



ADMINISTRAÇÃO

LUIZ EDUARDO DOS REIS MANHÃES

**GESTÃO DA DIVERSIDADE: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA NO
PORTUGUESE.**

Campos dos Goytacazes

LUIZ EDUARDO DOS REIS MANHÃES

**GESTÃO DA DIVERSIDADE: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA NO
PORTUGUESE**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito para
a obtenção de título de Bacharel
em Administração ao Centro
Universitário Redentor.

Orientadora: Ma.Simone Monteiro

Campos dos Goytacazes

2021

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: LUIZ EDUARDO DOS REIS MANHÃES

Título: GESTÃO DA DIVERSIDADE: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MO PORTUGUESE

Natureza: Trabalho de Conclusão de Curso

Objetivo: Título de Bacharel em Administração

Instituição: Centro Universitário Redentor

Área de Concentração: Administração com ênfase em Gestão Estratégica com foco em Gestão da Diversidade e Inclusão Social

Aprovada em: ____/____/____

Banca Examinadora:

Profª Ma. Simone Monteiro

Orientadora

Instituição: Centro Universitário Redentor

Profª Ma. Danielle Alves Fortuna Pussiareli

Instituição: Centro Universitário Redentor

Profª Esp. Mariany Fumian Ferrari Marques

Instituição: Centro Universitário Redentor

RESUMO

A relevância do estudo referente à gestão da diversidade pode ser compreendida, inicialmente, pelo contexto em que as empresas estão inseridas, bem como uma sociedade cada vez mais plural e inclusiva, diversificando os perfis que compõem as organizações. Observando o cenário global, a internacionalização de mercados, o aumento da concorrência e uma maior exigência dos clientes, fornecedores e funcionários têm orientado as empresas a adotarem novos modelos de gestão, modelos atendam ao constante desenvolvimento social. Refletir sobre a diversidade cultural nas organizações é importante tanto pelo desenvolvimento humano e a pluralidade da sociedade, como também devido à clara relação com a motivação e a produtividade. O presente trabalho visa demonstrar a importância da gestão da diversidade cultural, evidenciando que a mesma pode ser um diferencial valioso. O tema se justifica por se tratar de assunto atual em escala mundial, e pouco discutido e levado em consideração no Brasil. Para atingir tal propósito, foram feitas revisões bibliográficas sobre o fator diversidade nas organizações e o seu papel estratégico de atuação nas empresas e também foi realizado um estudo de caso na empresa No Portuguesa. Diante dos resultados, observou-se que a organização é inclusiva e que na percepção dos componentes da equipe isso é um diferencial, pois trabalham engajados e segundo a líder isso chama atenção de forma positiva.

Palavras-chave: Diversidade, Gestão da Diversidade, Inclusão, Cultura.

ABSTRACT

The relevance of the study regarding the management of diversity can be understood, initially, by the context in which the companies are inserted, as well as by an increasingly plural and inclusive society, diversifying the profiles that make up organizations today. Observing the global scenario, the internationalization of markets, increased competition and greater demand from customers, suppliers and employees have guided companies to adopt new management models, models that meet constant social development. Reflecting on cultural diversity in organizations is important both for human development and the plurality of society, as well as for its clear relationship with motivation and productivity. The present work aims to demonstrate the importance of managing cultural diversity, showing that it can be a valuable differential. The theme is justified, as it is a current issue on a world scale, and little discussed and taken into consideration in Brazil. To achieve this purpose, bibliographical reviews were carried out on the diversity factor in organizations and its strategic role in companies, and a case study was also carried out in the company No Portuguese. Based on the results, it was observed that the organization is inclusive and that, in the perception of the team members, this is a differential, as they work engaged in it and, according to the leader, this attracts attention in a positive way.

