de 366 empresas públicas do Reino Unido, Canadá, Estados Unidos e América Latina, foram usados na pesquisa os EBITs dos anos de 2010 a 2013, essas informações foram comparadas ao índice de diversidade dessas empresas. Essas foram classificadas em sete categorias: finanças, seguros e serviços profissionais, indústria pesada, saúde e produtos farmacêuticos, telecomunicações, mídia e tecnologia, bens de consumo e varejo, transporte, logística e turismo, e energia e materiais básicos. E foram analisados cargos de diretoria executiva a

vice-presidentes seniores.

Vários aspectos foram analisados, entre eles a relação entre diversidade e performance, e de acordo com a pesquisa, se notou uma relação significativa entre diversidade e desempenho financeiro.

[...] empresas no quartil superior em diversidade de gênero tinham 15 por cento mais probabilidade de ter retornos financeiros acima da mediana da indústria nacional, e as empresas no quartil superior em diversidade racial / étnica tinham 35 por cento mais probabilidade de ter retornos financeiros acima de seu nacional mediana da indústria. Esta correlação não prova que a relação é causal - que uma maior diversidade de gênero e etnia na liderança corporativa se traduz automaticamente em mais lucro - mas indica que as empresas que se comprometem com a liderança diversificada são mais bem-sucedidas. A existência da relação é estatisticamente significativa e está presente de forma consistente nos dados. (HUNT; LAYTON; PRINCE, 2014, pg. 03, tradução feita pelo autor)

Em relação ao desempenho, a pesquisa da *McKinsey* revelou que empresas mais diversas apresentam melhores desempenhos, e para justificar esse dado eles foram atrás de evidências adicionais. “Os motivadores mais importantes identificados foram vantagens no recrutamento dos melhores talentos, maior orientação para o cliente, maior satisfação dos funcionários e melhor tomada de decisão.” (HUNT; LAYTON; PRINCE, 2014, pg. 09, tradução feita pelo autor). Os autores alegam que a diversidade tem um grande impacto positivo na satisfação dos funcionários; reduz conflitos entre os funcionários, assim melhorando a colaboração e lealdade; estimula a criatividade, uma vez que se tem vários pontos de vista e abordagens são colocados juntos.

A gestão de diversidade também é importante para aumentar as possibilidades de contratação e de se achar talento. “Os programas de diversidade dão às empresas uma vantagem na competição pelos melhores talentos - uma vantagem que está crescendo à medida que a força de trabalho.” (HUNT; LAYTON; PRINCE, 2014, pg. 10, tradução feita pelo autor). Como exemplo disso, a pesquisa cita um estudo onde foi descoberto que contratados LGBTs eram mais qualificados e propensos a ter diploma e maior grau de especialização.

A diversidade, de acordo com os autores, também pode ser usada como estratégica, uma vez que, tendo um quadro de funcionários mais diverso, a empresa alinha sua própria organização, através de grupos que reflitam o perfil do seu consumidor, de forma a alcançar

de maneira mais eficaz sua base de clientes, permitindo que eles construam relações mais próximas, alcançando assim os principais tomadores de decisão de compra e vendo com maior clareza a perspectiva do cliente.

[...] Os grupos de diversidade representam a maioria da população em geral e uma maioria enfática nas decisões de compra. No Reino Unido, por exemplo, 80% das decisões de compra são feitas por mulheres. Em 2025, espera-se que as mulheres possuam 60% de toda riqueza pessoal e controlem £ 400 milhões a mais por semana em gastos do que os homens.<sup>9</sup> Nos Estados Unidos, as estimativas de poder de compra indicam que os indivíduos LGBT controlavam US \$ 790 bilhões em 2012, e os afro-americanos deverão controlar US \$ 1,1 trilhão até 2015. Uma equipe de alto escalão que reflita esses poderosos grupos demográficos terá um melhor entendimento de seu comportamento de decisão de mercado e como impactará. (HUNT; LAYTON; PRINCE, 2014, pg. 11, tradução feita pelo autor).

Uma outra estratégia envolvendo diversidade é mostrada no texto. Ao se trabalhar com problemas difíceis é comum entre gerentes que reúnam equipes diversas para que esses desafiem uns aos outros e cheguem em respostas e soluções mais eficientes. Uma diversidade de pontos de vista informados permite que objeções e alternativas sejam exploradas com mais eficiência e que as soluções surjam mais prontamente e sejam adotadas com maior confiança. (HUNT; LAYTON; PRINCE, 2014, pg. 12, tradução feita pelo autor).

