

**Lucas da Silva Feitoza**

*Faculdade de Tecnologia de Assis*  
lucas.feitoza@fatec.sp.gov.br

**Angela Simone Ronqui  
Oliva**

*Faculdade de Tecnologia de Assis*  
angelronqui@yahoo.com.br

---

### RESUMO

A crescente diversidade no mercado de trabalho fez com que as organizações criassem estratégias para se adaptar à nova realidade. A partir dessa premissa surge a gestão da diversidade, possuindo como intuito o alcance da sinergia da força de trabalho diversificada, criando vantagem competitiva para as organizações e diminuindo as mazelas sociais. A gestão da diversidade é idealizada por muitos autores que não consideram os desafios implícitos que limitam o desenvolvimento de alguns grupos sociais no mercado de trabalho. Os grupos sociais com maior destaque em relação à inclusão são: indígenas, LGBTQI+, mulheres, negros, pessoas com deficiência etc. Cada um desses grupos sociais possui especificidades que devem ser analisadas pelas organizações de forma cautelosa e respeitosa. Para que as organizações consigam posicionar a gestão da diversidade em um patamar mais realístico, torna-se imprescindível a elaboração de planos de ação que auxiliem na comunicação entre os colaboradores e desenvolvam a empatia entre os diferentes grupos sociais. A gestão da diversidade adaptada à realidade pode ser de grande ajuda para o desenvolvimento profissional e social dos colaboradores de uma organização.

**Palavras-chave:** Diversidade. Gestão. Inclusão. Minorias. Sociedade.

---

### ABSTRACT

The growing diversity in the labor market has led organizations to strategize to adapt to the new reality. From this premise, the diversity management arises, aiming to achieve synergy of the diverse workforce, creating competitive advantage for organizations and reduction of social ills. The concept of diversity management is idealized by many authors who do not consider the implicit challenges that limit the development of some social groups in the labor market. The most prominent social groups in relation to inclusion are: indigenous, LGBTQI+, women, black people, people with disabilities etc. Each of these social groups has specificities that must be carefully and respectfully analyzed by organizations. For organizations to be able to position diversity management on a more realistic level, it is essential to develop action plans that help communication between employees and develop empathy between different social groups. Diversity management adapted to reality can be of great help to the professional and social development of the employees of an organization.

**Keywords:** Diversity. Management. Inclusion. Minorities. Society.

# 1 INTRODUÇÃO

Com a globalização e a diversificação ascendente da força de trabalho, as organizações começaram a adotar estratégias para se adaptar à nova realidade do mercado. A gestão da diversidade surge como uma ferramenta que deseja alcançar a sinergia da força de trabalho diversificada de forma a gerar vantagem competitiva para as empresas (BARREIRO et al., 2015).

A inclusão das minorias no mercado de trabalho tem um papel fundamental nos novos estilos de planejamento das organizações. A maior visibilidade dos movimentos sociais e a mudança do comportamento do consumidor fazem com que as organizações percebam que a qualidade dos produtos e serviços oferecidos não são mais os únicos fatores que influenciam o consumo. Existe, agora, uma preocupação com os benefícios e malefícios que as ações das empresas trarão para o indivíduo e para o coletivo (RIBEIRO; CONCEIÇÃO; NOVAES, 2015).

Segundo Ribeiro, Conceição e Novaes (2015), a gestão da diversidade possui como papel a diminuição das desigualdades, fornecendo oportunidades como compensação histórica para determinados grupos sociais. Porém, mesmo com a idealização dos conceitos envolvidos na diversidade organizacional, existem barreiras implícitas que limitam o desenvolvimento das minorias sociais no âmbito empresarial.

Este artigo tem como objetivo relacionar a inclusão das minorias sociais no mercado de trabalho com a gestão da diversidade nas organizações, analisando os aspectos positivos e negativos da prática no que se refere à organização e aos indivíduos. A análise desses elementos é fundamental para que seja possível elencar soluções viáveis que encaminhem o conceito de gestão da diversidade para um patamar mais realístico.

Com a ampliação da diversidade no contexto organizacional, o conhecimento sobre as ferramentas de gestão que vêm surgindo se torna imprescindível para futuros gestores que desejam transformar o mercado de trabalho em um local mais justo, possibilitando o desenvolvimento dos profissionais com base em suas habilidades e competências, respeitando as diversidades.

