

**BOAS PRÁTICAS EM GESTÃO DA DIVERSIDADE: EVIDÊNCIAS NAS  
MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR NO BRASIL**

**DANIELLE PASSOS GONÇALVES**

**SIMONE KUNDE**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

# **BOAS PRÁTICAS EM GESTÃO DA DIVERSIDADE: EVIDÊNCIAS NAS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR NO BRASIL**

## **INTRODUÇÃO**

A população brasileira é historicamente plural, advinda de mistura étnicas e culturais de descendentes europeus, indígenas, africanos entre outros (GORDONO, 2009). Mas essa miscigenação não se deu de forma a fazer emergir uma sociedade homogênea, muito pelo contrário. O contexto de colonização do país é fundamentado na exploração das riquezas naturais e do trabalho escravo (negro e indígena). E esse contexto heterogêneo e de segregação de certa maneira se manteve ao longo dos anos e chegou-se ao que temos ainda hoje, uma sociedade estratificada e socialmente desigual. Onde as origens raciais e econômicas ditam o acesso à educação e às posições de prestígio e poder (FLEURY, 2000).

Sendo a diversidade um conceito vivo dinâmico e diretamente ligado aos aspectos históricos, sociais, econômicos, culturais e políticos da sociedade (FRAGA et al. 2022). Para Alves e Galeão (2004), nesse complexo cenário onde grupos minoritários e historicamente excluídos estão à margem do exercício da cidadania e as poucas políticas de ação afirmativa tem eficácia discutível, os programas de gestão de diversidade tem o papel fundamental de inclusão social desses grupos.

O tema de diversidade cultural surge como pauta em empresas brasileiras apenas nos anos 90, primeiramente em subsidiárias de multinacionais americanas e diferentemente de como que ocorreu nos Estados Unidos e Canadá através de ações afirmativas com origem legal, mas por pressão das próprias matrizes estadunidenses (FLEURY, 2000).

Para Hanashiro e Carvalho (2005) a gestão da diversidade faz parte do discurso empresarial e é usada como estratégia para alavancar a eficiência. Obter talentos diversos, força de trabalho mais efetiva e ser vista como o melhor lugar para se trabalhar e ter um espelho da base de consumidores são alguns fatores que tornam a empresa melhor e mais competitiva.

A diversidade na força de trabalho é, portanto, primeiramente um compromisso ético das organizações, mas além disso é também um caminho para a competitividade empresarial. E justamente por esse motivo tem se investido cada vez mais na contratação de mão de obra diversificada e não restrita apenas a questão de gênero e raça, mas também condições socioeconômicas, orientação sexual, estilo de trabalho, nacionalidade, idade, condições de saúde entre outros (GONÇALVES et al., 2016).

De acordo com Mendes (2005), pensando na implementação e nos impactos da diversidade nas organizações, a promoção da diversidade atua como um “input” e pode gerar efeitos positivos (solução de problemas, criatividade, inovação, tomada de decisão, agilidade, flexibilidade e etc.) e efeitos negativos (conflito, problema de comunicação, turnover, absenteísmo, discriminação e etc). O que vai influenciar nos resultados obtidos é a gestão das variáveis mediadoras, que são a estratégia organizacional, a cultura organizacional, o desenho organizacional, os treinamentos, entre outros. E todo esse sistema produz os “outputs” que são os objetivos esperados: impactos de desempenho (internos à empresa) e impactos nos aspectos de justiça e equidade social (externos) (MENDES, 2005).

Nesse sentido, de acordo com Thomas e Elly (1996), as experiências advindas dessa diversidade é o que gera eficácia organizacional e não somente a variação demográfica. O que se faz com a diversidade além dos números? É necessário que se amplie esse diálogo e que se discuta as estratégias de implementação, seus impactos, eficácia, dimensões, práticas, enfim, toda a gestão dessa diversidade alcançada. Todo esse cenário demonstra a importância de estudos voltados à gestão da diversidade no Brasil, em seus mais diversos âmbitos. Como

forma de dar fundamentação e embasamento teórico às empresas para que desenvolvam programas eficientes e de qualidade em relação ao tema. Para Fraga et al. (2022), é urgente que se torne prioridade nas organizações o comprometimento sócio político, pautado na inclusão, ética, equidade e no exercício da cidadania.

Diante do exposto, o objetivo do presente estudo é identificar e analisar as práticas voltadas à gestão de diversidade adotadas pelas empresas consideradas as melhores para se trabalhar no Brasil, bem como realizar a identificação dos padrões reconhecidos entre as organizações estudadas.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Gestão da Diversidade nas Organizações

A diversidade pode ser compreendida como a miscigenação de pessoas diversas, com distintas identidades, interagindo em um mesmo grupo social. A busca pela diversidade implica no reconhecimento das diferenças e individualidades, e no respeito à forma como os indivíduos se percebem, em suas manifestações visíveis e invisíveis (FLEURY, 2000). Em um conceito usualmente adotado na área de gestão (RENNER; GOMES, 2020), pode-se dizer que a diversidade abrange todas as pessoas e não se limita a aspectos como raça ou gênero. Ela engloba também idade, trajetória profissional, formação acadêmica, função exercida, traços de personalidade, estilo de vida, orientação sexual, origem geográfica, tempo de atuação na empresa, posição de privilégio ou não, e o fato de ocupar ou não cargos de gestão (THOMAS, 1991, p. 10)

Nas organizações, Alves e Galeão-Silva (2004) destacam que a gestão da diversidade surgiu nos Estados Unidos a partir de respostas dos administradores às políticas de ações afirmativas das décadas de 1960 e 1970. No âmbito acadêmico, um dos primeiros estudos a ressaltar a relevância das práticas de gestão da diversidade foi o de Thomas (1990) no artigo “*From affirmative action to affirmative diversity*” (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). O autor argumentava que as políticas públicas de ação afirmativa deveriam ser substituídas por estratégias voltadas à gestão da diversidade. Segundo ele, seria importante alterar a forma como se promove a inclusão de minorias, como negros e mulheres, no ambiente corporativo dos Estados Unidos. A justificativa é que a ação afirmativa contraria os princípios da meritocracia, o que acabaria enfraquecendo seu impacto positivo. Isso porque contratações ou promoções baseadas nesse tipo de política poderiam ser vistas como imerecidas tanto pelos colegas de trabalho quanto pelos próprios jovens pertencentes a esses grupos, dificultando que esses jovens encontrassem modelos inspiradores para suas trajetórias profissionais (THOMAS, 1990).

