

## IMPACTOS, DESAFIOS E TENDÊNCIAS DA DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO NAS EMPRESAS.

MIRELLY PEDREIRA FERRARO SERRA SILVA<sup>1</sup>

WELINGTON HENRIQUE GERONIMO<sup>2</sup>

CLAUDIA MARIA NAPOLITANO SANCHEZ MORASCO<sup>3</sup>

### RESUMO

A diversidade e a inclusão tornaram-se elementos fundamentais para garantir a competitividade e a sustentabilidade das organizações na atualidade. Este artigo discute a relevância da adoção de políticas eficazes de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I), destacando como essas práticas contribuem para ampliar a inovação, estimular a criatividade e fortalecer o desempenho financeiro das empresas, alinhando-se aos princípios Ambiental, Social e de Governança (ASG) e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Mediante uma revisão bibliográfica de 38 estudos, identificou-se que, apesar dos avanços, persistem desafios significativos, como a desconexão entre políticas formais e práticas efetivas, a imaturidade gerencial e barreiras culturais enraizadas. Os resultados indicam que a efetividade das iniciativas de DE&I é diretamente dependente do engajamento genuíno da liderança, da realização de diagnósticos detalhados do quadro de pessoal, da implementação de políticas robustas e da existência de canais de escuta ativa. Conclui-se que as ações de DE&I devem transcender iniciativas pontuais e simbólicas, integrando-se de maneira orgânica à cultura e à estratégia organizacional, com monitoramento contínuo e transparência, para assegurar a construção de ambientes verdadeiramente inclusivos, equitativos e produtivos.

**Palavras-chave:** Diversidade; Equidade; Gestão Organizacional; Inclusão.

### ABSTRACT

Diversity and inclusion have become fundamental elements for ensuring the competitiveness and sustainability of organizations today. This article discusses the relevance of adopting effective Diversity, Equity, and Inclusion (DE&I) policies, highlighting how these practices contribute to expanding innovation, stimulating creativity, and strengthening the financial performance of companies, aligning with Environmental, Social, and Governance (ESG) principles and the Sustainable Development Goals (SDGs). Through a literature review of 38 studies, it was identified that, despite advances, significant challenges persist, such as the disconnect between formal policies and effective practices, managerial immaturity, and

<sup>1</sup>Graduanda no Curso de Tecnologia de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos – FATEC.

<sup>2</sup>Graduanda no Curso de Tecnologia de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos – FATEC.

<sup>3</sup>Docente, Gestão Empresarial e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC. E-mail: [claudia.morasco@fatec.sp.gov.br](mailto:claudia.morasco@fatec.sp.gov.br)

ingrained cultural barriers. The results indicate that the effectiveness of DE&I initiatives is directly dependent on genuine leadership engagement, detailed staffing assessments, the implementation of robust policies, and the existence of active listening channels. It is concluded that DE&I actions must transcend one-off and symbolic initiatives, integrating organically into the organizational culture and strategy, with continuous monitoring and transparency, to ensure the construction of truly inclusive, equitable, and productive environments.

**Key words:** Diversity; Equity; Inclusion; Organizational Management.

## INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, a sociedade tem passado por transformações profundas, e a diversidade vem se consolidando como um elemento decisivo para diferenciar organizações. Evidências nacionais e internacionais mostram que a habilidade de lidar com as diferenças é essencial para promover a sustentabilidade e garantir o sucesso dos negócios (Schwarz; Haber, 2009).

A diversidade amplia visões, gera novas oportunidades e enriquece o repertório das empresas. Organizações que investem em capacitação e inclusão têm observado expressivos ganhos de produtividade, impulsionados pela colaboração e pela sinergia entre equipes, além de maior flexibilidade decorrente da convivência entre profissionais com diferentes perfis. Esses fatores tornam-se estratégicos tanto para o fortalecimento institucional quanto para o desenvolvimento dos colaboradores, que precisam dessas competências para atuar em um ambiente corporativo cada vez mais marcado por fusões e aquisições (Regina et al., 2015).