Keywords: Diversity, Diversity Management, Inclusion, Culture.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1. Objetivos	7
1.1.1. Objetivo Geral.....	8
1.1.2. Objetivos específicos.....	8
1.2. Metodologia.....	8
1.3. Justificativa.....	8
1.4. Hipóteses	8
1.5. Problemática.....	9
2. CULTURA	9
2.1. Cultura Organizacional	10
3. DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES: DOS CONCEITOS ÀS PRÁTICAS.	11
4. ESTUDO DE CASO	12
4.1. Método	12
4.2. Entrevista	13
4.3. Questionário	14
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	17
REFERÊNCIAS.....	19

1. INTRODUÇÃO

Há anos o debate sobre a inclusão e à diversidade em diferentes ambientes da sociedade vem crescendo e se tornando cada vez mais frequente, como não podia ser diferente, essa discussão também chegou ao meio organizacional. A necessidade de cada vez mais representatividade e a constante pluralidade dos públicos de interesse que compõem as organizações tornam a temática atual e presente em escala global.

Segundo Torres e Pérez-Nebra (2004, p. 526, apud, Caroline Gomes Mendes Nunes, 2019, p. 10.):

as empresas que ignoram o conceito da gestão da diversidade perdem potencial competitivo. Os benefícios (de uma empresa que investe em diversidade) vão além dos financeiros; aprendizado, criatividade, flexibilidade, crescimento organizacional e individual, e a capacidade de uma empresa de se ajustar rapidamente e com sucesso às mudanças do mercado.

A gestão da diversidade no meio corporativo proporciona o incentivo ao aprendizado e a criatividade, usando de forma saudável as opiniões distintas, o dinamismo e a incompatibilidade de visões podem oportunizar a solução de problemas, como também a criação de novas iniciativas. Com essa postura, o ambiente se torna flexível e propício à geração de crescimento. A reflexão acerca da diversidade cultural nas organizações é significativa tanto pelo amadurecimento humano e organizacional, como também devido à clara ligação com a motivação e o desempenho dos públicos de interesse das organizações.

O Brasil é um país que tem como uma das suas marcas principais a diversidade cultural, tanto pelo seu contexto histórico de colonização, quanto pelos avanços sociais mundiais, no entanto, ainda há um grande caminho a ser percorrido no que se refere à valorização da diversidade cultural no país (FLEURY, 2000, p. 19). Dessa forma, pode-se concluir que assunto ainda não recebe a atenção necessária por parte das organizações, isso é muito sério, visto que pode ser um diferencial crucial para a sobrevivência em um mercado cada vez mais diverso e volátil.

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é evidenciar a relevância da diversidade cultural nas organizações e como ela pode ser um diferencial fundamental, ainda mais em uma sociedade e mercado cada vez mais exigentes e inconstantes.

1.1.2. Objetivos específicos

- Fazer uma revisão literária referente à temática Cultura, Cultura Organizacional, Diversidade e Inclusão.
- Identificar e compreender as medidas de gestão da diversidade e os seus efeitos.

1.2. Metodologia

Foram realizadas revisões bibliográficas sobre o fator diversidade e inclusão nas organizações e o seu papel estratégico de atuação nas empresas e também pesquisa de campo com estruturação de estudo de caso na empresa No Portuguese.

1.3. Justificativa

A temática se justifica, visto que é uma questão presente em proporção global, porém possui pouco debate no Brasil, sendo que a diversidade cultural é de grande relevância e tem impacto direto nos resultados e na imagem das empresas, pois é um recurso estratégico usado para entender e atender aos públicos de interesse das empresas.

1.4. Hipóteses

- As organizações brasileiras não valorizam a diversidade cultura em suas equipes por medo de não seguir um “padrão” corporativo.
- Boa parte das empresas brasileiras são conservadoras e enxergam a pluralidade de colaboradores como um desafio que pode impactar a sua identidade frente à sociedade.
- As empresas não tem conhecimento suficiente sobre a temática, como também tem receio do impacto, do julgamento, do preconceito, e do trabalho necessário para implantar políticas de diversidade e inclusão.

1.5. Problemática

A gestão da diversidade é um tema com debate essencial para o desenvolvimento de uma sociedade que vive com constantes mudanças. No cenário global é um assunto muito debatido, no entanto, no Brasil a questão não recebe a devida atenção, ou seja, o assunto é pouco debatido e levado em consideração no Brasil. Por qual motivo a gestão da diversidade não recebe a atenção devida no Brasil?