A revisão de literatura engloba o processo de inclusão das minorias sociais no mercado de trabalho, alguns de seus principais grupos e o impacto que essa inclusão teve nas organizações, principalmente para o desenvolvimento da diversidade organizacional.

Os dois capítulos subsequentes tratam, respectivamente, a metodologia utilizada para a realização do artigo e a análise do que foi discutido, propondo possíveis ideias e soluções que possam auxiliar na otimização do conceito de gestão da diversidade.

Por fim, as considerações finais fazem o fechamento de tudo o que foi abordado no processo de elaboração do artigo, ressaltando os pontos principais referentes ao tema.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 A Inclusão de Minorias no Mercado de Trabalho

A inclusão das minorias sociais no mercado de trabalho foi idealizada por diversos autores em determinados períodos da história e vem sendo propagada cada vez mais, evidenciando as minorias, fazendo com que a sociedade se torne consciente, gere oportunidades e seja acessível para qualquer indivíduo (RIBEIRO; CONCEIÇÃO; NOVAES, 2015).

Ribeiro, Conceição e Novaes (2015) reiteram que a proposta de inclusão deve garantir os direitos e oportunidades para todos. É importante ressaltar que a inclusão das minorias não significa a exclusão do restante da população.

### 2.2 Conceito de Minorias

O termo minoria refere-se à inferioridade numérica, porém o conceito de minorias sociais não diz respeito, especificamente, a uma quantidade numérica e sim a um determinado grupo em desvantagem social (RIBEIRO; CONCEIÇÃO; NOVAES, 2015).

“Essa desvinculação da expressão numérica relativa do conceito de minoria explica a razão pela qual os negros da África do Sul são numericamente dominantes, mas sociologicamente abrangidos no conceito de minoria” (SAJI, 2005, p. 18).

De acordo com Ribeiro, Conceição e Novaes (2015), mesmo com a evolução em termos de tecnologia e informação, as minorias sociais ainda sofrem preconceito ou são marginalizadas por algumas pessoas simplesmente por serem quem são. Atualmente, os grupos com maior destaque em relação à inclusão são: indígenas, LGBTQI+, mulheres, negros, pessoas com deficiência etc.

#### 2.2.1 Indígenas

As comunidades indígenas consideram a si mesmas como um segmento distinto da sociedade brasileira. A terra é de extrema importância para esses povos, pois possui um papel importante no cultivo de alimentos e remédios (RIBEIRO; CONCEIÇÃO; NOVAES, 2015).

"Os órgãos públicos como a FUNAI (Fundação Nacional do Índio) e o Ministério Público têm como dever atuar na defesa da garantia desses direitos, disponibilizando total apoio e proteção a essa comunidade" (RIBEIRO; CONCEIÇÃO; NOVAES, 2015, p. 8).

A principal dificuldade que as comunidades indígenas enfrentam é a de lidar com o modelo de organização social urbana. Segundo Luciano (2006), esse modelo burocrático é ininteligível à racionalidade indígena e fere os valores culturais dos seus povos.

### 2.2.2 LGBTQI+

A identidade sexual está entre os direitos existenciais mais debatidos da atualidade. Conforme Jubilut, Bahia e Magalhães (2013), muitos países possuem graves falências quando se trata da educação sexual, podendo inexistir ou estar carregada de preconceitos, inclusive pelos docentes e comunicadores. Esses assuntos afetam a história psicológica de cada um, recordam dúvidas não resolvidas e expressam um conjunto de ignorâncias acumuladas com o tempo.

São campos que evidenciam preconceito até em grupos que se acham modernos e cultos. “Um mestre homossexual é perigoso para a formação dos alunos”, “os homossexuais são mais amáveis ou elegantes”, “todos os transexuais se prostituem”, “para um homossexual qualquer homem é bonito”. Nenhum desses predicados têm base científica. Mas se repetem como verdades, gerando identificação das pessoas ante si mesmas e ante os outros como heterossexuais, “normais” (JUBILUT; BAHIA; MAGALHÃES, 2013, p. 330).

A sigla atual do movimento apresenta-se como LGBTTTQQIAAP (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgêneros, Transexuais, *Queer*, Questionadores, Intersexuais, Assexuais, Aliados e Pansexuais). Para facilitar seu uso, foi reduzida para LGBTQI+ (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais, Transgêneros, *Queer* e Intersexuais). As outras letras da sigla são representadas pelo sinal de adição (ABRIL, 2019).