No Brasil, as discussões sobre diversidade e inclusão no ambiente corporativo ganharam destaque a partir da década de 1990, influenciadas sobretudo por empresas norte-americanas que já adotavam políticas nesse sentido desde as legislações aprovadas nos anos 1960. Três décadas depois, com o avanço de novas políticas e marcos legais, verifica-se um aumento na representatividade de grupos historicamente marginalizados. Entretanto, práticas como assédio, racismo, homofobia, xenofobia e outras formas de discriminação ainda persistem, inclusive dentro das organizações (Sales, 2022).

Para que um programa de diversidade e inclusão seja efetivamente implementado em uma empresa, não basta apenas contratar pessoas de diferentes perfis. É necessário estabelecer uma estratégia de gestão da diversidade que promova um ambiente de trabalho seguro, respeitoso e acolhedor (Silva; Castro, 2022). Nessa perspectiva, observa-se que a diversidade e inclusão constituem um tema abrangente no contexto empresarial, englobando diferentes grupos minoritários, como LGBTQIAPN+, pessoas com deficiência (PCDs), questões relacionadas à raça, etnia, gênero, entre outros (Santos; Patrocínio, 2022). Para que uma organização alcance sucesso e se mantenha competitiva, é fundamental inovar continuamente e oferecer novos produtos e serviços. Nesse cenário, a diversidade da força de trabalho torna-se um recurso estratégico, capaz de impulsionar a inovação, a criatividade e o posicionamento da empresa em termos de vantagem competitiva (Rocha, 2022).

Apesar dos avanços observados nas últimas décadas no que se refere à diversidade e inclusão nas empresas, ainda persistem desafios significativos que comprometem a efetividade dessas iniciativas. A presença de políticas formais não garante, por si só, a eliminação de práticas discriminatórias, como racismo, sexismo, homofobia e capacitismo, que continuam sendo relatadas no ambiente corporativo. Muitas organizações limitam-se a ações superficiais ou de caráter simbólico, sem promover transformações estruturais que assegurem um ambiente verdadeiramente inclusivo e equitativo. Nesse cenário, coloca-se a problemática: como as empresas podem avançar de políticas formais para práticas efetivas de diversidade e inclusão, capazes de gerar mudanças culturais e resultados sustentáveis?

Este artigo tem como objetivo analisar a importância da diversidade e inclusão no contexto empresarial, identificando os impactos dessas práticas tanto no desempenho organizacional quanto na construção de um ambiente de trabalho mais justo e acolhedor. Busca-se compreender de que forma as estratégias de diversidade contribuem para a inovação, criatividade e competitividade das empresas, ao mesmo tempo em que favorecem a equidade social e o bem-estar dos

colaboradores. Além disso, pretende-se discutir os desafios ainda presentes na implementação de políticas inclusivas e apontar caminhos para o fortalecimento dessas práticas no cenário corporativo brasileiro.

Para atingir os objetivos propostos, o estudo será conduzido por meio de uma revisão bibliográfica e documental, com base em pesquisas nacionais e internacionais que abordam diversidade e inclusão nas empresas. Serão analisados artigos científicos, relatórios institucionais, legislações e levantamentos realizados por organizações de referência na área, a fim de identificar avanços, limitações e tendências relacionadas ao tema. A escolha da revisão bibliográfica como metodologia se justifica pela necessidade de compreender o estado atual do conhecimento sobre diversidade e inclusão, permitindo uma análise crítica das práticas existentes e apontando perspectivas para futuras ações corporativas.

## MATERIAL E MÉTODOS

O presente estudo foi desenvolvido por meio de uma revisão da literatura, de caráter qualitativo e interpretativo, com o objetivo de analisar os avanços, limitações e tendências sobre diversidade, equidade e inclusão (DE&I) no contexto empresarial. A pesquisa bibliográfica foi realizada entre os meses de junho e agosto de 2025, abrangendo bases de dados nacionais e internacionais, tais como Scielo, Google Acadêmico, Periódicos CAPES e *Web of Science*. Para a busca dos materiais, foram utilizadas palavras-chave em português e inglês, aplicadas de forma isolada ou combinada por meio de operadores booleanos (*and/or*). Entre os descritores utilizados, destacaram-se: “diversidade e inclusão nas empresas”, “gestão da diversidade organizacional”, “equidade de gênero e raça”, “*diversity and inclusion in organizations*”, “*corporate diversity management*” e “*equity in workplace*”.