2. CULTURA

O termo cultura se refere a algo muito amplo que caracteriza um grande número de pessoas, que envolve inúmeros aspectos sociais. De acordo com Pires e Macêdo (2006) cultura é um composto de conhecimentos, ideias, valores, símbolos, costumes, idiomas, tradições e ações que se tornam características de um conjunto de pessoas, seja ele um grupo familiar, social, étnico, religioso, etc. A cultura é algo que é passado através de gerações de forma recorrente naturalmente em forma de falas, conversas, festividades, músicas, desenhos, etc.

De acordo com Chaui (1986, p. 12):

...enquanto Civilização designa convenção e instituições sócio-políticas, Cultura se refere à religião natural, às artes nascidas dos afetos, à família e à personalidade ou subjetividade como expressões imediatas e naturais do espírito humano.

Segundo Dias (2013, p. 58):

Ela interfere na forma como as pessoas veem o mundo, como percebem as coisas. Cada indivíduo é criado numa cultura determinada e os valores que adquire o fazem emitir juízos de valor sobre as coisas. Desse modo, o mundo é visto de forma diferente pelas diversas sociedades.

O Brasil é um país muito diverso, e a sua cultura é muito importante, não só pela capacidade social e educativa que a mesma possui, mas também por reforçar características nacionais marcantes e unir uma população diversa por meio de suas diferenças. Segundo Darcy Ribeiro (1995), a cultura brasileira é a combinação de várias práticas e costumes de nacionalidades diferentes devido à colonização, isso fica evidente nas diferentes características de pessoas de estados ou regiões distintas, deixando ainda mais clara a diversidade cultural existente no país.

É importante ressaltar que toda cultura tem relevância, tendo em vista que não existem culturas superiores ou inferiores, pois todo grupo social possui o seu conjunto específico de crenças e valores, que foi tomando forma com o passar do tempo e com base em suas vivências sociais, sendo assim toda cultura possui a sua valia porque ela diz muito sobre a determinada coletividade a qual ela pertence.

2.1. Cultura Organizacional

A cultura organizacional tem o conceito semelhante à cultura, porém se caracteriza no meio corporativo. De acordo com Chiavenato (2021), a cultura organizacional é um composto de crenças, conceitos e rotinas constituídas por meio de diretrizes, valores e ações com a participação de todos os integrantes de uma organização. Sendo assim, cada empresa tem o seu próprio e característico comportamento empresarial, em outras palavras, um conjunto de ideias, normas e comportamentos que lhe dão a dinâmica necessária para o seu pleno funcionamento.

Conforme Ferreira e Assmar (2004) dizem, a cultura organizacional possui bastante participação no desenvolvimento das companhias no mercado, pois ela reflete a realidade vivenciada nos meios de interesse, mostrando muito sobre a forma que a organização estimula os seus colaboradores a alcançarem os seus objetivos. Dessa forma todas as tradições e práticas que as empresas possuem alteram o seu movimento, podendo se constituir em pontos positivos ou negativos, que podem mudar com o passar do tempo (Perez; Cobra, p. 40). Sendo assim, é de suma importância buscar ter a cultura organizacional bem alinhada com os planos organizacionais devido ao seu efeito sobre as ações dos colaboradores e, conseqüentemente, impacto sobre os seus resultados.

Segundo Perez e Cobra (2017), a cultura de uma empresa é mutável, pois a mesma é moldada constantemente, ou seja, até mesmo algo simples como um novo funcionário trás algo diferente a cultura de uma empresa, elementos e mudanças sociais também podem afetar a cultura das organizações, mas quem ditará para onde a organização está indo, são as pessoas com maior influência. Vale salientar que mudanças sempre existiram e sempre existirão e que cabe aos gestores encará-las como meio de aprendizado e crescimento, tendo em vista que ser adaptável é algo de suma importância para organizações contemporâneas fortes.

De acordo com Dias (2013, p. 74):

Uma cultura forte pode contribuir substancialmente para o êxito em longo prazo das organizações ao guiar o comportamento e dar significado às atividades. As organizações que obtêm sucesso apresentam culturas fortes, que atraem, mantêm e recompensam os indivíduos que desempenham papéis essenciais e cumprem com as metas estabelecidas mais importantes.

