

# DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: INCLUSÃO SOCIAL OU ESTRATÉGIA COMPETITIVA?

2017

**Jean Victor de Melo Santos**

Estudante de graduação em Administração na Universidade Federal de Pernambuco (Brasil)

**Aline Cavalcante Santana**

Estudante de graduação em Psicologia na Universidade Federal de Pernambuco (Brasil)

**Geyza D'Ávila Arruda**

Orientadora. Mestra em Gestão Empresarial pela Faculdade Boa Viagem (2008) e Graduada com Licenciatura Plena em Psicologia pela Faculdade de Filosofia do Recife (1993) (Brasil)

E-mail de contato:

[alinecavalcante.ufpe@gmail.com](mailto:alinecavalcante.ufpe@gmail.com)

---

## RESUMO

Atualmente, para continuar em destaque no mercado, as organizações exploram táticas para prospectar clientes e manter seus funcionários motivados. Para isso, faz-se uso de discursos empresariais com o intuito de criar uma nova visão da empresa e buscar a legitimidade junto ao mercado e aos clientes. A gestão da diversidade passa a ser uma ferramenta muito usada para alcançar tal objetivo. Não é possível garantir que essas práticas de diversidade corporativa são verdadeiramente uma ideologia, que busca a diminuição da desigualdade através da inclusão social, ou se faz parte de um conjunto de estratégias para obter melhores desempenhos. Trazer a responsabilidade social para dentro da empresa, além de ser interessante no quesito sociológico, pode gerar um aumento na performance organizacional. A diversidade é também o caminho para que as empresas se tornem mais inovadoras (já que sua premissa é trazer múltiplas visões acerca de um assunto), capazes de produzir bens úteis e tornar os seus trabalhadores incluídos, realizados e motivados. A instituição deve entender a diversidade como um dos princípios da sociedade, conceito importante para a obtenção de sucesso dentro do atual contexto sociohistórico.

**Palavras-chave:** Diversidade, Inclusão social, discurso, legitimidade.

Copyright © 2018.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License 4.0.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



---

## INTRODUÇÃO

A história das organizações mostra que um novo discurso vem emergindo nos últimos anos. Trata-se do discurso da diversidade. Assim como Nkomo e Cox (1996) apontam, este assunto é cada vez mais discutido no momento em que se constata que tanto nos EUA quanto em outras nações, o perfil da força de trabalho está se diversificando (WENTLING e PALMA-RIVAS, 2000), em relação a aspectos culturais, de gênero e etnia. Dentro das organizações, a gestão da diversidade surge como uma preocupação emergente de promover a inclusão social harmonizando as diferenças e sem desconsiderar o desigual, pertencente fundamentalmente ao RH (CONCEIÇÃO; RIBEIRO; NOVAES, 2015) e de interesse de todos os membros da instituição, que agrega consigo também o objetivo de criar uma vantagem competitiva a partir da diversificação dos grupos. A gestão da diversidade objetiva trazer os grupos minoritários para dentro do ambiente que estes não costumavam ocupar.

Tempos atrás, para uma empresa ter sucesso no mercado, era suficiente que ela oferecesse bons produtos ou serviços a preços justos (PORTER, 2002). Hoje em dia essas mesmas organizações precisam lidar com as exigências do público estratégico (os chamados stakeholders). Segundo Queiroz, Álvares e Moreira (2015), o Brasil ascendeu na preocupação com a diversidade na década de 90, em paralelo aos movimentos sociais e políticos de ação afirmativa. Atualmente, com a Era das redes sociais, a opinião dos consumidores se tornou cada vez mais dinâmica e o contato com eles possui velocidade superior ao que existia anteriormente pelos canais convencionais, sendo assim, possuir um posicionamento que possa representar as ideologias desses consumidores é um fator que traz vantagem competitiva para o negócio. Além de ter ganhos com fins lucrativos, surge a necessidade da organização atuar em direção da preocupação com a responsabilidade social através da inclusão social.