Os critérios de inclusão definidos para a seleção do material abrangeram publicações realizadas entre os anos de 2009 e 2024, período em que a temática ganhou maior relevância tanto no cenário nacional quanto internacional; estudos

disponíveis na íntegra em formato de artigo científico, dissertação, tese ou relatório institucional; e produções que abordassem de forma direta políticas, práticas, benefícios ou desafios relacionados à diversidade e inclusão no ambiente corporativo. Como critérios de exclusão, foram considerados os estudos publicados fora do período estipulado, os trabalhos duplicados entre as bases consultadas e as produções que tratavam da diversidade apenas em contextos educacionais, esportivos ou comunitários, sem vínculo direto com a realidade empresarial.

Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados 8 estudos que atenderam plenamente aos requisitos estabelecidos. Do total, 7 correspondem a artigos científicos publicados em periódicos nacionais e internacionais, e 1 a relatório institucional de organização de referência na área. A predominância de artigos acadêmicos evidencia a consolidação da temática de diversidade e inclusão como objeto de investigação científica, embora ainda de forma dispersa em diferentes campos do conhecimento, como administração, sociologia e psicologia organizacional.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os estudos foram organizados em três eixos principais: 1) Impactos da diversidade no desempenho organizacional, destacando correlações entre pluralidade e inovação, criatividade e resultados financeiros; 2) Desafios de implementação das políticas de DE&I, com ênfase em barreiras estruturais, vieses culturais e práticas simbólicas que limitam a efetividade; e 3) Tendências emergentes e boas práticas, que incluem a integração das ações de DE&I aos princípios Ambiental, Social e Governança, mais conhecido por sua sigla em inglês ESG de Environmental, Social e Governance e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), além da valorização de lideranças inclusivas como fator decisivo para a transformação cultural nas organizações, conforme tabela 1.

**Tabela 1.** Síntese dos estudos.

AUTOR E ANO	TIPO DE ESTUDO	POPULAÇÃO	INTERVENÇÃO	PRINCIPAIS ACHADOS
Iyer (2022)	Pesquisa correlacional /Relatório	Contexto corporativo internacional	Análise da correlação entre diversidade e desempenho financeiro.	Evidenciou uma correlação positiva entre a diversidade organizacional (em termos de gênero e etnia) e um melhor desempenho financeiro.
Roberson (2021)	Teórico/ Conceitual	Gestão das organizações	Definição e requisitos para a inclusão efetiva.	Argumenta que a inclusão efetiva exige práticas de gestão que garantam o sentimento de pertencimento e a participação plena de todos os indivíduos no ambiente de trabalho.
Neves (2020)	Teórico/ Crítico	Instrumentalização da diversidade	Análise crítica da diversidade como ferramenta de marketing.	Problematiza a tendência de tratar a diversidade apenas como um diferencial competitivo de mercado, negligenciando seu aspecto fundamental de responsabilidade ética e gerencial.
Renner e Gomes (2020)	Teórico/ Revisão	Evolução das políticas de diversidade	Análise do conceito de "gestão da diversidade".	Defendem que a "gestão da diversidade" é uma evolução das políticas afirmativas, mas apontam a necessidade de explorar mais áreas como a interseccionalidade.
Gomes Filho et al. (2020)	Estudo de Caso Empírico	oito filiais de uma multinacional no Brasil	Avaliação da maturidade e integração das práticas de DE&I.	Verificou que, apesar de um volume significativo de iniciativas, a homogeneidade e integração das práticas são frágeis, situando a organização em um nível intermediário de maturidade em DE&I.
Bernar et al. (2021)	Pesquisa Empírica	Liderança em empresas brasileiras	Análise do impacto de líderes inclusivos na redução de desigualdades.	Identificou que a atuação de líderes inclusivos é decisiva para reduzir desigualdades, mas este perfil ainda é raro e pontual na maioria das empresas brasileiras.
Toyofuku (2022)	Estudo teórico-analítico	Empresas brasileiras e internacionais	Comitês de diversidade e grupos de afinidade	Instâncias de governança que fortalecem a cultura colaborativa e aproximam políticas da prática cotidiana.
Vojvodic et al. (2022)	Estudo aplicado / Relatório institucional	Organizações de diferentes setores	Canais de escuta e políticas de transparência	Fortalecem a cultura de inclusão, permitem ajustes contínuos e aumentam a confiança organizacional.