Portanto, a cultura organizacional pode ser entendida como uma aliada eficaz e um valioso meio para unir objetivos, opiniões e recursos para transformar os elementos da organização em resultados. A cultura corporativa também é um fator considerável no que se refere a motivar os colaboradores, tendo em vista que ela tem um importante papel nos relacionamentos internos e externos, na tomada de decisões, assim como no posicionamento da empresa frente à sociedade e ao mercado.

3. DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES: DOS CONCEITOS ÀS PRÁTICAS.

Para Bes (2018) compreende-se por diversidade o que é abundante, mas não idêntico. Sendo assim, a diversidade pode ser entendida como o conjunto de distinções e valores em grande escala compartilhados pelas pessoas na vida social. O termo se remete a múltiplos componentes, que formarão um conjunto. Falar sobre diversidade, então, é falar sobre diversas circunstâncias, contextos e condições que podem ou não interagir entre si.

Praticar efetivamente a diversidade e a inclusão de perfis diversos no ambiente corporativo é um desafio que atinge todos os fatores de construção social: etnia, gênero, idade, nacionalidade, orientação sexual, deficiências, classes sociais, etc. Entender que a Diversidade e a inclusão podem influenciar nas relações e até mesmo na estrutura física da empresa é necessário, considerando que esses fatores podem refletir em vários âmbitos da organização.

Para Ashley (2002) empresas tem um papel social relevante no meio em que estão inseridas, elas não existem apenas para lucrar e gerar empregos, elas tem responsabilidades sociais e a forma como elas lidam com isso tem impacto direto na visão dos seus colaboradores e da sociedade sobre ela. Em um ambiente mercadológico cada vez mais globalizado, a diversidade em uma organização não é somente bem vista, como também é necessária, pois agrega valor a marca, além de

que acolhe e inclui as diversas formas de existência com uma visão igualitária e é um espaço de produção resolutivo e com grande potencial.

Segundo Rodriguez e Oliveira (2004, p. 1):

Nos tempos atuais, as empresas estão ampliando a sua visão e atuação estratégica e estão percebendo que todo processo produtivo somente se torna viável desde que haja a participação das pessoas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos e habilidades, sendo diferencial competitivo a capacidade criativa e inovadora das pessoas.

É primordial entender que um time diverso significa um grande capital intelectual com muito potencial, pois os colaboradores geram valores importantes e isso contribui para um ambiente saudável de trabalho e uma melhora nos resultados organizacionais, pois tendo uma gama diversa de habilidades, conhecimentos e vivências distintas trabalhando rumo a um objetivo comum o ambiente se torna dinâmico e ideal para a resolução de adversidades, criação e desenvolvimento (MAYO, 2003).

A McKinsey & Company é uma empresa americana líder no segmento de consultoria empresarial, segundo a mesma existe um vínculo claro entre a inclusão de perfis diversos e o desempenho financeiro. Em um estudo realizado com cerca de 700 empresas da América Latina, dentre elas existem empresas que promovem a diversidade e empresas que não promovem a diversidade, a prestigiada organização de consultoria obteve resultados que mostram que empresas que promovem a diversidade têm probabilidade 93% maior de superar a performance financeira de seus concorrentes, a pesquisa também deixa evidente que os colaboradores se sentem mais acolhidos e seguros para propor novas ideias.

4. ESTUDO DE CASO

4.1. Método

Foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa por meio de uma entrevista focalizada com a fundadora da Micro Empresa No Portuguese, objetivando entender a sua visão sobre a temática e o impacto na sua organização. As informações qualitativas correspondem a uma área mais complexa, não

permitindo que minimize os achados à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2004, p. 28). A entrevista foi realizada nos dias 09 e 10 de setembro, tendo somente questões abertas.

Também foi aplicado no mês de setembro de 2021 um questionário quantitativo auto aplicado. Para Sonia Vieira (2009), as vantagens dessa forma de aplicação estão na ausência de pressão sobre os respondentes e na falta de influência sobre as respostas. O questionário tinha 10 questões fechadas e uma aberta com resposta optativa, com 5 colaboradores da empresa. O questionário foi aplicado por meio da ferramenta digital Google Forms.