Com o avanço da temática, estudiosos na área passaram a ressaltar os benefícios para as organizações na adoção de práticas de gestão da diversidade (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Dentre os econômicos de tal prática apontados por Cox Jr e Blake (1991) são refletidos em redução de custos com rotatividade e absenteísmo; atração e retenção de trabalhadores, especialmente aqueles marginalizados; sensibilização para novas culturas alinhadas com o mercado; incentivo à criatividade e inovação; aumento da autonomia; e, promoção de senso de pertencimento (COX JR; BLAKE, 1991).

Muitas organizações adotam a gestão da diversidade como uma estratégia para se destacar em um mercado cada vez mais competitivo. Profissionais com perfis variados, em termos culturais, étnicos, de gênero, entre outros, vêm ocupando mais espaço nas empresas brasileiras, rompendo com o modelo tradicional de contratação que predominou historicamente (BEZERRA et al., 2022). Discutir Diversidade, Equidade e Inclusão no ambiente organizacional tem se mostrado cada vez mais relevante e essencial tanto para o

setor de Recursos Humanos quanto para as lideranças. Essa pauta impacta diretamente a reputação da empresa perante o mercado e contribui positivamente para a percepção dos próprios colaboradores sobre a organização (FONSECA; SOUZA, 2023). Empresas reconhecidas como diversas e inclusivas são aquelas que incorporam as perspectivas e o conhecimento de seus colaboradores na construção de valores, estratégias, normas, práticas de gestão e operações (CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014).

No entanto, a adoção de práticas de gestão da diversidade pode vir acompanhada de dificuldades. A partir da realização de um estudo de caso em uma empresa brasileira, Saraiva e Irigaray (2009) refletem sobre a dificuldade que envolve a gestão da diversidade. Conforme os autores supracitados, apesar de os discursos sobre gestão da diversidade estarem respaldados por políticas organizacionais, sua aplicação prática enfrenta obstáculos, principalmente devido às atitudes dos colaboradores (SARAIVA; IRIGARAY, 2009). Essas atitudes muitas vezes decorrem de preconceitos, atualmente tratados como viés inconsciente, ou da falta de senso coletivo (PEREIRA; HANASHIRO, 2010). Dessa forma, ambos os estudos apontam para um descompasso entre o discurso institucional e a efetiva implementação da gestão da diversidade.

Além disso, no ambiente corporativo, ainda é frequente que indivíduos optem por não revelar sua identidade como forma de autoproteção. Um estudo com 65 participantes pertencentes à comunidade de Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transexuais (LGBT) revelou que muitos enfrentam dificuldades tanto para conseguir um emprego quanto para se manter nele, alcançando melhores resultados quando mantêm sua identidade em anonimato (CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014).

Os autores Alvez e Galeão-Silva (2004) ressaltam que, especialmente no contexto brasileiro, onde ações afirmativas já foram muito escassas, os programas de diversidade são importantes por trazer benefícios a alguns grupos que sofrem discriminação. É por meio destas iniciativas que muitos jovens, excluídos historicamente, podem ter acesso a seus primeiros empregos ou conquistar direitos que lhes são frequentemente negados no cotidiano. Mas é importante não adotar uma postura ingênua, uma vez que a adoção destas práticas foi incorporada com uma lógica tecnocrática em busca da máxima eficiência, onde a diversidade se transforma em um recurso. Porém, negar os benefícios que as práticas trazem seria "injusto" considerando as oportunidades que propiciam (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004)

## **METODOLOGIA**

A pesquisa desenvolvida é classificada quanto aos objetivos como descritiva. Segundo Gil (2022), desse modo pode-se estudar as características de um determinado grupo ou fenômeno. A natureza dos dados é classificada como qualitativa, indicada quando o pesquisador pretende conhecer um fenômeno, investigar e estudar profundamente um grupo em específico, não sendo necessário o uso de técnicas estatísticas (Gil,2021).

Utiliza-se para delineamento de pesquisa a análise documental, nela são usados dados já existentes, valendo-se de materiais elaborados com diversas finalidades e internos à organização (Gil,2022). Se valendo de análise secundária, que segundo Flick (2012), é a análise realizada através de dados não coletados pelo pesquisador, existentes para outros fins. A partir dos documentos oficiais, pode-se chegar a conclusões sobre as instituições que estes representam fazem ou avaliam determinadas ações (Flick, 2012). Os materiais já existentes podem ser documentos advindos de um processo institucional, são exemplos: imagens, textos, estatísticas, publicações e estes podem ser avaliados pelo pesquisador de forma quantitativa ou qualitativa.

Para a definição de quais organizações seriam estudadas neste projeto foi utilizada a classificação da 27ª edição ranking do Great place to work (GPTW) em parceria com a Época

negócios e Valor Econômico, “Melhores empresas para trabalhar no Brasil” no ano de 2023 (GPTW, 2023). O Great Place to Work é uma consultoria que atua a nível global e tem por objetivo apoiar empresas a alcançarem melhores resultados através de uma cultura de inovação, alto desempenho e confiança. No ano de 2023, 5.317 empresas participaram do processo. A pesquisa é dividida em 2 etapas, que geram o resultado final. A primeira etapa é quantitativa e nela a empresa precisa ter uma amostra mínima de funcionários e nota igual ou superior a 70% e a segunda etapa é qualitativa e são realizadas as avaliações dos pilares For All que são as práticas descritas no Culture Audit (GPTW, 2023).