**Fonte:** As autoras, (2025).

## **Impactos da diversidade no desempenho organizacional**

Diversos estudos demonstram que a gestão da diversidade, quando conduzida de forma estratégica e bem estruturada, pode gerar efeitos positivos e duradouros no desempenho das organizações. A literatura indica que equipes diversas tendem a apresentar níveis mais elevados de criatividade, inovação e capacidade para resolver problemas complexos, já que a variedade de experiências, perspectivas e conhecimentos amplia o conjunto de possíveis soluções (Fonseca; Souza, 2024). Essa evidência é corroborada pelas pesquisas de Iyer (2022), que identificam uma correlação consistente entre maior diversidade nos quadros organizacionais e melhor desempenho financeiro, mostrando que empresas mais inclusivas não apenas cumprem um papel social, mas também fortalecem sua competitividade no mercado.

Entretanto, esses impactos não decorrem automaticamente da simples presença de diferentes perfis na organização. Roberson (2021) argumenta que a diversidade somente se traduz em resultados quando acompanhada de práticas efetivas de inclusão, capazes de garantir que todos os colaboradores se sintam parte integrante da organização, com espaço para contribuir de forma autêntica. Essa visão dialoga com os achados de Bernar et al. (2021), segundo os quais o papel da liderança inclusiva é determinante para transformar a diversidade em vantagem competitiva, já que líderes engajados e preparados são capazes de criar ambientes de confiança, respeito e valorização mútua.

Neves (2020) faz uma crítica relevante ao evidenciar que, em muitos casos, as políticas de diversidade no Brasil são tratadas mais como estratégia mercadológica do que como parte efetiva da gestão de pessoas, gerando desalinhamento entre políticas formais e a prática cotidiana.

Comparando essas perspectivas, percebe-se um consenso entre os autores quanto ao potencial transformador da diversidade para o desempenho organizacional, mas também uma divergência quanto ao nível de efetividade das práticas implementadas. Enquanto estudos de caráter internacional, como os da Iyer

(2022), apontam avanços consistentes, pesquisas nacionais revelam que muitas empresas ainda permanecem em estágio incipiente, restringindo os impactos positivos esperados. Essa discrepância evidencia não apenas diferenças de contexto cultural e estrutural, mas também a necessidade de maior aprofundamento em investigações empíricas que mensurem, de forma longitudinal, como a diversidade impacta efetivamente os resultados organizacionais no cenário brasileiro.

### **Desafios de implementação das políticas de DE&I**

Apesar do reconhecimento crescente sobre a importância estratégica da diversidade, equidade e inclusão (DE&I), a literatura revela que a implementação dessas políticas enfrenta obstáculos significativos que limitam sua efetividade no ambiente corporativo. Um dos principais desafios está relacionado à superficialidade com que muitas organizações tratam o tema, reduzindo-o a campanhas institucionais ou ações pontuais, sem efetiva integração às práticas de gestão de pessoas. Neves (2020) destaca que, em diversas empresas brasileiras, a diversidade ainda é vista como instrumento de marketing ou resposta a pressões externas, em vez de ser incorporada como responsabilidade gerencial e prática estruturada de governança. Essa abordagem gera desalinhamento entre discurso e prática, fragilizando a credibilidade das iniciativas.

