



virtuous company

DIVERSIDADE & INCLUSÃO

**10 MOTIVOS PARA SUA EMPRESA ADOPTAR
PRÁTICAS DE DIVERSIDADE & INCLUSÃO**

Profa. Dra. Angela Donaggio



JULHO 2020

10 MOTIVOS PARA SUA EMPRESA ADOPTAR PRÁTICAS DE DIVERSIDADE & INCLUSÃO

Profa. Dra. Angela Donaggio

As práticas de Diversidade & Inclusão (D&I) são um imperativo ético por permitir que toda a sociedade se reflita nas empresas de maneira justa e meritocrática.

Além disso, investir em Diversidade & Inclusão também possui uma dimensão econômica, já que é cada vez mais fonte de vantagem competitiva para as organizações.

"Diversidade & Inclusão são temas de vanguarda da governança corporativa e gestão."

Falar sobre pluralidade de visões de mundo e criar um ambiente aberto à escuta das diferentes perspectivas é fundamental, uma vez que cria em todos um sentimento de pertencimento. E isso resulta em muitos benefícios, como maior produtividade, inovação, atração de clientes, engajamento de colaboradores e credibilidade da empresa perante à sociedade.

Uma empresa diversa e inclusiva investe na escuta autêntica. Isso gera conexão entre as pessoas e inclusão verdadeira, despertando o melhor de colaboradores e lideranças. Também evita um pensamento homogêneo e propicia uma melhor gestão dos riscos.

O motivo?

Grupos com o mesmo tipo de pensamento entre seus membros, sem diferentes experiências e inteligências são muito mais suscetíveis e vulneráveis a pontos cegos e, conseqüentemente, a riscos.

Para ajudar você que busca mais informações sobre o assunto e deseja iniciar os debates sobre Diversidade & Inclusão em sua empresa, reunimos ao menos dez benefícios de se investir nesse tema. Esses ganhos são comprovados por centenas de estudos realizados no Brasil e no mundo.

1

D&I é boa prática de governança e gestão

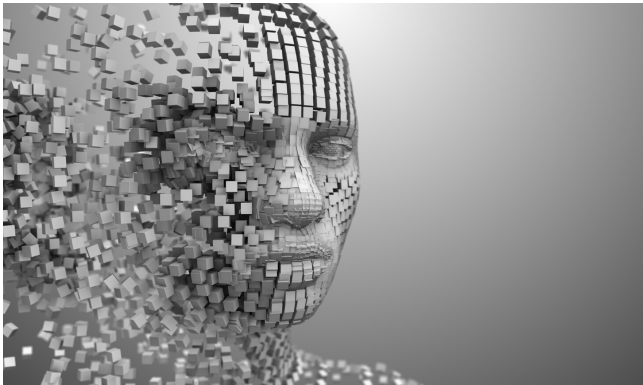
A Diversidade & Inclusão é recomendada por todos os códigos de governança como uma boa prática sobre o tema. Por quê? Porque proporciona uma variedade de perspectivas, competências e vivências nos órgãos decisórios. Isto é essencial para as empresas navegarem em mundo volátil e em rápida transformação, como o atual.[1]



Grupos diversos e inclusivos são menos vulneráveis ao pensamento homogêneo e tendem a questionar mais as matérias apresentadas sob diferentes pontos de vista. Embora uma maior divergência de visões possa eventualmente diminuir a velocidade das decisões e trazer algum desconforto inicial, é isso que propicia debates construtivos essenciais à melhor gestão dos riscos.[2]

2 D&I gera melhores soluções para problemas complexos

Grupos mais diversos e inclusivos tomam melhores decisões e conseguem encontrar melhores soluções para problemas complexos. Muitas pesquisas mostram como grupos plurais, especialmente em relação ao gênero, têm desempenho muito superior ao de grupos homogêneos, independentemente da inteligência analítica (QI) de seus integrantes.[3]



Essa virtude é ainda mais relevante no Século XXI, um período de transformações estruturais nos âmbitos sociais, demográficos, climáticos e tecnológicos, com seus impactos na sociedade e economia cada vez mais conectadas.

3 D&I melhora o desempenho financeiro

Organizações mais diversas e inclusivas obtêm melhores resultados financeiros do que as menos diversas. Centenas de trabalhos analisaram a relação entre diversidade e desempenho financeiro.[4]

Um deles combinou os resultados de 140 artigos científicos de 35 países, contendo dados de 90.070 empresas.[5] O resultado?