Minoria pode ser entendida como um grupo, numericamente menor ou não, que possui uma diferença de oportunidades em relação ao outro grupo. Diferenças essas que no contexto em que estão inseridas geram barreiras que impedem este grupo de desfrutar de cotidianos sociais, como por exemplo, a atuação no mercado de trabalho (RIBEIRO, 2017). Alguns exemplos pertencentes



desse grupo são: negros, pessoas com deficiência, mulheres, homossexuais, indígenas e pessoas transexuais.

A inclusão social, tema recorrente e afim ao deste trabalho, “está relacionada com a procura de estabilidade social através da cidadania social, ou seja, todos os cidadãos têm os mesmos direitos na sociedade” (SHEPPARD, 2006, p. 22 apud ALVINO-BORBA; MATA-LIMA, 2011) e se mostra um conceito intimamente relacionado ao de gestão da diversidade quando compreendemos os elementos que a caracterizam, que para Wixey et al (2005, p. 17 apud ALVINO-BORBA; MATA-LIMA, 2011) são:

“Valorização das pessoas e grupos independentes de religião, etnia, gênero ou diferença de idade; estruturas que possibilite possibilidades de escolhas; envolvimento nas decisões que afetam a si em qualquer escala; disponibilidade de oportunidades e recursos necessários para que todos possam participar plenamente na sociedade.”

A diversidade é um conceito que está ligado ao respeito à variedade de atributos de indivíduos e grupos. Dentro das organizações, a diversidade surge para trazer a minoria para dentro do ambiente que historicamente pertence à maioria (SAJI, 2005). Uma vez que consigamos entender o verdadeiro sentido das políticas de diversidade, estaremos contribuindo não só para uma organização melhor, mas para uma sociedade mais inclusiva. Para entender o que se esconde por trás das políticas de diversidade, trataremos de alguns tópicos acerca do assunto; o paradoxo entre discurso e prática, a maneira como as empresas utilizam de um discurso empresarial para passar aos seus *stakeholders* uma nova visão e como poderíamos usar o conceito de diversidade como uma ideologia ao invés de uma estratégia.

## **DESENVOLVENDO UM CONCEITO DE DIVERSIDADE**

Com o intuito de desenvolver uma linguagem conceitual de forma clara e no que significa o termo “diversidade”, é preciso, antes de começar, estruturar o próprio conceito. De acordo com Maria Tereza Leme Fleury (2000), “há diversos aspectos a serem considerados ao se pensar no que significa diversidade: sexo, idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e língua”. A diversidade é um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social (FLEURY, 2000).

Existem outras definições, mais amplas da diversidade, como a de Thomas (1991) que afirmou que:

“a diversidade inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero. Estende-se a idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não-privilégio e administração ou não-administração”.

Logo, de maneira objetiva, a diversidade - quando tratada no âmbito social - é o termo que representa a existência de um grande conjunto de variadas características humanas coexistindo em um mesmo ambiente.

## **A FUNÇÃO SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES**

Um dos temas mais citados na atualidade é a responsabilidade social. As organizações, sejam elas públicas ou privadas, tornaram-se uma espécie de ferramenta para a inclusão (DRUCKER, 1997). No que diz respeito à gestão empresarial, a responsabilidade social se tornou uma variável de grande importância para o alcance da vantagem competitiva. Segundo Porter (2002), as organizações estão tendo que competir em um ambiente onde não é mais suficiente oferecer preços justos e qualidade de serviço/produto, agora elas se veem obrigadas a calcular e pensar sobre os impactos de suas ações e operações nos seus stakeholders.

De acordo com Borges (2001), uma empresa que opera voltada para a responsabilidade social não é o mesmo que uma empresa que abandona seus objetivos lucrativos ou que pare de crescer economicamente; pelo contrário, uma organização socialmente responsável se pauta na premissa de que deve desenvolver seu papel dentro da sociedade de forma ética.