Além disso, estudos como os de Saraiva e Irigaray (2009) chamam a atenção para o risco da diversidade ser reduzida ao cumprimento de cotas ou à busca por indicadores quantitativos, sem que haja de fato um ambiente inclusivo. Os autores argumentam que diversidade sem inclusão não apenas limita resultados, mas pode também gerar tensões e conflitos internos, uma vez que colaboradores podem se sentir utilizados para atender a metas formais sem experimentarem reconhecimento ou pertencimento. Essa crítica é reforçada por Roberson (2021), ao demonstrar que a falta de práticas inclusivas impede que os benefícios da diversidade se concretizem em desempenho organizacional.

Outro desafio refere-se à resistência cultural, tanto no nível institucional quanto individual. Renner e Gomes (2020) observam que, embora haja avanços na substituição do conceito de ação afirmativa pela gestão da diversidade, persistem vieses enraizados que dificultam a mudança cultural necessária para a equidade efetiva. Isso se traduz na dificuldade de líderes e gestores em adotar uma postura genuinamente inclusiva, muitas vezes por desconhecimento ou falta de capacitação adequada. Bernar et al. (2021) complementam ao mostrar que, sem líderes preparados e sensibilizados, as políticas de inclusão perdem força e tornam-se iniciativas fragmentadas e simbólicas.

De maneira geral há consciência sobre a relevância de DE&I, mas há também uma lacuna expressiva entre intenção e execução, e de modo semelhante, Gomes Filho et al. (2020) identificaram que, mesmo em empresas multinacionais com diretrizes globais de diversidade, muitas filiais brasileiras mantêm programas em estágios intermediários de maturidade, revelando desigualdade na implementação.

Assim, os estudos convergem em mostrar que o maior desafio não está no reconhecimento da importância da diversidade, mas sim na sua operacionalização concreta. Persistem dificuldades relacionadas à falta de alinhamento estratégico, à baixa capacitação das lideranças, à resistência cultural e ao risco de transformar a diversidade em retórica institucional. Em síntese, a literatura evidencia que, sem superar esses entraves, as políticas de DE&I correm o risco de permanecer como iniciativas simbólicas, incapazes de promover mudanças estruturais na cultura organizacional.

### **Tendências emergentes e boas práticas**

A literatura recente aponta que a agenda de diversidade, equidade e inclusão (DE&I) tem avançado para além da simples formulação de políticas formais, caminhando em direção à integração com princípios mais amplos de governança, sustentabilidade e responsabilidade social. Ferreira et al. (2022) observam que a vinculação das práticas de diversidade aos critérios ESG fortalece a legitimidade

dessas ações, tornando-as parte essencial da estratégia corporativa e não apenas iniciativas isoladas de recursos humanos. Essa perspectiva é corroborada pela agenda da ONU 2030, que inclui a redução das desigualdades como meta central (ODS 10), incentivando empresas a vincularem suas práticas de inclusão a objetivos globais de desenvolvimento sustentável (ONU, 2015).

Entre as tendências emergentes no campo da diversidade organizacional, destacam-se a valorização de lideranças inclusivas e a criação de estruturas de governança específicas para o tema. Bernar et al. (2021) evidenciam que líderes capacitados e engajados têm potencial para transformar os ambientes de trabalho, reduzir desigualdades e fomentar culturas mais colaborativas. Nessa mesma direção, Toyofuku (2022) enfatiza a importância da implementação de comitês de diversidade e grupos de afinidade, que funcionam como instâncias de governança responsáveis por articular diretrizes estratégicas e promover espaços de diálogo entre colaboradores. Tais iniciativas se consolidam como ferramentas eficazes para aproximar as políticas institucionais do cotidiano das equipes.