4.2. Entrevista

Localizada em Campos dos Goytacazes e fundada em 2018, por Paulini Medeiros, atualmente com 7 colaboradores, a No Portuguese é um curso de idiomas por imersão, que tem como missão levar o conhecimento em idiomas para todas as classes sociais e que usa uma metodologia que faz com que o aluno aprenda na prática com o português (idioma nativo) sendo proibido nas aulas.

Um dos valores da organização fundada por Paulini é a diversidade, segundo a empresária sempre foi o seu objetivo construir um negócio que proporcionasse para o colaborador a liberdade de inovar, criar e ser quem realmente é, assim fazendo com que o mesmo se sinta incluso e respeitado. Ela também diz que é um dos valores, pois ela não vê isso na maioria das empresas, segundo a mesma isso faz com que as demais organizações percam capital intelectual por preconceito.

Ela diz que com o tempo percebeu que a inclusão de diferentes perfis chama atenção, tanto de pessoas que querem trabalhar em uma empresa como a sua, assim como de pessoas que querem consumir o que a empresa oferta. A responsável pela No Portuguese evidencia que o time diverso trabalha satisfeito e engajado, obtendo resultados mais expressivos, isso com um ambiente dinâmico e confortável, destacando também uma baixa rotatividade de colaboradores.

No público alvo da empresa encontra-se também o público conservador, ela acredita que isso acaba afastando algumas pessoas. Segundo ela, inicialmente, existia um receio dos colaboradores, porém isso foi vencido com uma rede de apoio

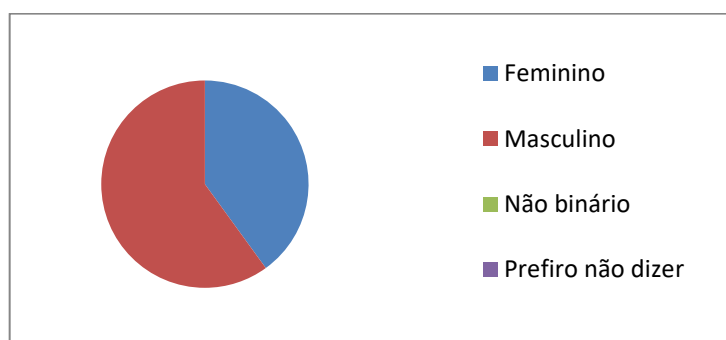
e respeito, juntamente com um trabalho bem executado, o que de acordo com a mesma só mostra que a empresa já provou o seu valor.

Paulini relata que a diversidade e a inclusão é algo que faz parte dela como pessoa por isso a diversidade e inclusão não existem apenas para os funcionários da sua empresa, pois na organização há ações que contemplam alunos que são membros comunidade LGBTQIA+ com baixa renda.

4.3. Questionário

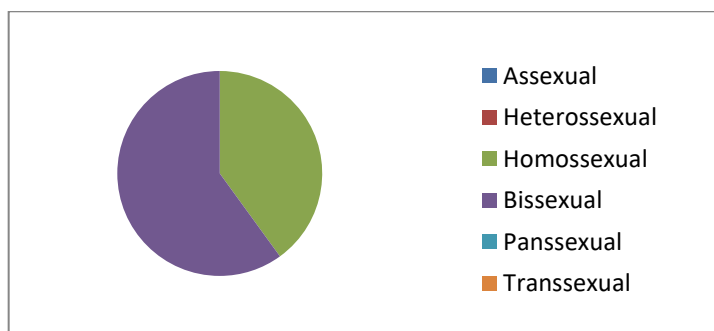
O questionário de autoaplicação foi utilizado como recurso para analisar a perspectiva dos funcionários da organização, o mesmo teve 10 perguntas fechadas e uma aberta que foi optativa. Todos os gráficos são de autoria própria, tendo como base as respostas dos cooperantes da No Portuguese.