Segundo Exame (2018), a comunidade LGBTQI+ brasileira representa 9% (nove por cento) da população. Mesmo com a maior visibilidade do movimento, a população LGBTQI+ ainda sofre diariamente com a violação de seus direitos. No mercado de trabalho, muitas empresas temem que a imagem da organização seja associada aos funcionários LGBTQI+.

### 2.2.3 Mulheres

Para entender as conquistas da mulher atual é necessário o embasamento histórico começando pelo período colonial, época em que a maioria das mulheres tinha o papel de mãe e esposa na sociedade (ANDRADE; CARVALHO NETO, 2015).

No final do século XIX, com o surgimento das primeiras escolas normais no Brasil, surge uma outra possibilidade: o magistério. De 1950 até os anos 1980, ela deixa de atuar como força de trabalho secundária e passa a conquistar empregos mais qualificados. Hoje, ainda mais presentes no mercado de trabalho, as mulheres estão voltadas para o lar e para a

carreira, em busca de conciliar tempo para a dupla jornada de trabalho (ANDRADE; CARVALHO NETO, 2015, p. 5).

De acordo com Andrade e Carvalho Neto (2015), a discussão acerca da participação das mulheres no mercado de trabalho ainda é superficial e carregada de senso comum que reforçam estereótipos e não contribuem para o alcance do espaço que elas merecem.

Com base em dados divulgados pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), de 2014 a 2018, o número de mulheres em cargos de chefia caiu de 40% (quarenta por cento) para 38% (trinta e oito por cento) (G1, 2018).

## 2.2.4 Negros

A implementação de programas de ações afirmativas no Brasil gerou uma grande discussão sobre as noções de racismo no país. Muitos intelectuais argumentam que essas políticas ferem o princípio da igualdade por utilizarem uma categoria que não deveria ter relevância para a sociedade. Segundo eles, existe um progresso contínuo na eliminação gradual do racismo da mente dos brasileiros (JUBILUT; BAHIA; MAGALHÃES, 2013).

Essa afirmação pode ser classificada como uma representação equivocada de iniciativas que possuem um caráter compensatório ou distributivo. Políticas de corte racial como programas de ações afirmativas não foram criadas para subordinar a população branca, mas sim para alcançar o objetivo constitucional da erradicação da marginalização social, problema que tem afetado afrodescendentes desde a fundação do país (JUBILUT; BAHIA; MAGALHÃES, 2013, p. 62).

Uma questão que precisa ser enfatizada é a utilização do termo "raça", encontrado, principalmente, nas pesquisas estatísticas realizadas pelo IBGE. De acordo com IBGE (2018), algumas categorias utilizadas em suas pesquisas precisam ser repensadas, porém, a troca pode ocasionar a perda histórica e atrapalhar a política pública já que alguns desses termos estão enraizados na sociedade.

Segundo Santos et al. (2010), o termo *raça* é utilizado para descrever um grupo de pessoas que partilham certas características morfológicas. Antropólogos e geneticistas humanos declaram que *raça* é um termo utilizado na biologia para caracterizar seres homogêneos, estritamente puros, condições que não são encontradas em seres humanos, ou seja, do ponto de vista biológico, *raças humanas não existem*.

Historicamente, a palavra *etnia* significa "gentio", proveniente do adjetivo grego *ethnikos*. O adjetivo se deriva do substantivo *ethnos*, que significa gente ou nação estrangeira. É um conceito polivalente, que constrói a identidade de um indivíduo resumida em: parentesco, religião, língua, território compartilhado e nacionalidade, além da aparência física (SANTOS et al., 2010, p. 122).

Dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2016 mostram que, entre 2005 e 2015, o percentual de pessoas negras nas universidades brasileiras foi de 5,5% (cinco vírgula cinco por cento) para 12,8% (doze vírgula oito por cento). Porém, esse crescimento não reflete a ocupação de vagas no mercado de trabalho (ESTADÃO, 2017).

### *2.2.5 Pessoas com Deficiência*

Estas pessoas apresentam algum tipo de deficiência física, intelectual ou sensorial, que podem ser decorrentes de fatores adquiridos ou inatos e geram dificuldades nas interações sociais (RIBEIRO; CONCEIÇÃO; NOVAES, 2015).

Mesmo sendo um direito, a inclusão no mercado de trabalho de pessoas com deficiência ainda possui muita falta de informação. Segundo Gimenes et al. (2015), grande parte das empresas brasileiras não possui estrutura física e tecnológica para receber pessoas de todos os tipos de deficiência, o que acarreta inúmeros casos de discriminação e exclusão.