[...] A pesquisa de Scott Page indica que a presença de mulheres e membros de minorias em uma equipe de liderança melhora a resolução de problemas da mesma forma, uma vez que adicionam perspectivas de suas diferentes experiências.<sup>16</sup> As equipes principais com diversidade étnica e de gênero oferecem às empresas mais ferramentas de resolução de problemas, pensamento mais amplo e melhores soluções. (HUNT; LAYTON; PRINCE, 2014, pg. 12, tradução feita pelo autor).

A pesquisa ainda mostra como as companhias podem se tornar mais diversas, entrando para o grupo de empresas que obtiveram vários benefícios na obtenção de diversidades em seu quadro de funcionários.

[...] Os programas de diversidade são, em essência, uma forma de programa de mudança: procuram alterar a composição das equipes de liderança ou equipe e romper com velhos hábitos e rotinas. No entanto, pesquisas sobre gerenciamento de mudanças descobriram que os programas de mudança têm uma alta taxa de falha de cerca de 70 %. A maioria dos esforços ocorre porque os envolvidos - gerência e funcionários - não acreditam neles ou os tornam uma prioridade. Os programas de diversidade bem-sucedidos têm objetivos claros e são liderados do topo (não apenas o CEO, mas toda a equipe de topo). Eles promovem o envolvimento ativo de toda a organização e requerem a infraestrutura para gerenciar ativamente as metas (não as

cotas) para manter os indivíduos responsáveis pelos resultados. (HUNT; LAYTON; PRINCE, 2014, pg. 14, tradução feita pelo autor).

A própria empresa criadora da pesquisa afirma ter encontrado problemas para o recrutamento de todos os grupos de diversidade, eles citam:

[...] a falta de um mandato claro e consistente com apoio visível da liderança; coleta e uso inadequados de dados sobre as vantagens de organizações mais diversas; e treinamento que era limitado e exclusivo em seu conteúdo e público, ao invés de cobrir pessoas dentro e fora dos grupos-alvo. (HUNT; LAYTON; PRINCE, 2014, pg. 14, tradução feita pelo autor).

Porém, os autores dizem que esses empecilhos podem ser identificados, compreendidos e assim superados.

Os autores concluem o texto afirmando que diversidade é importante. Uma vez que foi possível notar que empresas e instituições com maior nível de diversidade estão tendo melhor desempenho. Eles afirmam que essas contratações têm sim seus percalços, porém é inegável as vantagens que podem gerar. Os autores finalizam dizendo que, “com as recompensas da diversidade definidas para aumentar, investir agora é o melhor plano. Os vencedores ficarão mais à frente e os retardatários ficarão ainda mais para trás.” (HUNT; LAYTON; PRINCE, 2014, pg. 17, tradução feita pelo autor).

### **3. METODOLOGIA**

A atual pesquisa analisou informações e conceitos apresentados por diversos autores, com foco na pesquisa feita pela empresa *McKinsey & Company*. Isso tudo com foco nas diversidades, na população chamada de minorias, pessoas que por motivos históricos, sociais, étnicos ou culturais sofrem com a discriminação e falta de oportunidades.

#### **3.1. Caracterização da Pesquisa**

A presente pesquisa tem como metodologia a pesquisa bibliográfica, que de acordo com Souza, Oliveira e Alves (2021), toda pesquisa científica se dá primeiramente por meio da pesquisa bibliográfica, onde o pesquisador vai em busca de texto já publicados de

autores relevantes para compreender melhor o tema e conhecer os problemas da pesquisa a ser feita.

Em relação à abordagem do problema se classifica como qualitativa, que de acordo com Godoy (1995), são três: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia. A atual pesquisa teve como foco a primeira opção, a pesquisa documental.

Em relação aos objetivos será exploratória, que de acordo com, Gil (2019) tem como objetivo proporcionar mais familiaridade com o tema que está sendo pesquisado, para facilitar sua compreensão e facilitar na construção de hipóteses; além de trazer o campo ou objeto pesquisado para mais perto do pesquisador; e modificar conceitos ou melhor elucidá-los.

Todos esses métodos e técnicas de pesquisa serviram para colaborar com a compreensão do tema a ser estudado e com isso elucidar e trazer à tona razões para incentivar que empresas adotem políticas empregatícias mais diversas.

### **3.2. Instrumento de coleta de dados**

Primeiramente foi feito um levantamento bibliográfico acerca do assunto e um fichamento com as principais e mais relevantes fontes, para aprofundamento do conhecimento do tema, seus dilemas e temáticas. Além disso, foi analisada a vivência do autor trabalhando dentro de uma empresa de Relações Humanas (RH), dentro do setor de diversidade, para que essa dinâmica de contratação fosse melhor compreendida.