Outro aspecto amplamente discutido na literatura refere-se à necessidade de monitoramento e avaliação contínua das ações de diversidade. Vojvodic et al. (2022) argumentam que canais de escuta acessíveis e políticas de transparência são essenciais para fortalecer a cultura de inclusão, permitindo identificar fragilidades e realizar ajustes permanentes. Essa perspectiva reforça a compreensão de que a gestão da diversidade deve ser vista como um processo dinâmico, e não como um resultado finalizado, demandando o uso de métricas de impacto e a divulgação pública dos resultados alcançados.

Apesar desses avanços, alguns autores alertam para lacunas ainda pouco exploradas, Renner e Gomes (2020) defendem a necessidade de ampliar o debate para além da administração, incorporando áreas como filosofia, sociologia e saúde, de modo a enriquecer a compreensão sobre as interseções entre diferentes formas de desigualdade. De forma semelhante, Neves (2020) chama a atenção para a importância de superar o viés mercadológico que ainda permeia muitas práticas,

sugerindo que as boas práticas só se consolidam quando internalizadas como parte da cultura organizacional e tratadas como responsabilidade estratégica da gestão de pessoas.

Assim, as tendências emergentes e boas práticas evidenciadas na literatura reforçam que a efetividade das ações de DE&I depende de três fatores centrais: integração com estratégias de sustentabilidade e governança, fortalecimento de lideranças e instâncias de governança inclusivas, e monitoramento constante das políticas implementadas. Contudo, os estudos também sinalizam que há espaço para amadurecimento, especialmente no que se refere à análise interseccional das desigualdades e à adaptação das práticas ao contexto específico das empresas brasileiras.

## CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo analisar a importância da diversidade e inclusão no contexto empresarial, identificando seus impactos no desempenho organizacional e na construção de ambientes de trabalho mais justos e acolhedores. A partir de uma revisão bibliográfica e documental, foi possível concluir que a Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) consolida-se, de fato, como um pilar estratégico indispensável para a competitividade, a inovação e a sustentabilidade das organizações no século XXI. Os achados da pesquisa demonstram que empresas que implementam políticas robustas de DE&I colhem benefícios tangíveis, como maior criatividade, melhor tomada de decisão e desempenho financeiro superior, além de se alinharem aos princípios ESG e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). A principal limitação deste trabalho reside em sua natureza teórica, baseada em revisão bibliográfica. Para pesquisas futuras, sugere-se a investigação empírica, por meio de estudos de caso ou *surveys*, para mensurar a correlação entre tipos específicos de liderança inclusiva e resultados organizacionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNAR, B. V.; RODOLFO, B. D.; MADALENA, E. C.; CAMARGO, K. S. de; COSTA, L. C. da; LEGNANI, L. **Gestão da diversidade nas organizações: os desafios para ser um líder inclusivo**. Inova + Cadernos da Graduação da Faculdade da Indústria, v. 2, n. 1, p. 127-150, 2021.

FERREIRA, L. L.; MACIEL, P. D.; COLETI, J. de C. .; MACEDO, K. G. **Departamento de diversidade, equidade e inclusão: uma nova tendência empresarial**. E-Acadêmica, [S. l.], v. 3, n. 3, p. e5933374, 2022. DOI: 10.52076/eacad-v3i3.374. Disponível em: <https://eacademica.org/eacademica/article/view/374>. Acesso em: 1 set. 2025.

FONSECA, N. C. G.; SOUZA, P. H. da S. **Diversidade & Inclusão nas Empresas**. Revista da Reunião Anual de Ciência e Extensão, v. 13, n. 13, 2024.

GOMES FILHO, A. dos S.; LAVOR FILHO, T. L. de; MACÊDO, M. E. C.; SILVA, L. M.; TEIXEIRA, M. W.S.; MIRANDA, L.M. F.; ALBUQUERQUE FILHO, J.A. de. **Gestão da Diversidade nas Organizações no Brasil: Uma Revisão de Literatura**. ID on line. Revista de psicologia, [S. l.], v. 14, n. 50, p. 1255–1270, 2020. DOI: 10.14295/idonline.v14i50.2513. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2513>. Acesso em: 1 set. 2025.