Segundo Rodriguez (2004), a responsabilidade social diz respeito a um conjunto de ações, comportamentos e atitudes, das quais podemos destacar: os compromissos éticos e com o desenvolvimento profissional, a valorização da diversidade e a empregabilidade para com o público interno; a reciclagem, a compensação da natureza pelos impactos ambientais e uso de recursos para com o meio ambiente; o voluntariado e iniciativas para a redução da pobreza para com a sociedade.

A valorização da diversidade se relaciona com o conceito de responsabilidade social à medida que as empresas afirmam um compromisso ético para com toda a sociedade, promovendo valores e práticas contrárias à discriminação e distinção de pessoas. Contudo, alguns casos de promoção destes valores inspiram o rico debate sobre as justificativas reais que levam as empresas a explorarem as vantagens da valorização da diversidade. Muitas empresas ainda praticam a cultura da heterogeneidade dentro e fora de suas paredes tendo a estratégia competitiva junto ao mercado

(LOUNSBURY; CRUMLEY, 2007) e aos clientes (WAILES; MICHELSON, 2008) como sua principal justificativa, e não o ideal de usar disto como uma ferramenta de inclusão social. O fim lucrativo é ainda posto como razão de muitas dessas práticas de valorização, porém devemos nos lembrar de que antes de funcionários ou clientes, as empresas lidam com cidadãos, e devem, por esse motivo, cumprir com suas obrigações legais e morais (OLIVEIRA; RODRIGUEZ, 2004), que fazem parte, inclusive, dos pilares do conceito de responsabilidade social elaborado por Carroll (1979 apud LYRA et al, 2017).

A legitimidade, por sua vez, é o processo de explicação e justificação dos elementos que se destacam na cultura de uma instituição, e “não é apenas uma questão de ‘valores’. Sempre implica também em conhecimento” (BERGER; LUCKMANN, 1973), e esse conhecimento é repassado pelas organizações através das regras estabelecidas, dos documentos existentes, dos produtos e serviços, da experiência de consumo e das campanhas propostas para representá-las. A legitimação é um mecanismo de transmissão do universo simbólico (significados) que marca uma pessoa ou uma instituição dentro de um período histórico, e para entender o que está sendo legitimado é importante compreender o contexto que o cerca. No caso da gestão da diversidade, a legitimidade pode ser usada tanto para buscar dar visibilidade a uma real cultura da valorização das pluralidades humanas, quanto para transmitir um conhecimento que, naquele momento histórico, atende aos interesses da empresa.

Através das práticas que promovam conhecimento e reflexões sobre a diversidade no contexto empresarial podemos diminuir o racismo, a homofobia e outras mazelas sociais. Essa é uma ferramenta poderosa para utilizar as organizações também como um palco de transformações. Deste modo, pode-se observar a forte relação da valorização da diversidade com a responsabilidade social, sendo então esta prática um dever moral da instituição para com a sociedade.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O tema diversidade vem sendo abordado desde a década de 1960 e um dos principais fatos históricos contemporâneos que serve como marco nesta temática é a Marcha sobre Washington, liderada por Martin Luther King. Diversas pessoas foram às ruas protestar sobre o racismo, machismo e homofobia na sociedade e dentro da sociedade, que abarca também as organizações. Desde então houve muitos avanços no debate acerca da diversidade nas empresas. Os stakeholders das empresas cobram uma posição da organização a respeito de algumas questões sociais. De acordo com Fleury (2000), em uma sociedade carente de justiça, como a brasileira, a gestão da diversidade tem um aspecto altamente positivo, já que representa iniciativas promissoras de inclusão social.

Algumas empresas falam abertamente sobre a promoção da inclusão social através das práticas de apoio à diversidade e fazem uso desta fala apenas como militância a favor dos interesses lucrativos, não objetivando como rota principal a direção dos avanços sociais, mas – por outro lado – Oliveira e Rodriguez (2004) afirmam que “Colocar isso a favor da empresa e na maximização de seus resultados é o que chamamos de Gestão da Diversidade”. Alguns estudiosos discutem que as empresas adotam essas práticas para se legitimar, por exemplo, junto ao mercado (LOUNSBURY; CRUMLEY, 2007) e aos clientes (WAILES; MICHELSON, 2008).