Figura 1 – Gênero dos colaboradores



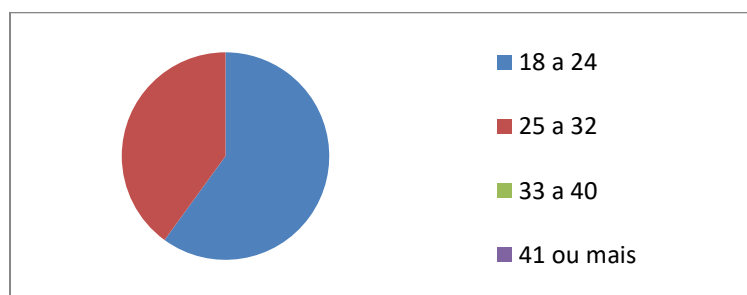
Fonte: o Autor (2021)

Figura 2 – Condição sexual dos colaboradores



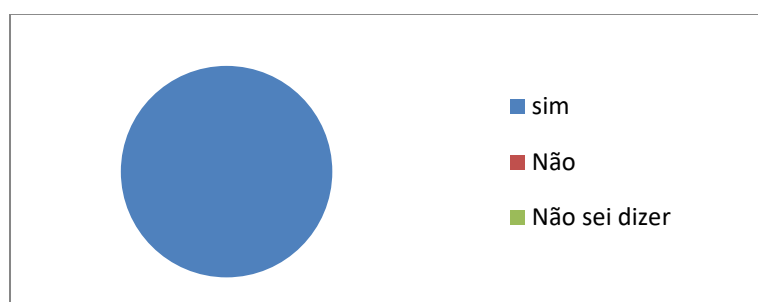
Fonte: o Autor (2021)

Figura 3 – Faixa etária de idade dos colaboradores



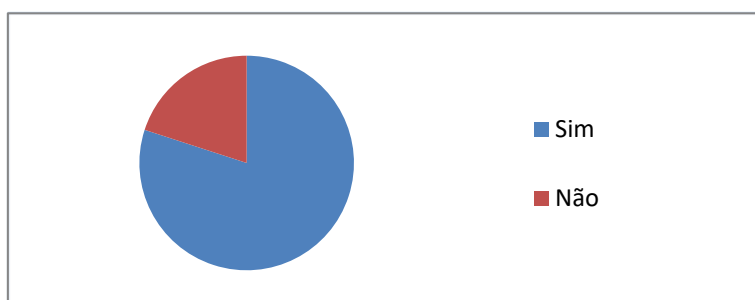
Fonte: o Autor (2021)

Figura 4 – Questionamento: A empresa possui políticas de diversidade e inclusão?



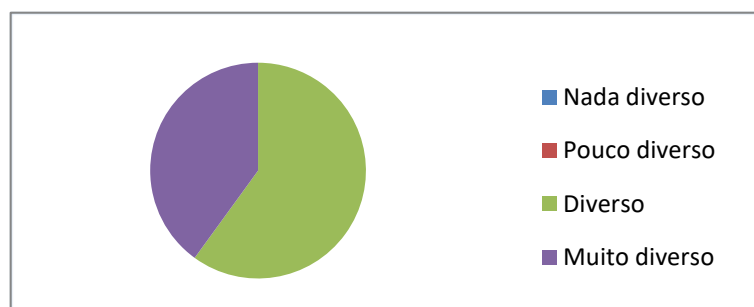
Fonte: o Autor (2021)

Figura 5 – Questionamento: Sabiam das políticas de diversidade e inclusão antes de ser colaborador?



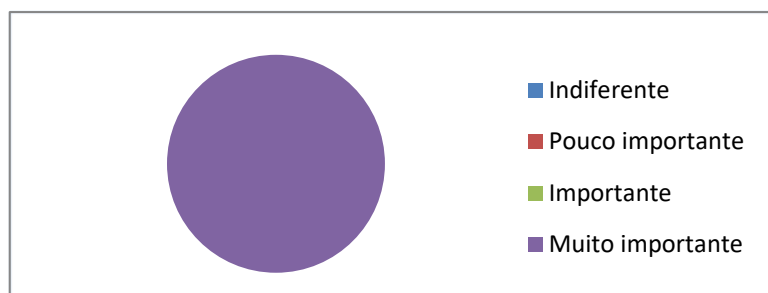
Fonte: o Autor (2021)

Figura 6 – Questionamento: Quão diverso é o quadro de colaboradores da empresa para qual você trabalha?