IYER, A. **Understanding advantaged groups' opposition to diversity, equity, and inclusion (DEI) policies: The role of perceived threat**. Social and Personality Psychology Compass, [S. l.], v. 16, n. 5, p. e12666, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/spc3.12666>.

NEVES, A. M. **Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial**. Revista Gestão & Sustentabilidade, v. 2, n. 1, p. 140-154, 2020. DOI: <https://doi.org/10.36661/2596-142X.2020v2i1.11374>

ONU – Organização das Nações Unidas. **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Brasília: ONU, 2015. Disponível em: <[www.onubrasil.org](http://www.onubrasil.org)>. Acesso em: 25 ago. 2025.

REGINA, A.S.; RANIERE, E.; OLIVEIRA, E.V.; SANO, M.F.; HELOU, M.M.; GUEDES, M.; TYROLA, S. **Guia de Profissionais que Atuam na Inclusão de Pessoas com Deficiência (PcDs)**. Rede Empresarial de Inclusão Social, 2015. 32 p. Disponível em: <https://demaisinformacao.com.br/guia-de-profissionais-que-atuam-na-inclusao-de-pessoas-com-deficiencia/>. Acesso em: 25 ago. 2025.

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. DOI: <https://doi.org/10.18316/rcd.v12i27.6705>

ROCHA, C. G. **A demonstração de práticas de diversidade (cultural, racial e de gênero) quando bem-sucedidas e os resultados das organizações.** 2022. Tese (Doutorado) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/e5b5fa2f-3741-437f-814d-b7dce28471cf> Acesso em: 25 ago. 2025.

ROBERSON, Q. M. **The role of diversity in organizational innovation and performance.** Journal of Organizational Behavior, v. 42, n. 2, 2021.

SALES, A. L. P. **Diversidade & Inclusão: vivências de grupos de afinidades nas empresas e seu impacto na construção de uma cultura inclusiva.** Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes, Centro de Estudos Latino-Americanos Sobre Cultura e Comunicação, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://celacc.eca.usp.br/pt-br/tcc-celacc/detalhes/1799>. Acesso em: 25 ago. 2025.

SANTOS, M. P. S. dos; PATROCÍNIO, T. F. **Diversidade e inclusão nas empresas.** Revista Acadêmica Interdisciplinar INESP, v. 4, p. 202, 2022. Disponível em: <https://www.inesp.edu.br/revista/wp-content/uploads/2022/11/Revista-4a-Edicao.pdf#page=203>. Acesso em: 25 ago. 2025.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. **Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?** Revista de Administração de Empresas, v. 49, n. 3, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902009000300008>

SCHWARZ, A.; HARBER, J. **Cotas: como vencer os desafios da contratação de pessoas com deficiência.** São Paulo: i.Social, 2009. 270 p. Disponível em: [https://vidamaislivre.com.br/uploads/isocial/livro-cotas.pdf.sci\\_arttext&pid=S1415-6552014000100006&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](https://vidamaislivre.com.br/uploads/isocial/livro-cotas.pdf.sci_arttext&pid=S1415-6552014000100006&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt). Acesso em: 25 ago. 2025.

SILVA, D. B.; CASTRO, L. A. M. de. **Inclusão e diversidade no mundo corporativo.** Trabalho de Conclusão de Curso, Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza, São Carlos, 2022. DOI: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/9822?locale=en>.

TOYOFUKU, T. **D&I é só uma estratégia ou faz parte da cultura da sua empresa?** In: AMATO, L. Diversidade e Inclusão em suas dimensões. 1. ed. São Paulo: Literare Books Internacional, 2022. p. 27-36.

Impactos, desafios e tendências da diversidade, equidade e inclusão nas empresas.
---

Mirelly P. F. S. Silva; Welington H. Geronimo; Claudia M. N. S. Morasco
---

VOJVODIC, A.; DEL MONDE, I.; CAMARGO, M.; YAREDY, T. **Diversidade e inclusão em empresas, governos e organizações** (Série Universitária). 1. ed. (Edição do Kindle). São Paulo: Editora Senac, 2022.