No site do GPTW foram utilizados os seguintes filtros para definição das empresas estudadas: ano, tipo de ranking, ranking e corte. Como ano foi selecionado o de 2023, tipo de ranking o Nacional ou América Latina, ranking como nacional e corte como grande (empresas com mais de 10.000 funcionários). Com a seleção realizada, foram estudadas as 5 organizações melhores colocadas no ranking.

Para o desenvolvimento da pesquisa foram consultados materiais/documentos públicos, buscando informações sobre as políticas e práticas da empresa voltadas à diversidade no âmbito organizacional. Esses dados foram pesquisados em publicações das empresas em dois ambientes distintos: i) site da organização; ii) relatório anual de sustentabilidade mais recente. Primeiramente foi analisado o site da empresa em busca de todas as informações referentes à diversidade, em seguida foi pesquisado o relatório anual de sustentabilidade (quando disponibilizado).

O estudo foi dividido em 2 etapas de desenvolvimento. A primeira etapa foi o levantamento e análise dos dados das organizações em cada ambiente pesquisado, como explicado anteriormente. Em seguida foi realizado o mapeamento das principais práticas relacionadas à temática diversidade adotadas pelas organizações estudadas. Para organização, análise e processamento dos dados foram utilizados os programas: MS Word e MS Excel.

## RESULTADOS

### Levantamento e análise dos dados

As empresas estudadas nesta pesquisa foram definidas a partir do ranking divulgado pela instituição Great Place to Work “Melhores empresas para trabalhar no Brasil”. Com base no processo de busca explicado na seção de metodologia, as empresas selecionadas para pesquisa foram as relacionadas na tabela a seguir:

**Tabela 1** - Empresas selecionadas para a pesquisa

<b>Empresa</b>	<b>Setor/Segmento</b>	<b>Número de funcionários</b>
<b>E1</b>	Serviços Financeiros e Seguros   Serviços bancários/crédito	91345
<b>E2</b>	Serviços profissionais	17995
<b>E3</b>	Varejo   Computadores/eletrônicos	10288
<b>E4</b>	Serviços Financeiros e Seguros   Serviços bancários/crédito	38943
<b>E5</b>	Varejo   Computadores/eletrônicos	35211

Fonte: Resultados originais da pesquisa

As empresas selecionadas para pesquisa foram identificadas como E1, E2, E3, E4 e E5, listadas respectivamente na ordem da colocação do ranking utilizado. As empresas E1 e E2 são do segmento de Serviços financeiros e seguros| Serviços bancários/ crédito e são as que possuem maior número de funcionários, com 91.345 e 38943 respectivamente. A E2 é do setor de Serviços profissionais e possui 17995 funcionários. Já E5 e E3 são do segmento de varejo| Computadores/eletrônicos e possuem 35211 e 10288 funcionários.

Com as empresas já selecionadas, foi realizado o levantamento de dados buscando em documentos públicos (site, relatórios anuais, cartas de compromisso, código de ética, redes sociais) as informações referentes à gestão de diversidade.

## **Empresa 1**

De acordo com os documentos consultados, a E1 acredita na força da pluralidade para ampliar as perspectivas para tomada de decisão e na diversidade como meio para alcançar soluções melhores e mais eficazes aumentando assim a geração de valor e a qualidade da prestação de serviço para os clientes.

Desde 2017, a empresa segue as Diretrizes estabelecidas na Carta de Compromisso com a diversidade, tornando público seu comprometimento com o que amplia as perspectivas e contribui para um clima de respeito e valorização das diferenças. Definiu-se para tanto, os pilares e princípios relacionados à diversidade e inclusão. Como pilares considerou-se 5 dimensões da diversidade: Cor/raça, gênero, diversidade etária, PCD e LGBTQ+. E os princípios, que é basicamente o que vai nortear as práticas e definir onde a empresa espera chegar, foram divididos em 3 objetivos: promover equidade de oportunidades para todos os colaboradores, estimular um ambiente respeitoso e saudável para todas as pessoas que trabalham na organização e desenvolver lideranças corporativas sensíveis e engajadas com esse compromisso.

A empresa cita o tema em alguns documentos públicos oficiais de relevância: Código de ética, Compromisso com os direitos humanos, Política de diversidade e inclusão (Global), Carta de compromisso com a diversidade, Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática (PR SAC), além de divulgar ações e resultados também em relatórios anuais. Em todos esses documentos a empresa salienta a responsabilidade da organização em relação à promoção e gestão da diversidade e a importância dessas para um clima de respeito e valorização das diferenças.

As iniciativas da empresa quanto a diversidade podem ser divididas em 3 áreas: governança, atuação e atração. No que se refere a governança, se tem: área de diversidade e inclusão (com diretor executivo), comitê consultivo de diversidade e inclusão (discute tendências, constrói parcerias e debate os avanços necessários), diretoria de relações institucionais e sustentabilidade.

Em relação atuação a empresa destaca os compromissos empresariais pela diversidade os quais faz parte: Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial, Women in Leadership in Latin America (WILL), Coalizão Empresarial para Equidade Racial e de Gênero, Women on Board, UTstand Financial Market Pride Group, Princípios de Empoderamento Feminino (Women’s Empowerment Principles – WEPs), Fórum de Empresas e Direitos LGBTQ+ e Movimento Mulher 360, Padrões de Conduta para Empresas (ONU). Além disso, a empresa possui grupos de afinidade formados pelos próprios colaboradores que buscam acolher, gerar pertencimento e apoiar iniciativas internas e externas quanto ao tema. A Tabela 2 apresenta os principais grupos de afinidade:

**Tabela 2 - Principais grupos de afinidade**

<b>Tema</b>	<b>Principais grupos de afinidade</b>
<b>Gênero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Com todos. Por todas</li> <li>• E1Ela</li> <li>• Tech Power</li> </ul>
<b>Raça</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blacks at E1</li> </ul>

<b>Tema</b>	<b>Principais grupos de afinidade</b>
<b>PCD</b>	• Incluir
<b>LGBT+</b>	• Sou como Sou

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A organização também apresenta como atuação a Jornada da diversidade, onde as áreas executivas criaram grupos de trabalho em cada diretoria, com calendário anual, indicadores e atividades institucionais específicas. E investem continuamente em conscientização e treinamentos, a fim de promover e ampliar a cultura de equidade.