Outro método que foi utilizado, foi à análise do artigo “*Diversity Matters*” da consultoria *McKinsey & Company*, que consiste em uma pesquisa feita utilizando informações de 366 empresas e variados setores nos Estados Unidos, Canadá, América Latina e Reino Unido. A pesquisa utilizou informações como: resultados financeiros e a composição da equipe. Com isso foi possível concluir que empresas com um quadro empregatício mais diversos têm retornos financeiros maiores que a média dos seus concorrentes em respectivos setores.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Atualmente, diversidade e inclusão são pautas fundamentais dentro das organizações, por serem temas importantes e recorrentes na sociedade, além dos benéficos que podem trazer para as empresas. Porém o discurso pró-diversidade apenas não é suficiente, essa ideia deve ser colocada em prática e deve ser defendida, não apenas sendo vista como uma lei ou regra a ser cumprida, mas como uma estratégia que irá beneficiar a empresa economicamente, socialmente e administrativamente.

Para Fleury (2000), a diversidade nas organizações é afetada pelo ambiente e pelo contexto como um todo, onde esses efeitos podem interferir positivamente ou negativamente sobre a organização e ou individualmente. A autora cita os autores Cox e Knomo (1996), que mencionam os benefícios prováveis da diversidade:

- Atrair e reter os melhores talentos no mercado de trabalho;
- Desenvolver os esforços de marketing, visando a atender segmentos de mercado diversificados;
- Promover a criatividade e a inovação;
- Facilitar a resolução de problemas;
- Desenvolver a flexibilidade organizacional. (FLEURY, 2000, apud. COX e KNOMO, 1996, pg. 21)

Em relação a Gestão da Diversidade nas empresas, Fleury (2000), vai dizer que é possível identificar dentro dos chamados grupos de minoria muitos talentos que muitas vezes ficam desperdiçados pela falta de oportunidades que lhes são dadas. Uma pessoa por mais qualificada que ela seja, se vê excluída de processos seletivos por motivos de segregação e preconceito.

Estudos da *Mckinsey e Company*, empresa de consultoria empresarial americana, comprovam que empresas que possuem um quadro de funcionários mais diversos apresentam recursos financeiros superiores, um diferencial competitivo maior, soluções mais criativas, melhores estratégias de marketing, além de colaborar para atrair talentos mais diversos. Ainda segundo a empresa, ao analisar as 366 empresas, no estudo “*Diversity Matters*” foi gerado um dado onde se afirma que as empresas que apresentavam quadro de funcionários mais diverso, em questão de gênero, tinham 15% a mais de chance de ter retornos financeiros maiores que a média da indústria nacional, já as que apresentavam uma maior diversidade em relação racial/étnica tinham 35% de chance a mais de ter esses retornos. Apesar de não poder afirmar

que uma empresa mais diversa será automaticamente mais lucrativa, se deduz que uma corporação que trabalha a questão da diversidade tem uma maior probabilidade de ser mais bem-sucedida.

[..] Diversidade é importante. Em um mundo diversificado e profundamente interconectado, empresas e instituições com maiores níveis de diversidade estão obtendo melhor desempenho. A maioria das organizações, incluindo a McKinsey, tem mais trabalho a fazer para aproveitar ao máximo a oportunidade apresentada por uma equipe de liderança mais diversificada. As organizações também têm mais trabalho a fazer em seu pipeline de talentos para atrair, desenvolver, orientar, patrocinar e reter as próximas gerações de diversos líderes em todos os níveis. Mas com as recompensas da diversidade definidas para aumentar, investir agora é o melhor plano. Os vencedores ficarão mais à frente e os retardatários ficarão ainda mais para trás. (HUNT; LAYTON; PRINCE, 2014, pg. 17, tradução feita pelo autor)

Pelos dados e probabilidades apresentados acima, é inegável que as empresas que pretendem continuar atuais no mercado devem começar investir em diversidade. “Em um ambiente cada vez mais competitivo e mutante, as organizações necessitam se adaptar a novas realidades e exigências de mercado.” (NEVES, 2020, pg 03). O autor citado anteriormente, ainda complementa dizendo que, pensar em políticas de diversidade tem se tornado cada vez mais vital para que as empresas continuem se afirmando no mercado, uma vez que essa estratégia proporciona uma maior expertise organizacional, promovendo a evolução das atividades empresariais.