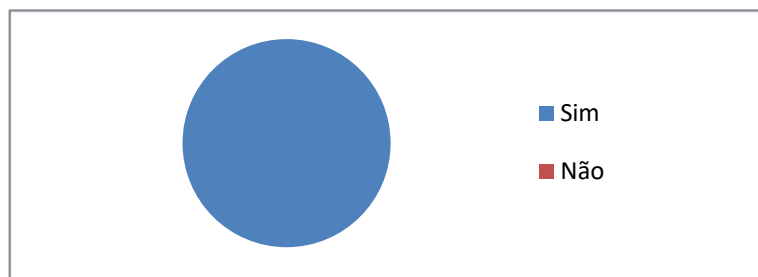
Fonte: o Autor (2021)

Figura 7 – Questionamento: Quão importante é para você trabalhar num ambiente inclusivo?



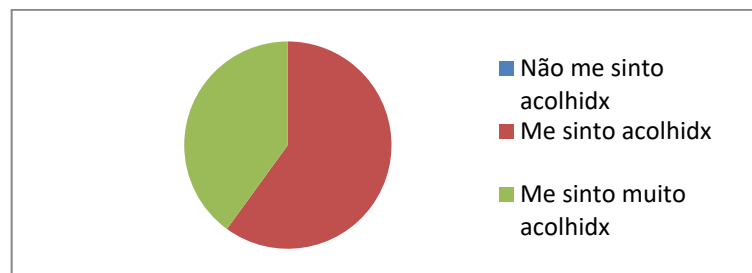
Fonte: o Autor (2021)

Figura 8 – Questionamento: Você acredita que trabalhar em uma empresa que te aceita e respeita tem impacto sobre os seus resultados?



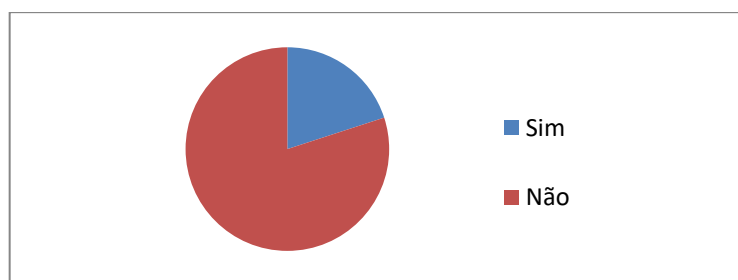
Fonte: o Autor (2021)

Figura 9 – Questionamento: Você se sente acolhido (a) e respeitado (a) em seu ambiente de trabalho?



Fonte: o Autor (2021)

Figura 10 – Questionamento: Você acredita que muitas empresas tem a mesma visão que a sua sobre diversidade e inclusão?



Fonte: o Autor (2021)

O último questionamento foi um espaço aberto com preenchimento optativo, a questão perguntava se o funcionário tinha algo de importante para falar sobre a temática, somente duas pessoas responderam. Um ressaltou a importância de um espaço inclusivo e respeitoso para a produtividade. Outro evidenciou a sua satisfação em trabalhar em um ambiente diverso, relatando que em outras empresas que trabalhou existia uma imposição de padrão quanto a cabelo, roupa e até mesmo corporal.

Com base nas respostas dos cooperantes que compõem o time da No Portuguese pode-se concluir que:

- Todos os colaboradores possuem idade entre 18 e 32 anos, ou seja, um time consideravelmente jovem.
- A maioria dos colaboradores já sabia das políticas de diversidade e inclusão da empresa, antes mesmo de fazer parte do time.
- A organização possui políticas de inclusão, principalmente quanto a membros da comunidade LGBTQIA+.
- Todos acreditam que trabalhar em uma empresa inclusiva e que preza o respeito tem impacto sobre os seus resultados.
- Os componentes da equipe acreditam que existe relação entre o ambiente inclusivo e respeitoso com a sua produtividade.
- Boa parte dos membros do time acredita que não existem muitas empresas com políticas de diversidade e inclusão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma pesquisa literária sobre o tema gestão da diversidade e inclusão, tendo com objetivo compreender a realidade da temática no Brasil. Também foi feita uma pesquisa de campo com estruturação de um estudo de caso, objetivando analisar e entender a realidade de uma empresa que vivência a temática diariamente. A abordagem predominante de pesquisa foi a qualitativa.