Para atração inclusiva, foram desenvolvidas diversas ações para excluir barreiras para seleção (não exigência de inglês, currículo as cegas, entre outras) de entrada e promover a equidade de oportunidades, criação de vagas direcionadas exclusivamente às mulheres, pessoas com deficiência e pessoas negras, programa de estágio com foco em atração de diversidade, programa para contratação de talentos negros na carreira de finanças, além de diversas ações afirmativas para públicos diversos.

A empresa define qual seu objetivo em relação a cada dimensão da diversidade e descreve quais ações desenvolvem para alcançar tal objetivo, como apresentado na Tabela 3.

**Tabela 3 - Iniciativas em relação a diversidade e inclusão**

	<b>Gênero</b>	<b>Cor e raça</b>	<b>LGBT+</b>	<b>PCD</b>	<b>Gerações</b>
<b>Objetivos</b>	- Até 2025, ter de 35% a 40% de mulheres em cargos de média e alta liderança; - Ter 50% de representatividade e feminina no fluxo de contratações.	- Até 2025, ter de 27% a 30% de representatividade de negra na força de trabalho; - Ter 40% de representatividade de negra no fluxo de contratações.	A empresa não menciona objetivos específicos quanto ao tema.	Evoluir os programas de atração, seleção e desenvolvimento de colaboradores com deficiência.	A empresa não menciona objetivos específicos quanto ao tema.
<b>Ações</b>	1) Vagas afirmativas; 2) Patrocínio e participação em eventos para promover a equidade de gênero; 3) Programa de apoio à família; 4) Participação nos lucros ou resultados das mulheres em licença	1) Encontro com coletivos negros; 2) Conteúdo preparatório para candidatos negros; 3) Agendas exclusivas para colaboradores negros; 4) Mentorias; 5) Programa de desenvolvimento	1) Letramento; 2) Célula de back office para alteração do nome civil; 3) Grupo de afinidade;	1) Inclusão de pessoas com TEA e deficiência intelectual; 2) Mentoria; 3) Workshops para liderança; 4) Curso de libras; 5) Programa de bolsa graduação;	1) A empresa não possui requisitos referentes à idade para os cargos da Organização.

	<b>Gênero</b>	<b>Cor e raça</b>	<b>LGBT+</b>	<b>PCD</b>	<b>Gerações</b>
	maternidade paga integralmente; 5) Programa de mentoria para mulheres negras.	para estagiários negros.		6) Formação e certificação (CPA-10).	

Fonte: Resultados originais da pesquisa

## **Empresa 2**

A Empresa 2 apresenta como um de seus princípios fundamentais a igualdade para todos. E reitera seu comprometimento com a inclusão e diversidade nos processos internos como um todo, no recrutamento, na retenção e na promoção de talentos diversos. A empresa acredita que o tema traz inovação e cria uma cultura ambiental onde todos sentem que realmente têm igualdade de oportunidades.

A empresa apresenta como pilares a diversidade de gênero, raça, PCD e LGBT+. E para promover a diversidade e inclusão a organização desenvolve uma programação robusta, que inclui entre outras ações, treinamentos, arranjos de trabalho flexíveis, mentoria e recursos de saúde mental. Além disso possui programas para dar suporte às ações quanto ao tema, sendo eles:

**Tabela 4 - Programas de inclusão e diversidade**

<b>Programa</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Sem Barreiras</b>	Recrutar, desenvolver e promover oportunidades iguais para pessoas com deficiência.
<b>One Awake</b>	Acelerar a igualdade de gênero, afim de alcançar uma força de trabalho equilibrada até 2025.
<b>Color Brave</b>	Investir no desenvolvimento, promover o acolhimento e incentivar o engajamento da comunidade negra.
Pride	Promover engajamento para funcionários LGBTQIAPN+ e aliados e fornecer suporte.
<b>Grand Masters</b>	Atrair talentos com mais experiência de vida e valorização dessa bagagem.

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A empresa tem como meta até 2025 ter igualmente 50% de mulheres e 50% de homens no quadro geral de funcionários e em cargos de diretoria alcançar a composição de 30% de mulheres. Além dos números quanto ao quadro de funcionários, a organização também apresenta seu compromisso com a equidade salarial, a fim de garantir remuneração justa e igualitária independente de gênero, raça, idade ou qualquer outra característica individual.

## **Empresa 3**

A empresa 3 publica seus dados sobre sustentabilidade apenas no “Relatório Anual de Sustentabilidade” publicado no ano de 2023 referente às ações do ano de 2022. A empresa coloca Sustentabilidade, Ética, Inclusão, Diversidade, ESG entre outras questões como obrigações para ser reconhecido no mercado e pelos investidores, que cada vez mais valorizam esses temas. No ano de 2022, a organização passou a integrar o grupo de empresas

signatárias do Pacto Global da Organização das Nações Unidas, reafirmando seu compromisso nos âmbitos ambiental, social e de governança.

No que tange a diversidade, nos compromissos a empresa cita o respeito e valorização a diversidade, reforça a importância do tema para construção de equipes mais resilientes e adaptáveis, o enriquecimento na tomada de decisão e na inovação. No entanto, não explica de que maneira isso é desenvolvido dentro da organização, quais as dimensões que abrange, se existem políticas, práticas ou programas e nem quais os objetivos e resultados.

O único número publicado é sobre dados do “perfil de colaborador” onde mostra que no seu quadro de funcionários atual mulheres ocupam 41,33% das posições e homens 58,62%.

#### **Empresa 4**

A empresa diz adotar um desenvolvimento sustentável e entende os temas inclusão, diversidade e equidade como fundamentais garantir um ambiente de trabalho seguro, acolhedor e plural. Para reforçar seu comprometimento com o tema, recentemente aderiu ao Pacto Global da ONU.