O discurso sobre a diversidade quase sempre vem acompanhado de um fim econômico e, na visão de Cox (1994), tal discurso associa a diversificação da mão-de-obra à expansão das atividades da empresa em nível mundial. Coloca-se a diversidade como fator de vantagem competitiva frente ao mercado. Entre os inúmeros parágrafos que falam da importância da diversidade, relata-se sempre a heterogeneidade, o clima organizacional, a troca de experiência e a sensação de ser bem aceito dentro da empresa e com isso trazer retorno para a mesma.

As políticas de diversidade estão sendo tratadas como um “presente” que a empresa está dando aos seus funcionários, quando deveriam ser assumidas como um compromisso ético que todos devem fazer com a sociedade sem a necessidade da ação de outros agentes motivadores, como a ambição lucrativa ou medidas legais. Faz-se uso de uma lógica regida não por um genuíno interesse social, mas pela busca da legitimidade junto ao mercado (LOUNSBURY; CRUMLEY, 2007), aos clientes (WAILES; MICHELSON, 2008), por meio do uso instrumental do discurso (SARAIVA e outros, 2004). Não se pode esquecer que as organizações estão inseridas na sociedade e que essas ações são primeiramente destinadas às pessoas, e por consequência, aos funcionários e clientes. Sendo assim, é função das organizações não apenas prover fonte de renda para as pessoas, mas também promover a inclusão social e redução da discriminação.

## **JUSTIFICATIVA**

Diante um cenário teórico e histórico que instiga questionamentos sobre os motivos que levam às políticas de promoção da diversidade nas organizações, este artigo pretende promover um questionamento a respeito do discurso sobre a diversidade dentro das organizações. Quando as organizações praticam a diversidade apenas com a intenção de se legitimar frente aos clientes, ou ao mercado, limitam-se as reais vantagens competitivas que podem ser obtidas por meio da inclusão e respeito às diversidades. Tendo noção de que o objetivo do discurso de apoio às diferenças pode servir apenas para criar a ilusão de que a empresa possui um posicionamento alinhado com os interesses de seus stakeholders, pretende-se promover uma discussão sobre o tema e atentar os gestores sobre as práticas de gestão da diversidade.

É tomando consciência das possibilidades das reais justificativas que podem estar propulsionando as ações de gestão da diversidade nas organizações que iremos elaborar debates mais ricos e estratégias que revertam este quadro, possibilitando a ascensão de uma real mobilização cultural para a diversidade dentro de todas as empresas.

## **POR QUE A DIVERSIDADE É ESTRATÉGICA PARA A EMPRESA?**

Quando se fala sobre diversidade, é comum aparecerem ideias e discursos em defesa da importância da inclusão social. A primeira conclusão, por consequência, é a de que a valorização das pessoas, independente das condições sociais e sexuais, crença, etnia, etc., é uma questão ética, de respeito ao ser humano (BORIN; FIENO; SAMPAIO, 2015). As organizações devem estar alinhadas a esta visão. No ambiente empresarial não se pode negar a importância da ética e do respeito que o tema traz, mas e se além da questão do respeito à figura humana, essa cultura diversa trouxe também de melhorias nos resultados dos negócios?

Em nosso país, é pequeno o número de organizações que colocam a diversidade em sua agenda estratégica. Um estudo feito pelo Hay Group (2015) com 170 empresas mostra que no Brasil apenas 5% delas procuram saber como seus funcionários percebem o ambiente de diversidade no dia a dia de trabalho. Nos países desenvolvidos, este número aumenta para 20%. De acordo com o estudo, ter a diversidade como um tema importante para a empresa cria um ambiente onde os indivíduos são mais incentivados e possuem mais abertura para inovação. Um total de 76% dos funcionários das organizações que pautam a diversidade reconhece que possuem espaço para expor suas ideias e inovar no trabalho. Esse número cai para 55% nas empresas que não apresentam a diversidade em sua agenda.