Através das pesquisas feitas, dos dados analisados e do que foi apresentado pelos autores lidos, foi possível chegar a alguns benefícios que se investir em diversidade pode promover para uma empresa, são eles:

- Melhoria nas relações pessoais, através da cultura de inclusão e respeito com o próximo;
- Possível potencial de inovação;
- Maior acolhimento dos empregados no trabalho;
- Expansão do campo empregatício;
- Melhor imagem e reputação;
- Funcionários mais empáticos;
- Atendimento mais humanizado;
- Maior criatividade para resolução dos problemas;
- Maior conectividade com o cliente;

- Melhor imagem social;
- Avaliações mais plurais.

Mediante o exposto, foi possível colocar a mostra que uma empresa mais diversa tem um mercado de trabalho mais amplo, uma imagem melhor frente a consumidores e colaboradores, além de promover um ambiente de trabalho mais agradável. E pode-se dizer que é inegável que para continuar crescendo e se afirmando dentro do mercado empresarial, as organizações devem começar desde já a investir em políticas de contratações mais plurais.

## **5. CONCLUSÃO**

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise de como um quadro de funcionários mais diverso pode impactar uma empresa. E foi possível concluir, de acordo com as pesquisas estudadas, que são inúmeras as vantagens que podem ser acarretadas quando se tem uma organização mais diversa. Além de se tornar socialmente mais bem vistas por investidores e clientes, vantagens financeiras, melhor comunicação das equipes de trabalho e até mesmo maior facilidade e criatividade na resolução de problemas e apresentação de projetos é notada.

Podendo afirmar que a diversidade é importante, é aconselhável que as empresas que queiram continuar crescendo e se adaptando ao mercado atual comecem a praticar políticas de inclusão, uma vez que cada vez mais a sociedade está cobrando posicionamentos mais justos e que reflitam a realidade heterogênea da população brasileira. Através disso, além de contribuir socialmente e ser bem vista, a empresa ainda contribui para seu crescimento e desenvolvimento. É inegável que investir em diversidade é um bom negócio.

Portanto, é plausível afirmar que, as empresas que querem crescer e continuar atuais perante ao mercado, devem criar e promover políticas de inclusão que sejam efetivas e traçar um caminho mais diverso daqui pra frente, caso contrário correm o risco de se tornarem obsoletas e ficarem para trás.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 44, n. 3, p. 20-29, set. 2004. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902004000300003>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/pxZ7ftJN4cHCWhQKH5ZV7nn/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 16 ago. 2021.

BRASIL. Constituição (1991). Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Brasília, DF, 24 jul. 1991. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm). Acesso em: 16 ago. 2021.

BRASILEIRA. READ - **Revista Eletrônica de Administração** [en linea]. 2005, 11(5), 1-21[fecha de Consulta 16 de Agosto de 2021]. ISSN: 1980-4164. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401137448001>. Acesso em: 16 ago. 2021.

CHAVES, Luís de Gonzaga Mendes. **Minorias e seu estudo no Brasil**. Revista de Ciências Sociais, Fortaleza, v. 1, n. 1, p. 149-168, 1970. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/4487>. Acesso em: 09 nov. 2021.

ENRICONI, Louise. **O que são minorias?** 2017. Disponível em: <https://www.politize.com.br/o-que-sao-minorias/>. Acesso em: 09 nov. 2021.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 40, n. 3, p. 18-25, set. 2000. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902000000300003>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBRcD7FJHnQj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 ago. 2021.

FREITAS, Maria Ester de. Contexto, Políticas Públicas e Práticas Empresariais no Tratamento da Diversidade no Brasil. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**: Revista Interdisciplinar de Gestão Social, Rio de Janeiro, v. 4, n. 4, p. 87-135, 28 jul. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo, 2019.

GONÇALVES, Ednéia Batista do Prado; ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolucci; ALTOÉ, Stella Maris Lima; VOESE, Simone Bernardes. **Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras**. **Enfoque**: Reflexão Contábil, [S.L.], v. 35, n. 1, p. 95, 20 maio 2016.

Universidade Estadual de Maringá. Gonçalves, E. B. do P., Espejo, M. M. dos S. B., Altoé, S. M. L., & Voese, S. B. (2016). Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 35(1), 95-111. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/30050/pdf>. Acesso em: 16 ago. 2021.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD COVID19**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/27947-divulgacao-mensal-pnad-covid2.html?=&t=o-que-e>. Acesso em: 16 ago. 2021.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **PNAD Contínua - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**. Rio de Janeiro: IBGE, 2018. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?=&t=o-que-e>. Acesso em: 16 ago. 2021.