Com a finalidade de direcionar a estratégia de sustentabilidade, conectando todos os pontos, a organização definiu um referencial de desenvolvimento sustentável. Estabelecendo pilares de sustentabilidade, direcionadores e temas focais. Os pilares abrangem os âmbitos: social, econômico, ambiental e de governança. Os direcionadores de sustentabilidade são divididos em três áreas: relacionamento e cooperativismo, desenvolvimento local e soluções responsáveis. Por sua vez, esses direcionadores se dividem em 12 temas focais ou materiais, que definem as temáticas mais relevantes para a sustentabilidade. O tema Promoção da Inclusão, Diversidade e Equidade é abordado no item Relacionamento e Cooperativismo, que objetiva fortalecer de forma sustentável o modelo de negócio.

Com intuito de apoiar e impulsionar o desenvolvimento do tema, foi criado o Comitê de Inclusão, Diversidade e Equidade Sistêmico (ID&E), que tem como objetivo apoiar a implementação da estratégia e das políticas e práticas relacionadas à inclusão, equidade e diversidade e potencializar as iniciativas já iniciadas previamente no Sistema.

Além disso também foi criado um guia norteador que são as Diretrizes Orientativas de Sustentabilidade para Inclusão, Diversidade e Equidade, um documento que objetiva aprofundar os direcionamentos que compõem a Política de Sustentabilidade e colaborar na promoção e desenvolvimento de práticas destinadas a assegurar o respeito pelos direitos humanos e a igualdade nas relações de trabalho. Essas diretrizes se dividem em quatro dimensões, Pessoas, Soluções não financeiras, Soluções financeiras e institucional, sendo cada uma delas responsável pelas práticas voltadas às dimensões específicas.

O Comitê de Inclusão, Diversidade e Equidade desenvolve algumas iniciativas, entre elas: crédito de acessibilidade, cartão de crédito em braile, vídeo chamada para atendimento em libras e empreendedorismo feminino.

A empresa destaca o Comitê Mulher, que busca promover a equidade de gênero, capacitando e empoderando mulheres para que participem da gestão em todos os níveis. E também o Comitê Jovem, que objetiva atrair e manter jovens na organização através de ações de desenvolvimento profissional.

No que diz respeito a gênero, do quadro geral de funcionários da empresa, a maioria, 58% são mulheres, já se tratando de cargos de líderes esse número já cai para 44% e em cargos de alta liderança a representatividade é ainda mais baixa, apenas 13% são mulheres.

Em relação à raça, os números são ainda menores, apenas 8% dos líderes são pretos ou pardos.

## Empresa 5

De acordo com os documentos consultados a empresa constantemente reitera seu compromisso com a sustentabilidade, diversidade e equidade, trabalhando para que haja representatividade de todos os grupos em todos os níveis hierárquicos, sua ambição é ser um microcosmo da pluralidade demográfica do Brasil.

A relevância do tema é colocada não só por uma questão de justiça, mas também por uma vantagem competitiva, quanto mais heterogênea for a composição da empresa maior a identificação com os quase 40 milhões de clientes e acredita no poder da diversidade para trazer inovação, engajamento, melhores resultados e imagem para a marca.

A empresa desenvolveu a Matriz de Materialidade, onde foram definidos e classificados quanto à relevância e significância os pilares da sustentabilidade. Esses pilares foram divididos em 11 temas prioritários para organização. O tema Diversidade e Inclusão ficou classificado entre os mais relevantes e de maior significância.

Entre as iniciativas para apoiar a jornada de inclusão e diversidade, estão os grupos de afinidade, criados em 2020. Existem grupos focados em cada uma das temáticas: gênero, pessoa com deficiência, raça e LGBTQIA+. Mas o objetivo comum é desenvolver espaços de pertencimento, escuta, apoio e letramento.

No ano de 2023 esses grupos se fortaleceram ainda mais, crescendo em atuação e em número de membros. A tabela 4 apresenta cada um dos grupos, sua pauta e número de membros:

**Tabela 4 - Programas de inclusão e diversidade**

<b>Grupo de afinidade</b>	<b>Pauta</b>	<b>Número de membros</b>
Vozes	Gênero	Mais de 500
Para Todos	Pessoa com deficiência	133
Quilombo	Raça	Mais de 900
Diversifica	LGBTQIA+	Mais de 1000

Fonte: Resultados originais da pesquisa

O grupo Vozes conta com mais de 500 membros e é dedicado ao a temática gênero feminino. Voltado para pessoas com deficiência, o Para todos possui 133 membros e tem como objetivo a inclusão e conscientização sobre o tema. Já focado na temática racial, existe o Quilombo que já ultrapassou o número de 900 membros, focado no combate ao racismo. O grupo com maior número de membros, mais de 1000, é o Diversifica, dedicado à comunidade LGBTQIA+, visando a promoção da diversidade sexual e de gênero. No ano de 2023 os grupos realizaram reuniões, debates, palestras, encontros e até mesmo forneceram bolsas de estudos para os membros

A empresa desenvolve ações voltadas especificamente para pessoas com deficiência, a fim de alcançar a inclusão plena desses colaboradores. Para isso investe em recursos de acessibilidade (arquitetônica, metodológica, comunicacional, instrumental), custeio do plano de saúde, bolsa de estudo, além de reforçar a capacitação através do letramento das equipes e lideranças.

Em 2021 a organização iniciou o Programa 50+, pensando em equilibrar a representatividade de pessoas com mais de 50 anos e ao mesmo tempo investe em programas como Jovem Aprendiz que possibilita a entrada de jovens de baixa renda no mercado de trabalho. Desse modo usa esse mix de expertises, experiências e visões para gerar uma cultura organizacional mais inclusiva e adaptável.