De acordo com a Pesquisa de Informações Básicas Municipais (MUNIC) de 2014, 78% (setenta e oito por cento) das prefeituras não promovem o lazer para pessoas com deficiência, 96,4% (noventa e seis vírgula quatro por cento) não oferecem turismo acessível e 72,6% (setenta e dois vírgula seis por cento) não fornecem oportunidades de inclusão no mercado de trabalho (IBGE, 2017).

## **2.3 A Gestão da Diversidade no Brasil**

No contexto histórico, os padrões culturais do Brasil foram se desenvolvendo como fruto da formação de uma população diversificada e miscigenada. Porém, as oportunidades educacionais e a ocupação de cargos de maior poder e prestígio no mercado de trabalho são definidas pelas origens econômicas e étnicas (FLEURY, 2000).

O tema diversidade se tornou relevante para os estudos organizacionais e permitiu que as empresas buscassem por novas ferramentas capazes de gerir a crescente força de trabalho diversificada (BARREIRO et al., 2015).

Alguns autores restringem o conceito de diversidade às questões de etnia e gênero e outros entendem por diversidade qualquer diferença entre indivíduos. Apesar das diferentes visões sobre seu conceito, é unânime a concordância que o termo diz respeito à identidade social (SAJI, 2005).

Fleury (2000) define diversidade como a interação entre indivíduos com identidades diferentes em um mesmo sistema social. Portanto, as organizações desejam formar e administrar

equipes heterogêneas em termos de etnia e gênero, assim como personalidade, educação e valores.

A gestão da diversidade surge para garantir que as minorias sociais possuam o direito de trabalhar nas organizações, compartilhando os mesmos direitos e obrigações de grupos sociais privilegiados (SAJI, 2005).

Dando continuidade ao raciocínio, Saji (2005, p. 22) aponta:

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

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), a diversidade nas organizações pode ser dividida em dois níveis: nível superficial e nível profundo. A diversidade em nível superficial trata elementos biográficos, não refletem os pensamentos e sentimentos dos indivíduos e auxiliam na criação de estereótipos.

A diversidade em nível profundo tem relação com a personalidade, habilidades e valores dos indivíduos, ou seja, possui vínculo com a realização de atividades dentro da organização, diferente da diversidade em nível superficial (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A heterogeneidade nas organizações provoca impactos tanto em termos de eficácia organizacional como individual. O ambiente multicultural é um dos benefícios da diversidade nas organizações, pois traz novas visões e diferentes percepções da realidade e do mercado (RIBEIRO; CONCEIÇÃO; NOVAES, 2015).

Ribeiro, Conceição e Novaes (2015, p. 15) tratam a inclusão de minorias como vantagem competitiva para as empresas:

A imagem é um dos bens mais preciosos das organizações e zelar para que ela fique cada vez melhor sempre será o foco das empresas. A vantagem competitiva pode estar atrelada à inclusão de minorias, pois uma empresa que busca essa inclusão estará promovendo a igualdade. Isso estimula as compras de seus produtos e/ou serviços em um período que cada vez mais os clientes estão exigindo práticas sociais que demonstrem a responsabilidade social das empresas. Não basta somente ter produtos que são bons, os clientes estão buscando empresas que se alinhem com suas filosofias de vida e que sejam capazes de desenvolver ações para o crescimento de uma sociedade melhor.

Santos, Santana e Arruda (2018) afirmam que além dos benefícios para a organização e o indivíduo, a gestão da diversidade é uma ferramenta que busca dar visibilidade e valorizar as pluralidades humanas como um compromisso ético para com a sociedade.

“Através das práticas que promovam conhecimento e reflexões sobre a diversidade no contexto empresarial podemos diminuir o racismo, a homofobia e outras mazelas sociais” (SANTOS; SANTANA; ARRUDA, 2018, p. 5).



Apesar das benesses que a gestão da diversidade pode proporcionar para as organizações e para os indivíduos, existem aspectos negativos que devem ser levados em consideração.

Segundo Sicherolli, Medeiros e Valadão Júnior (2011), alguns dos aspectos negativos da gestão da diversidade dão-se por conflitos interpessoais e dificuldade na comunicação entre os colaboradores. A alta rotatividade e o custo potencial ligado à força de trabalho diversificada são outras dificuldades encontradas na gestão da diversidade.