Nos anos 90 vários estudos foram feitos acerca da gestão da diversidade, onde os resultados indicavam que essa prática traz um aumento na performance das organizações. De acordo com o Instituto Ethos de Responsabilidade Social (1997), uma pesquisa feita pela Universidade de Houston, nos Estados Unidos, apontou que as empresas pautadas nas práticas de diversidade obtiveram um desempenho melhor do que aquelas que não traziam a diversidade em suas culturas. Algumas das justificativas que podem ser levantadas apontam para o acesso a novos segmentos no mercado, o aumento da produtividade dos funcionários e a elevação dos níveis de criatividade que permeiam a organização através da heterogeneidade de bagagens particulares a cada vivência individual (VAN ERON, 1995; THOMAS & ELY, 1996 apud PEREIRA; HANASHIRO, 2007).

A Conference Board of Canada concluiu, através da pesquisa “Dimensões da diversidade na economia canadense: construindo uma referência de negócios para avaliar a diversidade etnocultural” (INSTITUTO ETHOS, 2000), que uma organização diversa pode trazer melhores

resultados financeiros. Em 1993 a consultoria norte-americana Covenant Investment Management mostrou, através de um estudo, que as cem organizações com as melhores práticas de igualdade tiveram retornos anuais de 18,3%, num período de 5 anos, ao passo que as cem com as piores práticas tiveram, no mesmo período, retornos de apenas 7,9%.

Cox (1993) menciona, entre os principais resultados da gestão da diversidade, os seguintes: promover a criatividade e a inovação; desenvolver a flexibilidade organizacional; atrair e reter os melhores talentos no mercado de trabalho; facilitar a resolução de problemas; reconhecimento de que pessoas de origens diferentes têm talentos diferentes e habilidades diferentes e que podem contribuir para o crescimento da empresa.

### **BUSCA DA LEGITIMIDADE ATRAVÉS DE UM DISCURSO EMPRESARIAL**

Os discursos empresariais adquirem características que permitem transformá-lo em estratégias competitivas, além da perspectiva que o associa a ações de comunicação (SARAIVA et al, 2004). Tal movimento não é novidade, porém, o nível atual de requinte mostra tendências que evidenciam divergências entre a modernidade do discurso e o conservadorismo das práticas. No geral, os discursos empresariais propagam uma nova visão de organização, tratando de aspectos diferentes e, ao mesmo tempo, complementares, na visão de cidadão (mais do que de empregado), e da comunidade (mais do que da empresa), buscando a legitimidade. E essa procura pela legitimidade é discutida por vários autores. As empresas fazem uso da prática do discurso para se legitimar, por exemplo, junto ao mercado (LOUNSBURY; CRUMLEY, 2007), aos clientes (WAILES; MICHELSON, 2008), e a quaisquer outros públicos que possam impactar numericamente a sua sustentação.

Nas organizações se propagam discursos que buscam elaborar uma realidade nova, de uma empresa que quebra os limites capitalistas do dia a dia, e torna-se um espaço a ser “adorado” por seus funcionários. Aos empregados restaria apenas a dedicação, com cada vez mais firmeza, na procura pelo reconhecimento profissional, já que a organização está “acolhendo” e abrindo espaço para que possam conquistar o sucesso apesar das diferenças. O implícito é que, apesar de ser estimulado o envolvimento afetivo dos funcionários, nas práticas de gestão a impessoalidade é predominante. O empregado mais dedicado pode ser desligado caso não apresente os resultados estimados (AKTOUF, 2004).



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na pressão institucional para a adoção de práticas que legitimam do ponto de vista do mercado (LOUNSBURY; CRUMLEY, 2007) e dos clientes (WAILES; MICHELSON, 2008), questiona-se se as práticas de promoção da diversidade são ideológicas ou estratégicas. Diversos dados e estudos insinuam que as políticas de diversidade podem ser apenas discursos empresariais bem elaborados, destinados estrategicamente a buscar a adesão dos empregados, a projetar imagens de uma empresa socialmente responsável e a provocar a admiração do mercado e dos consumidores.