## Mapeamento das principais práticas

Com base nos dados obtidos através das pesquisas em sites e relatórios anuais das empresas estudadas, foi possível realizar um mapeamento das principais práticas adotadas pelas organizações, apresentado na Tabela 5 a seguir:

**Tabela 5 - Principais práticas adotadas pelas organizações**

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
<b>Apresenta Relatório Anual de Sustentabilidade</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>Signatária do Pacto Global da ONU</b>	Sim	Não especificado	Sim	Sim	Sim
<b>Temas pilares de diversidade</b>	Raça, Gênero, Diversidade etária, PCD, LGBTQ+	Gênero, raça, PCD e LGBTQ+	Gênero	Raça, Gênero, Diversidade etária, PCD	Gênero, pessoa com deficiência, raça e LGBTQIA
<b>Possui compromissos/diretrizes norteadoras sobre diversidade</b>	Código de ética, Compromisso com os direitos humanos, Política de diversidade e inclusão (Global), Carta de compromisso com a diversidade, Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática (PR SAC),	Não especificado	Não especificado	Referencial de desenvolvimento sustentável; Diretrizes Orientativas de Sustentabilidade para Inclusão, Diversidade e Equidade	Matriz de Materialidade - pilares da sustentabilidade
<b>Possui programas e/ou grupos de afinidade focados em diversidade</b>	Grupos focados em: Raça, Gênero, PCD, LGBTQ+	Programas focados em: Raça, Gênero, PCD, LGBTQ+	Não especificado	Não especificado	Grupos focados em gênero, pessoa com deficiência, raça e LGBTQIA+
<b>Possui comitês voltados especificamente para diversidade</b>	Comitê de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática	Não especificado	Não especificado	Comitê de Inclusão, Diversidade e Equidade; Comitê Jovem; Comitê Mulher	Não especificado
<b>Adota metas relacionadas à diversidade</b>	Meta focada em gênero e raça	Meta focada em gênero	Não especificado	Não especificado	Não especificado

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
<b>Ações em atração de talentos focado em diversidade</b>	Vagas voltadas para mulheres, PCD, pessoas negras	Vagas voltadas para mulheres	Não especificado	Não especificado	Não especificado
<b>Outras ações</b>	Treinamentos; jornadas; calendário anual	Treinamentos; arranjos de trabalho flexíveis; mentoria e recursos de saúde mental	Não especificado	Não especificado	Reuniões; debates; palestras; encontros; letramento contínuo; bolsas de estudos para os membros

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Todas as empresas estudadas divulgam Relatório Anual de Sustentabilidade. De acordo com Campos et al. (2013), o objetivo do relatório é divulgar os impactos socioambientais causados pelas organizações. É crescente o número de empresas que reconhece seus benefícios e adere à divulgação. A adesão é voluntária e busca apoiar a gestão sustentável, divulgar riscos e construir uma reputação clara e transparente. Esses relatórios também atendem às demandas sociais e às exigências dos stakeholders sobre ações socioambientais. As organizações podem desenvolver seus próprios modelos ou seguir padrões como os da GRI, Ethos e etc.

Das 5 empresas analisadas, 4 são signatárias do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (PG-ONU). O PG-ONU lançado em 2000, é a maior iniciativa de sustentabilidade corporativa do mundo, a adesão é voluntária (COUTINHO, 2021). O Pacto oferece diretrizes para promover o crescimento sustentável e a cidadania, impulsionada por lideranças corporativas comprometidas e inovadoras e apoia e incentiva empresas a aliarem se aos Dez Princípios universais que abordam temas como direitos humanos, meio ambiente, trabalho e combate à corrupção (PACTO GLOBAL, 2024). As organizações signatárias se comprometem a contribuir para o alcance dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que são as metas universais transformadoras, envolvem 5 principais eixos: eixos fundamentais: pessoas, planeta, prosperidade, paz e parceria (COUTINHO, 2021).

A diversidade é um conceito multifacetado que envolve representatividade, proporcionalidade, equidade de oportunidades, respeito às diferenças e inclusão. No ambiente organizacional, ela se reflete nos diferentes grupos da sociedade presentes no local de trabalho. É um termo abrangente que inclui questões de gênero, corpo, estética, deficiência, raça, etnia, geração, sexualidade, religião, formação, classe social e origem cultural, entre outras (FRAGA et al., 2022). Entre os pilares de diversidade adotados pelas empresas analisadas, o tema comum a todas é o gênero. Raça e pessoas com deficiência estão contempladas em 4 das 5 empresas, enquanto o tema LGBTQIA+ aparece em 3 das 5. Já a diversidade etária é abordada em apenas 2 das 5 organizações.

Implementar estratégias eficazes de diversidade é crucial para o sucesso das empresas. E um programa de diversidade bem-sucedido demanda o envolvimento de toda a organização, especialmente da alta gestão, que deve incorporar a diversidade como um valor fundamental na missão e no planejamento estratégico. É preciso definir princípios contra a discriminação, estabelecer metas para sua implementação e destinar recursos para alcançá-las. Nesse sentido se torna fundamental desenvolver diretrizes norteadoras e políticas institucionais que irão orientar a todos em relação ao compromisso com a diversidade (ETHOS,2000).

Entre as empresas estudadas, apenas E2 e E3 não apresentaram documentos relacionados ao tema. Nas demais, o assunto é referenciado em diversos documentos que

reforçam o comprometimento com tema: Código de ética, Compromisso com os direitos humanos, Política de Diversidade e Inclusão (Global), Carta de compromisso com a diversidade e Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática (PRSAC), Referencial de desenvolvimento sustentável, Diretrizes Orientativas de Sustentabilidade para Inclusão, Diversidade e Equidade e Matriz de Materialidade.

Outra prática evidenciada nas empresas estudadas é a criação de programas especificamente voltados à diversidade e usando como ferramenta os grupos de afinidade. De acordo com (AMATO, 2022), grupos internos são formados voluntariamente por colaboradores da organização, conectados por um mesmo objetivo focado em pautas sociais. Neles são desenvolvidas políticas e práticas e de maneira organizada promovem ações internas e externas relacionadas ao tema.