Com base nos resultados obtidos através dos métodos de coleta de dados dessa pesquisa qualitativa, pode-se concluir que na empresa No Portuguese a pluralidade de perfis é bem vista e querida pelas partes que compõem a organização, isso ficou evidente na entrevista focalizada com perguntas abertas que

foi realizada com a líder, que também ressaltou que isso chama atenção dos seus consumidores, tal como no questionário com perguntas fechadas que foi aplicado aos seus cooperantes. Também ficou claro que, para a maioria dos componentes da organização não existem muitas empresas que praticam a gestão da diversidade.

Tendo como base as respostas da empreendedora responsável pela No Portuguese e seus cooperantes, pode-se concluir que as empresas não tem conhecimento suficiente sobre a temática, como também tem receio do impacto da diversidade, do julgamento, do preconceito, e do trabalho necessário para implantar políticas de diversidade e inclusão.

Por fim, tendo em vista a importância do assunto e a relevância global do mesmo, torna-se necessário o debate e a realização de experimentos com amostras mais expressivas, tendo como foco o Brasil que é um país bem diverso, porém, ao que tudo indica pouco inclusivo.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Mario Aquino e SILVA, Luis Guilherme Galeão. **A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações**. São Paulo, revista RAE volume 44, nº3
- ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002
- BES, Pablo *et al.* **Sociedade, cultura e cidadania**. Porto Alegre: Sagah, 2018.
- CHAUI, Marilena de Souza. **Conformismo e resistência**: aspectos da cultura popular no Brasil. São Paulo: Brasiliense, 1986. (6. reimpressão) 179p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: A dinâmica do sucesso das organizações. 4.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**: Construção, consolidação e mudanças. São Paulo: Atlas, 2013.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**: *Construção, junta e mudança*. São Paulo: Atlas, 2013.
- FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Leal. **Cultura, Satisfação e Saúde nas Organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a diversidade cultural**: experiência de empresas brasileiras. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 38 18-25, jul/set 2000.
- HUNT, Vivian. *et al.* **A diversidade como alavanca de performance**. McKinsey e Company, 18 jan. 2018. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity/pt-br>>. Acesso em: 02 ago. 2021.
- MAYO, A. **O valor humano da empresa**. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2003.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 8. ed. São Paulo: HUCITEC, 2004.
- NUNES, Caroline Gomes Mendes. **Gestão da diversidade**: uma análise das práticas de recursos humanos de uma empresa do setor de gases industriais. 2019. Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/11114/TCC%20Caroline%20Nunes.pdf;jSESSIONID=5F96E1FE5088CB789E94ACE17AE2383C?sequence=1>> Acesso em: 15 jul. de 2021.
- OLIVEIRA, Ualison R. de; RODRIGUEZ, Martius V. **Gestão da diversidade**: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. Anais do XXIV ENEGEP. Florianópolis. Nov. 2004
- PEREZ, Francisco Conejero; COBRA, Marcos. **Cultura organizacional e gestão estratégica**: a cultura como recurso estratégico. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

PIRES, José Calixto de Souza. MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. RAP Rio de Janeiro 40(1):81-105, Jan./Fev. 2006. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/11919/cultura-organizacional-em-organizacoes-publicas>> Acesso em: 13 nov. de 2021.

RIBEIRO, Darcy. **O Povo Brasileiro: A Formação e o sentido do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

STEWART, Charles, J. e William B. Cash. **Técnicas de entrevista**. Disponível em: Minha Biblioteca, (14ª edição). Grupo A, 2015. Acesso em: 10 out. 2021.

VIEIRA, Sonia. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.