O fato de tais políticas serem formalizadas não quer dizer que elas sejam eficientes na sua implementação. Tais políticas parecem ser bem-sucedidas, principalmente do ponto de vista daqueles que não são diretamente afetados por elas. Em relação à da diversidade, existem fragilidades que dificultam ainda mais o problema, como o preconceito enraizado e de forma mais elaborada (SLUSS; ASHFORD, 2007). Soma-se a isso a impunidade de comportamentos discriminatórios. Cabe aqui também questionar sobre a efetividade da implementação de códigos de ética, de políticas de responsabilidade social, de respeito ao meio ambiente, de qualidade, e outros instrumentos formais das organizações.

Ao se falar em diversidade na organização, acaba-se por passar uma impressão de que a empresa está “abrindo espaço” para um grupo que se enquadra no conceito de “minoria”. Sendo assim, é possível observar que em uma organização, muitas vezes o discurso da diversidade acaba sendo apenas para passar uma boa impressão aos stakeholders. Os extensos manuais, cartas publicadas em sites oficiais, tópicos sobre a diversidade em seus valores organizacionais, não passam, em sua grande maioria, de apenas um discurso, divergindo do cotidiano da organização.

A diversidade está presente em todos os âmbitos, sejam eles organizacionais ou não, e, mesmo dentro de uma organização onde o principal objetivo é o lucro, as ações voltadas à gestão de diversidade deve reconhecer que cada elemento é único e insubstituível, sendo as pessoas o foco mais importante dentro da organização.

A diversidade é também o caminho para que as empresas se tornem mais inovadoras, capazes de produzir bens úteis e tornar os seus trabalhadores incluídos, realizados e motivados. É preciso ficar atento ao papel do gestor nesse contexto, pois ele essencialmente deve entender a diversidade como uma das premissas da sociedade, e que sem essa diversidade acaba sendo impossível ter sucesso social. Uma empresa está sempre em busca de resultados econômicos, porém não podem ser implantadas políticas de diversidade na organização apenas como estratégias dedicadas exclusivamente a estas metas financeiras. Elas devem ser um compromisso moral que a empresa assume com a sociedade. Antes de ser funcionário, o colaborador é um cidadão e deve ter sempre

seus direitos sociais garantidos, incluindo o de ser respeitado nas suas diversas características pessoais.

Desta forma, conclui-se que mesmo sendo o lucro o maior objetivo das organizações, é necessário valorizar as necessidades dos indivíduos, inclusive os aspectos em torno das minorias, que historicamente e socialmente são privadas de gozar direitos que devem ser garantidos para todos, o que contribui para a desconstrução da resistência às mudanças advindas de uma sociedade tradicionalista e patriarcal.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aktouf, O. Pós-globalização, administração e racionalidade econômica. São Paulo: Atlas, 2004.

Alves, M; Galeão-Silva, L. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. RAE-revista de administração de empresas, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

Alvino-Borba, A.; Mata-Lima, H. Exclusão e inclusão social nas sociedades modernas: um olhar sobre a situação em Portugal e na União Europeia. São Paulo: Serv. Soc. Soc., n. 106, 2011, p. 219-240.

Assembléia Legislativa Do Estado Do Rio De Janeiro. Constituição Federal. Dos direitos e deveres individuais e coletivos (Art. 5º). Recuperado em: 07 de outubro de 2017 de <http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/constfed.nsf/fc6218b1b94b8701032568f50066f926/54a5143aa246be25032565610056c224?OpenDocument>

Berger, P. L.; Luckmann, T. A construção social da realidade. Petrópolis: Vozes, 1973, p.126-141.

Borges, F. G. Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. 254 f. 2001. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2001.