Das cinco organizações estudadas, 2 possuem grupos de afinidade, focados nos temas: Raça, Gênero, PCD, LGBT+. Para uma atuação bem sucedida, a visão do grupo precisa ser alinhada aos objetivos estratégicos da empresa e estar apoiada pela alta liderança (AMATO, 2022). Para Alexandre (2024), os grupos de afinidade estão entre os principais elementos para iniciar e sustentar o processo de transformação em direção a uma maior diversidade, igualdade e inclusão no cenário corporativo.

Outra ação observada em duas das cinco empresas é a formação de Comitês focados em apoio à diversidade, são apresentados em âmbito geral, como o Comitê de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática e Comitê de Inclusão, Diversidade e Equidade e focados em pautas específicas, gênero com o Comitê Mulher e etária com o Comitê Jovem. Esses comitês têm objetivo consultivo e debatem tendências, promovem diálogo, estabelecem parcerias e discutem os progressos necessários ligados ao assunto. São compostos e apoiados por executivos, alta liderança e especialistas no tema.

Segundo Hanashiro e Carvalho (2005), estão entre as estratégias mais frequentemente adotadas no Brasil a atração de talentos diversos, com foco na contratação de grupos minoritários, especialmente mulheres e negros, além de iniciativas voltadas para o desenvolvimento de carreiras. O objetivo é remover obstáculos ao progresso de grupos culturais minoritários. A E1 desenvolve um programa de atração de talentos focado em mulheres, PCDs e pessoas negras e define meta até 2025 para gênero, ter entre 35% a 40% de mulheres em cargos de alta e média liderança e 50% de representatividade feminina no fluxo de contratações e para raça, ter entre 27% a 30% de representatividade negra na força de trabalho (cargos efetivos) e 40% de representatividade negra no fluxo de contratações. Já a E2 possui programa voltado exclusivamente para mulheres e define como meta ter até 2025 30% dos cargos de diretoria ocupados por mulheres.

Além disso, três das cinco empresas estudadas implementam ações fundamentais para apoiar e capacitar seus colaboradores em relação à diversidade. Essas iniciativas incluem letramento contínuo, treinamentos, mentorias, palestras, encontros, jornadas específicas, um calendário anual dedicado ao tema e bolsas de estudo voltadas para grupos minoritários. De acordo com Oliveira et al. (2006), uma das principais dificuldades na implementação da gestão da diversidade está justamente relacionada a problemas de comunicação e falta de cooperação entre as equipes. No entanto, esses desafios podem ser mitigados ou até superados com investimentos em treinamento, transparência nas informações, promoção da liberdade de pensamento e o engajamento ativo dos líderes nesse processo.

É importante ressaltar como afirma Ferreira (2016), que embora muitas empresas incluam indivíduos de grupos minoritários em seus quadros para muitas vezes atender a critérios legais e de estratégia com seus stakeholders, isso não implica necessariamente uma verdadeira gestão da diversidade. Que vai muito além do cumprimento de normas, e que busca verdadeiramente promover um ambiente inclusivo onde todos são valorizados e têm

oportunidades iguais de crescimento. Sem essa abordagem, a inclusão pode ser superficial e sem efeito real sobre a cultura organizacional e promoção da equidade.

Além do que como reforça Fraga et al. (2022), tratar a diversidade apenas como uma ferramenta de gestão da diferença, voltada exclusivamente para a produtividade e as demandas de mercado, pode desvirtuar, esvaziar e mercantilizar um conceito tão significativo para as organizações e para a sociedade como um todo.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve como objetivo identificar as práticas de gestão da diversidade implementadas pelas empresas classificadas como as melhores para se trabalhar no Brasil, bem como reconhecer padrões recorrentes entre essas organizações. A análise foi realizada a partir de dados coletados em sites institucionais, relatórios de sustentabilidade e documentos oficiais das empresas.

Os resultados apontam para a adoção de práticas semelhantes entre as organizações analisadas. A maioria delas é signatária do Pacto Global da ONU, publica relatórios de sustentabilidade anualmente e adota pilares de diversidade relacionados à raça, gênero, faixa etária, pessoas com deficiência (PCDs) e população LGBT+ — não necessariamente todos, mas com alguma combinação desses eixos. Além disso, essas empresas costumam contar com grupos de afinidade, diretrizes institucionais, programas e/ou comitês específicos voltados à diversidade. Também se destacam pelos investimentos em ações de atração de talentos diversos, treinamentos e letramento das equipes sobre o tema.

Destaca-se que as práticas identificadas neste estudo podem ser replicadas por outras organizações interessadas em promover a diversidade, com a possibilidade de adaptação conforme a cultura organizacional de cada empresa.

Diante da crescente valorização do tema por parte dos stakeholders, as empresas têm intensificado seus investimentos em políticas de diversidade. Essas iniciativas vêm sendo utilizadas não apenas como instrumentos de promoção da equidade, mas também como estratégias para atrair públicos diversos e fomentar a inovação no ambiente organizacional.

Por fim, é importante ressaltar que o objetivo deste estudo não foi verificar a efetividade ou o grau de implementação das práticas divulgadas pelas empresas, mas sim identificar e mapear as ações anunciadas, reconhecendo os padrões comuns entre as organizações analisadas. Além disso, vale considerar que a utilização de dados secundários, por sua natureza, não permite um aprofundamento suficiente para avaliar a consistência ou os impactos reais dessas práticas, o que pode gerar limitações quanto à precisão das informações analisadas.

Como estudos futuros, sugere-se a realização de estudos longitudinais que acompanhem a evolução das práticas de diversidade ao longo dos anos nas empresas. Sugere-se ainda investigar como as práticas de diversidade variam entre diferentes setores (tecnologia, indústria, serviços, etc.). Além disso, recomenda-se aprofundar a discussão sobre a implementação de tais ações na prática organizacional, e verificar em que medida as ações divulgadas são aplicadas nas empresas. Para tanto, a realização de estudos de caso aprofundados pode ser um caminho frutífero.