LEITE, Cesar Eduardo *et al.* **Diversidade Nas Organizações: uma análise de resultados**. In: CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO SOCIEDADE E INOVAÇÃO, 5., 2015, Volta Redonda. **Anais [...]**. Volta Redonda: Casi, 2015. v. 1, p. 1-13. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/290146546\\_Diversidade\\_Nas\\_Organizacoes\\_uma\\_analise\\_de\\_resultados](https://www.researchgate.net/publication/290146546_Diversidade_Nas_Organizacoes_uma_analise_de_resultados). Acesso em: 16 ago. 2021.

LIMA, L. C.; LUCAS, A. C.. **Gestão da Diversidade e Gestão de Pessoas: Implicações para a Área de RH**. In: Encontro de Estudos Organizacionais - EnEO, 2012, Curitiba, PR, 2012.

(3) (PDF) *Diversidade e gênero no contexto organizacional: um estudo bibliométrico*. Available from: [https://www.researchgate.net/publication/283785765\\_Diversidade\\_e\\_genero\\_no\\_contexto\\_organizational\\_um\\_estudo\\_bibliometrico](https://www.researchgate.net/publication/283785765_Diversidade_e_genero_no_contexto_organizational_um_estudo_bibliometrico) [accessed Aug 16 2021].

Mori Hanashiro, Darcy Mitiko, Galego de Carvalho, Sueli **DIVERSIDADE CULTURAL: PANORAMA ATUAL E REFLEXÕES PARA A REALIDADE BRASILEIRA**. READ - Revista Eletrônica de Administração [en linea]. 2005, 11(5), 1-21 [fecha de Consulta 16 de Agosto de 2021]. ISSN: 1980-4164. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401137448001>. Acesso em: 16 ago. 2021.

NASCIMENTO, Thais do (ed.). **O que é diversidade e qual a sua real importância**. 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/significado-de-diversidade>. Acesso em: 16 ago. 2021.

NEVES, Andrei Moreira. Gestão da Diversidade nas Organizações como Prática Gerencial. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, [S.L.], v. 2, n. 1, p. 140-154, 9 jun. 2020. Universidade Federal da Fronteira Sul. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.36661/2596-142x.2020v2i1.11374>. Acesso em: 16 ago. 2021.

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. **Convenção da UNESCO para Eliminação da Discriminação na Educação, de 1960**. Disponível em : <https://www.oas.org/dil/port/1960%20Conven%C3%A7%C3%A3o%20relativa%20%C3%A0%20luta%20contra%20a%20discrimina%C3%A7%C3%A3o%20na%20educa%C3%A7%C3%A3o.pdf> .Acesso em : 09 de nov. de 2021.

ONU - Organização das Nações Unidas. **Declaração Universal dos Direitos Humanos da ONU**. Disponível em : <https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Pages/Language.aspx?LangID=por>. Acesso em : 09 de nov. de 2021.

ONU - Organização das Nações Unidas. **Declaração Sobre os Direitos das Pessoas Pertencentes a Minorias Nacionais ou Étnicas, Religiosas e Linguísticas**. Disponível em : <http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Preven%C3%A7%C3%A3o-contra-a-Discrimina%C3%A7%C3%A3o-e-Prote%C3%A7%C3%A3o-das-Minorias/declaracao-sobre-os-direitos-das-pessoas-pertencentes-a-minorias-nacionais-ou-etnicas-religiosas-e-linguisticas.html>. Acesso em : 09 de nov. de 2021.

PROUNI - Programa Universidade para Todos. Portal Prouni. Disponível em:<http://prouniportal.mec.gov.br/>. Acesso em: 09 de nov. de 2021.

Saraiva, L. A. S. Nunes, A. de S. (2011). A efetividade de programas sociais de acesso à educação superior: o caso do ProUni. *Revista De Administração Pública*, 45(4), 941 a 964. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7022>. Acesso em: 18 de jan. de 2022.

VIVIAN HUNT. McKinsey e Company. *New research makes it increasingly clear that companies with more diverse workforces perform better financially*. 2015. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matter#>. Acesso em: 16 ago. 2021.

SOUZA, Ana Caroline da Silva *et al.* O VALOR DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: UM MERO DISCURSO OU UMA EXPERIÊNCIA EFETIVA. **Revista Valore**, Volta Redonda, v. 5, n. 9, p. 371-383, 20 maio de 2021.