Mesmo com todas as desvantagens possíveis, os gestores que optam por não gerenciar a diversidade de seus colaboradores contribuirão para manter ou aumentar as diferenças entre os grupos sociais (SICHEROLLI; MEDEIROS; VALADÃO JÚNIOR, 2011).

### **3 METODOLOGIA**

Os artigos científicos apresentam resultados de pesquisas ou estudos feitos a respeito de um tema e contêm novas abordagens que complementam os estudos já realizados (PRODANOV, 2013).

“Os artigos científicos, por serem completos, permitem ao leitor, mediante a descrição da metodologia empregada, do processamento utilizado e dos resultados obtidos, repetir a experiência” (PRODANOV, 2013, p. 159).

Após a definição do tema, fez-se necessário o amplo levantamento de fontes teóricas para que fosse possível conhecer até que ponto o tema já foi estudado.

“A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 2008, p. 50).

A utilização de dados secundários, em especial os dados do IBGE, foi fundamental para explicitar algumas das desvantagens que as minorias sociais enfrentam em território nacional.

Para a maior assertividade em relação à elaboração do artigo, as fontes utilizadas foram as mais recentes possíveis, já que a gestão da diversidade é um tema que está em fase de desenvolvimento.

### **4 ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÃO**

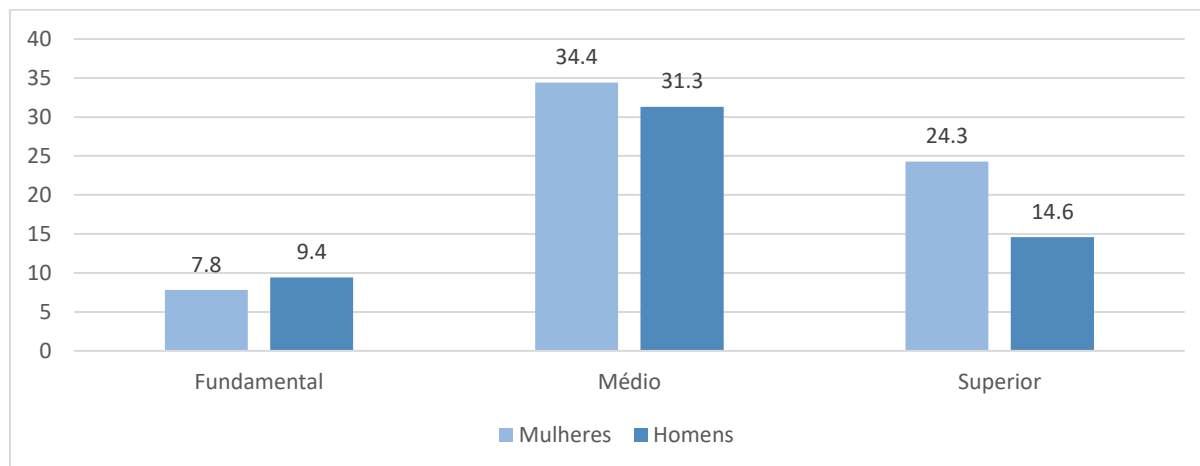
A gestão da diversidade é a ferramenta que alinha o nível superficial e o nível profundo da diversidade nas organizações, possibilitando uma visão integrada da sociedade, para que



seja possível traçar estratégias assertivas que servirão como vantagem competitiva para as empresas e trarão benefícios para os indivíduos, tanto no contexto organizacional quanto social.

No Brasil, existem alguns tópicos aos quais as organizações precisam estar atentas no processo de implementação da gestão da diversidade, que deve ser realizada de forma gradativa, para que os aspectos negativos relatados pelos estudiosos sejam minimizados.

**Gráfico 1 – Nível de Instrução Completo**



Fonte: IBGE (2018).

O Gráfico 1 mostra que das 40,2 (quarenta vírgula dois) milhões de mulheres no mercado de trabalho, 24,3% (vinte e quatro vírgula três por cento) completaram o ensino superior. Porém, os rendimentos das mulheres são, em média, 24,4% (vinte e quatro vírgula quatro por cento) menores que os dos homens (IBGE, 2018).

**Tabela 1 – Rendimento Médio de Todos os Trabalhos**

Brancos	R\$ 2.814
Pardos	R\$ 1.606
Pretos	R\$ 1.570

Fonte: IBGE (2018).