Espera-se que o presente estudo represente um caminho para adoção de boas práticas em organizações no Brasil. Para além de definir se as pautas adotadas são suficientes, ou adequadamente aplicadas, o estudo demonstra caminhos e possibilidades para a perpetuação de ações mais diversas e inclusivas no ambiente organizacional.

## REFERÊNCIAS

- ALEXANDRE, K. **Diversidade, Equidade e Inclusão no Ambiente Organizacional: Um Estudo de Caso na Indústria Farmacêutica**. Dissertação. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2024. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/67873/67873.PDF>. Acesso em 10 Ago. 2024.
- ALVES, M. A; GALEÃO-SILVA, L. G. A gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, jul./set. 2004.
- Amato, L. 2022. **Diversidade e Inclusão: e Suas Dimensões**. 1º ed. Literare Books International, São Paulo, SP, Brasil.
- BEZERRA, Francisco William Coêlho et al. Gestão da diversidade nas organizações: uma breve revisão bibliográfica. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 11, p. e428111133610-e428111133610, 2022.
- CARRIERI, Alexandre de Pádua; SOUZA, Eloisio Moulin de; AGUIAR, Ana Rosa Camillo. Trabalho, violência e sexualidade: estudo de lésbicas, travestis e transexuais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 78-95, 2014.
- CAMPOS et. al. **Relatório de sustentabilidade: Perfil das organizações brasileiras e estrangeiras segundo o padrão da Global Reporting Initiative**, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/96R88t5VprQhkPy7XzqrBFN/?format=pdf>. Acesso em: 01 Ago. 2024.
- COUTINHO, L. 2021. **O Pacto Global da ONU e o desenvolvimento sustentável**. São Paulo, SP, Brasil, 2021. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/22029/1/13-BNDES-Revista56-PactoGlobalONU.pdf>. Acesso em: 05 Ago. 2024.
- COX JR., T. **Creating the multicultural organization: a strategy for capturing the power of diversity**. Jossey-Bass, São Francisco, California, Estados Unidos, 2001.
- COX JR., T.; BLAKE, S. Managing diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 3, p. 45-57, 1991.
- FERREIRA, Ely Rodrigues. **Gestão da diversidade em organizações contemporâneas**. 28 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Rondônia, Cacoal, 2016.
- FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Editora Penso, Porto Alegre, RS, Brasil, 2012.
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, 2000.
- FRAGA, A. et al. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **Cad. EBAPE.BR**, v. 20, n.1: 1-19, 2022.
- FONSECA, N. C. G.; SOUZA, P. H. S.. Diversidade & Inclusão nas Empresas. **E-RACE-Revista da Reunião Anual de Ciência e Extensão**, v. 13, n. 13, 2024.
- GIL, A.C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. 1 ed. Atlas, Barueri, SP, Brasil, 2021.
- GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7 ed. Atlas, Barueri, SP, Brasil, 2022.

GONÇALVES et al. Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. **Enfoque: Reflexão Contábil**, vol. 35, n. 1: 95-112, 2016.

GORDONO, F. Conceitos, práticas e estudos de casos da gestão da diversidade em empresas do centro oeste paulista. Dissertação. Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho- UNESP, Bauru, SP, Brasil, 2009.

GPTW. 2023. Conheça as Melhores Empresas para Trabalhar em 2023. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/melhores-empresas-para-trabalhar-em-2023/1>. Acesso em: 24 Jan. 2024.

GPTW. 2023. Estudo Melhores Empresas para Trabalhar GPTW Brasil 2023. Disponível em: [https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F2705%2F1697748887Estudo\\_Melhores\\_Empresas\\_para\\_Trabalhar\\_GPTW\\_Brasil\\_2023\\_vs4.pdf](https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F2705%2F1697748887Estudo_Melhores_Empresas_para_Trabalhar_GPTW_Brasil_2023_vs4.pdf). Acesso em: 24 Jan. 2024.

HANASHIRO, D; CARVALHO, G. Diversidade Cultural: Panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **Revista Eletrônica de Administração**, vol 11 n. 5: 1-21, 2005.

INSTITUTO ETHOS, 2000. Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade. São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/30.pdf>. Acesso em: 10 Mar. 2024.

MENDES, R. Diversidade Humana nas Organizações: entre a teoria acadêmica e a prática empresarial. Dissertação. Fundação Getúlio Vargas- FGV, São Paulo, SP, Brasil, 2005. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/9fa5496a-588a-4704-8fa7-a9fb3a715958/content>. Acesso em: 05 Dez. 2023.

PACTO GLOBAL. 2024. Pacto Global Nações Unidas. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/sobre-nos/>. Acesso em: 15 Set. 2024.

OLIVEIRA, U. et al.. Gestão da Diversidade: Uma Gestão Necessária para Estimular a Inovação e Aumentar a Competitividade das Empresas de Contabilidade e Auditoria, 2006. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/279660477\\_Gestao\\_da\\_diversidade\\_uma\\_gestao\\_necessaria\\_para\\_estimular\\_a\\_inovacao\\_e\\_aumentar\\_a\\_competitividade\\_das\\_empresas\\_de\\_contabilidade\\_e\\_auditoria](https://www.researchgate.net/publication/279660477_Gestao_da_diversidade_uma_gestao_necessaria_para_estimular_a_inovacao_e_aumentar_a_competitividade_das_empresas_de_contabilidade_e_auditoria). Acesso em: 05 Set. 2024.

PEREIRA, J. B. C; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 6, p. 670-683, jul./ago. 2010.

RENNER, J. S.; GOMES, G. Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão. **Conhecimento & Diversidade**, v. 12, n. 27, p. 27-38, 2020.

SARAIVA, L. A. S; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. , n. , p. - 348, jul./set. 2009.

THOMAS, R. R. From affirmative action to affirmative diversity. **Harvard Business Review**, Mar./Apr., p. 107-118, 1990.

THOMAS, R. R. **Beyond race and gender**: unleashing the power of your total work force by managing diversity. New York: Amacom, 1991.