Borin, F; Fieno, P; Sampaio, B. Diversidade: Inclusão ou Estratégia?. Harvard Business Review, 2015. Recuperado em 09 de outubro de 2017 de <http://hbrbr.uol.com.br/diversidade-inclusao-ou-estrategia/>

Conceição, L. De A. Da; Ribeiro, D.; Novaes, E. D. Diversidade Organizacional e Inclusão de Minorias no Mercado de Trabalho. Rev. Científica Eletrônica UNISEB, Ribeirão Preto, 2015, p.1-22. Recuperado em 07 de outubro de 2017 de <http://estacioribeirao.com.br/revistacientifica/arquivos/revista5/1-ADM.pdf>

Cox, T. Cultural diversity in organizations. San Francisco: Berret-Koehler, 1994.

Fleury, M. T. L. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiência de Empresas Brasileiras. RAE-revista de administração de empresas, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

Instituto Ethos. Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade. São Paulo: Instituto Ethos, 2000. Recuperado em 14 de dezembro de 2017 de <https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/30.pdf>

Lyra, F. R.; Bueno, G.; Souza, M. J. B. de; Alberton, S.; Marinho, S. V. FAZER O BEM SEM OLHAR A QUEM: O CASO DO PARQUE BETO CARRERO WORLD. REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre), Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 234-251, 2017. Recuperado em 11 de dezembro de 2017 de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112017000100234&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112017000100234&lng=en&nrm=iso)

Nkomo, S; Cox, T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S; HARDY, C; NORD, W. W. (Org.). Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999 v.1.

Precisamos falar sobre LGBT nas organizações – 15 de maio, 2016. Ricardo Sales. Recuperado em 05 de outubro de 2017 de <http://www.aberje.com.br/blogs/post/precisamos-falar-sobre-lgbt-nas-organizacoes>

Pereira, J. B. C; Hanashiro, D. M. M. A Gestão da Diversidade: uma Questão de Valorização ou de Dissolução das Diferenças?. Rio de Janeiro: XXXI Encontro da ANPAD, 2007. Recuperado em 11 de dezembro de 2017 de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B3178.pdf>

Queiroz, A. C. S.; Álvares, I. M.; Moreira, D. A. Gestão da Diversidade Cultural, Estratégia e Vantagem Competitiva: Um Estudo de Caso no Brasil. ANPAD, 2015. Recuperado em 20 de dezembro de 2017 de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3es2005-409.pdf/>

Ribeiro, Renato J. O conceito de minoria. Revista Filosofia Ciência & Vida Ed. 91. Recuperado em 01 de dezembro de 2017 de <http://filosofia.uol.com.br/o-conceito-de-minoria/>

Saji, Genilda Sandra Madeira. Gestão da diversidade no Brasil: Apresentação de um modelo brasileiro, 2005. Tese de Mestrado em Administração, apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2005.

Silva, A. Marchando pelo arco-íris da política: a parada do orgulho lgbt na construção da consciência coletiva dos movimentos LGBT no Brasil, Espanha e Portugal. 2006. Tese de Doutorado em Psicologia Social, Programa de Estudos Pós-Graduados em Psicologia Social da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

Oliveira, U. R. De; Rodriguez, M. V. R. y. Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. XXIV Encontro Nacional de Eng. de Produção, Florianópolis, 2004.

Thompson, V; Noel, J; Campbell, J. Stigmatization, discrimination, and mental health the impact of multiple identity status. *American Journal of Orthopsychiatry*, v. 74, n. 4, p. 529-544, 2004.

Thompson, D. E.; Ditomaso, N. Ensuring Minority Success in Corporate Management. 1988. In: ELLIS, Catherine e SONNENFELD, Jeffrey A. *Diverse Approaches to Managing Diversity. Human Resource Management*, v.33, n. 1, 1994.

Triandis, H. C. The future of workforce diversity in international organizations: a commentary. *Applied Psychology: an International Review*, v. 52, n.3, 2003.

Wales, N; Michelson, G. The transfer of management ideas to a western “periphery”: the case of corporate social responsibility in Australia. *International Studies of Management and Organization*, v. 38, n. 4, p. 100 - 118, 2008.