A Tabela 1 mostra o rendimento médio no mercado de trabalho por etnia. Pretos e pardos possuem rendimento médio 43,6% (quarenta e três vírgula seis por cento) menor que os dos brancos.

“Alguns movimentos negros utilizam preto e pardo para substituir o negro e alguns movimentos indígenas usam indígenas e pardos para pensar a descendência indígena. É uma categoria residual, mas que é a maioria” (IBGE, 2018).

De acordo com O Globo (2019), os negros representam apenas 5% (cinco por cento) dos cargos executivos nas cem maiores empresas do Brasil, mesmo sendo a maioria da população brasileira.

**Tabela 2** – LGBTQI+ e o mercado de trabalho

25% não contaram a nenhum de seus colegas de trabalho sobre sua orientação sexual;
82% acreditam que as empresas precisam acolhê-los de uma melhor forma;
32% se sentem acolhidos pela empresa em que trabalham;
13% dos colaboradores LGBTQI+ ocupam cargo de liderança;
35% afirmaram ter sofrido algum tipo de discriminação velada ou direta nas organizações.

Fonte: G1 (2019).

A Tabela 2 apresenta informações coletadas por meio de uma pesquisa com funcionários LGBTQI+ brasileiros realizada pelo *LinkedIn*. 35% (trinta e cinco por cento) dos entrevistados relataram que sofreram algum tipo de discriminação nas organizações em que trabalharam, sendo 12% (doze por cento) das discriminações por líderes da empresa, incluindo gestores. (G1, 2019).

As organizações brasileiras precisam realizar um diagnóstico da situação para que todas essas questões que envolvam as minorias sociais no mercado de trabalho não sejam reproduzidas no processo de implementação da gestão da diversidade.

A elaboração de um plano de ação que esteja associado às diretrizes da empresa e ofereça um posicionamento sobre as minorias sociais é fundamental para ser compartilhado com os *stakeholders*<sup>1</sup> e com o microambiente.

Ações de *endomarketing*<sup>2</sup> podem ser úteis para que as organizações abram diálogo sobre temas que são considerados complexos para uma grande parte dos colaboradores, porém, podem trazer maior sensibilização e desmistificar preconceitos sobre determinado assunto.

A utilização da comunicação interna é essencial para o compartilhamento de experiências e a divisão de protagonismo para que todos os grupos sociais em uma organização se sintam acolhidos e valorizados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

<sup>1</sup> Stakeholders define todos os indivíduos que possuem interesse na organização, do governo aos colaboradores (SENGE, 2013).

<sup>2</sup> Endomarketing diz respeito ao marketing voltado para o público interno, visando a melhoria na qualidade do ambiente organizacional (SENGE, 2013).

A gestão da diversidade é um tema relativamente recente que tomou novas proporções com o crescimento da diversidade nas organizações referente à inclusão das minorias sociais no mercado de trabalho.

O conceito de gestão da diversidade refere-se à celebração das diferenças e a possibilidade de integrar pessoas com diferentes personalidades no ambiente organizacional, fazendo com que essas interações sejam refletidas na sociedade, diminuindo as mazelas sociais.

O tema é tratado de forma idealizada, pois a integração dos diferentes grupos sociais ainda é uma questão de difícil alcance.

O primeiro passo para que essa realidade mude e o desenraizamento social aconteça é a visibilidade das minorias sociais e o desenvolvimento da empatia nos colaboradores. A desmistificação dos preconceitos é essencial para que a gestão da diversidade seja realizável e consiga atuar de forma positiva.

As organizações precisam estar atentas a todo o contexto histórico relacionado às minorias sociais para que seja possível identificar o que precisa ser modificado e quais estratégias serão utilizadas na efetivação da gestão da diversidade.

O caminho a ser percorrido é longo, mas a gestão da diversidade é uma ferramenta que, se utilizada da forma correta, pode ocasionar uma grande transformação nas organizações e na sociedade.

## 6 REFERÊNCIAS

ABRIL. **Você sabe o que significa a sigla LGBTQI+?** 2019. Disponível em: <<https://capricho.abril.com.br/vida-real/voce-sabe-o-que-significa-a-sigla-lgbtqi/>>. Acesso em: 15 set. 2019.

ANDRADE, Juliana; CARVALHO NETO, Antonio. (Org.). **Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura:** estudos sob diferentes abordagens. São Paulo: Atlas, 2015.

BARREIRO, José Henrique de L. C. et al. **Diversidade nas organizações:** uma análise de resultados. In: XI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO 2015.

ESTADÃO. **Mercado de trabalho ainda é excludente para negros no Brasil.** 2017. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/blogs/ecoando/mercado-de-trabalho-ainda-e-excludente-para-negros-no-brasil/>>. Acesso em: 09 set. 2019.

EXAME. **Diversidade:** a comunidade LGBT no mercado de trabalho. 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/diversidade-a-comunidade-lgbt-no-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em: 01 set. 2019.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gerenciando a diversidade cultural:** experiência de empresas brasileiras. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000.

G1. **IBGE:** número de mulheres em cargos de liderança caiu nos últimos 4 anos. 2018. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/colunas/Bolsa-de-Valores/noticia/2018/09/ibge-numero-de-mulheres-em-cargos-de-lideranca-caiu-nos-ultimos-4-anos.html>>. Acesso em: 15 set. 2019.

G1. **Metade dos profissionais LGBT assumiu orientação sexual no trabalho, diz pesquisa.** 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/06/25/metade-dos-profissionais-lgbt-assumiu-orientacao-sexual-no-trabalho-diz-pesquisa.ghtml>>. Acesso em: 06 out. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIMENES, Antonia Maria et al. **A dificuldades da inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho.** Rev. Científica Eletrônica INESUL, Londrina, p. 1-15, 2015. Disponível em: <[https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_33\\_1426199840.pdf/](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_33_1426199840.pdf/)>. Acesso em: 09 set. 2019.

IBGE. **No Dia da Mulher, estatísticas sobre trabalho mostram desigualdade.** 2018. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20287-no-dia-da-mulher-estatisticas-sobre-trabalho-mostram-desigualdade>>. Acesso em: 29 set. 2019.

IBGE. **IBGE mostra as cores da desigualdades.** 2018. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/21206-ibge-mostra-as-cores-da-desigualdade>>. Acesso em: 29 set. 2019.

IBGE. **Pessoas com deficiência:** adaptando espaços e atitudes. 2017. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/16794-pessoas-com-deficiencia-adaptando-espacos-e-atitudes>>. Acesso em: 19 out. 2019.

JUBILUT, Liliana Lyra; BAHIA, Alexandre Gustavo Melo Franco; MAGALHÃES, José Luiz Quadros de. (Coords.). **Direito à diferença, volume 2:** aspectos de proteção específica às minorias e aos grupos vulneráveis. São Paulo: Saraiva, 2013.

LUCIANO, Gersem dos Santos. **O Índio Brasileiro:** o que você precisa saber sobre os povos indígenas no Brasil de hoje. Brasília: Ministério da Educação, Secretária de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade; LACED/Museu Nacional, 2006.

O GLOBO. **Denúncias de discriminação racial no trabalho crescem 30% em quatro anos.** 2019. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/denuncias-de-discriminacao-racial-no-trabalho-crescem-30-em-quatro-anos-23538353>>. Acesso em: 06 out. 2019.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, Diego; CONCEIÇÃO, Lucas de Araújo da; NOVAES, Elizabete David. **Diversidade organizacional e inclusão de minorias no mercado de trabalho.** Rev. Científica Eletrônica UNISEB, Ribeirão Preto, v. 5, n. 5, p. 1-22, jan./jun. 2015.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Felipe. **Comportamento organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SAJI, Genilda Sandra Madeira. **Gestão da Diversidade no Brasil:** Apresentação de um modelo brasileiro. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo, p. 62, 2005.

SANTOS, Diego Junior da Silva et al. **Raça versus etnia:** diferenciar para melhor aplicar. Dental Press J. Orthod, Maringá, v. 15, n. 3, p. 121-124, 2010.

SANTOS, Jean Victor de Melo; SANTANA, Aline Cavalcante; ARRUDA, Geyza D'Ávila. **Diversidade nas organizações:** inclusão social ou estratégia competitiva? Psicologia.pt - O Portal dos Psicólogos. 2018. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A1170.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2019.

SENGE, Peter Michael. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização que aprende. 29. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2013.

SICHEROLLI, Monique de Biaggio; MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira; VALADÃO JÚNIOR, Valdir Machado. **Gestão da Diversidade nas Organizações:** uma Análise das Práticas das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil. III EnGPR, João Pessoa, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR264.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2019.