A diversidade de gênero no conselho tem relação direta com melhor rentabilidade sobre os ativos e sobre o patrimônio líquido.



Outro estudo, que combinou os resultados de 146 trabalhos realizados em 33 países com dados de 46.000 empresas, concluiu que uma maior diversidade de gênero na diretoria executiva tem relação direta com um melhor desempenho financeiro.[6]

4 D&I melhora o desempenho ambiental, social e de governança (ESG)

Boas práticas de Diversidade & Inclusão também estão relacionadas a melhores resultados ambientais, sociais e de governança das empresas, conhecidos internacionalmente como práticas de ESG – Environmental, Social and Governance.[7]

Em 2019, nós realizamos um **grande estudo** no qual analisamos os resultados de mais de 70 trabalhos científicos. Constatamos que uma maior diversidade de gênero nos conselhos e nas diretorias têm relação direta com melhores (i) padrões ambientais, como indicadores de sustentabilidade; (ii) práticas sociais, como melhor relação com colaboradores e comunidades; e (iii) práticas de governança, como mais transparência e menos fraudes.[8]

5 D&I incentiva a criatividade

Organizações mais diversas e inclusivas também estimulam a criatividade ao expor um mesmo problema a diferentes perspectivas.[9] Essas empresas refletem melhor os interesses de seus clientes e, por isso, conseguem atendê-los melhor. Equipes com maior pluralidade são mais capazes de atender de maneira específica a diversos públicos consumidores, como mulheres, negros, LGBTQ+, entre outros.[10] Esses grupos têm cada vez mais consciência de seu poder e são parcela crescente da sociedade, constituindo mercados ainda inexplorados para algumas empresas.[11]



6 D&I aumenta a inovação

Outro benefício são as maiores taxas de inovação de equipes e lideranças heterogêneas. Diferentemente da criatividade – que é a ideia que atende a uma necessidade do consumidor – a inovação é o processo de transformar essa ideia em realidade, sendo objetiva e mensurável. As taxas de inovação mantêm as organizações mais plurais à frente de seus competidores.[12] Isso é resultado do melhor aproveitamento da inteligência coletiva da empresa que permite uma maior capacidade de adaptação a mudanças, cada vez mais presentes no mundo VUCA.[13]

7 D&I melhora a credibilidade e reputação

Estamos na chamada **Era das Causas** e as empresas que não investirem em Diversidade & Inclusão poderão sofrer problemas reputacionais por conta de produtos, serviços, práticas internas ou externas (como propagandas) que não receberem um olhar atento, inclusivo e respeitoso.

As novas gerações, millenials e geração Z, têm uma percepção muito mais aguçada do que é – e principalmente do que não é – um ambiente inclusivo e sem preconceitos, independentemente de sua raça, gênero ou orientação sexual.[14]

Isso aumenta a probabilidade de riscos reputacionais graves às empresas e marcas, visto o potencial explosivo dos escândalos recentes de empresas e lideranças envolvidas em ações discriminatórias.

Enquanto a ausência de práticas de D&I permite a proliferação de preconceitos muitas vezes imperceptíveis à maioria dos colaboradores, as empresas mais diversas e inclusivas conseguirão fidelizar ainda mais seus clientes, aumentando sua credibilidade e reputação.[15]





D&I ajuda na atração e retenção dos melhores talentos

Empresas com melhores práticas de Diversidade & Inclusão têm maiores taxas de retenção e menores índices de absenteísmo e rotatividade.[16] Com isso, conseguem atrair, reter e desenvolver 100% dos talentos disponíveis em todos os níveis da organização. Isso gera uma grande economia de reconstrução, transição e treinamento.[17] A adesão às causas da sociedade do Século XXI fará com que os melhores talentos priorizem trabalhar nas empresas mais conectadas aos seus valores pessoais de diversidade, inclusão e cooperação.



O contrário também é verdadeiro. Pessoas LGBTQ+, por exemplo, são sete vezes mais propensas a declinar de uma oferta de emprego e treze vezes mais propensas a pedir demissão por perceberem que a empresa não tem uma cultura inclusiva.[18]



D&I cria um ciclo virtuoso de pluralidade nas lideranças

Diversidade & Inclusão também precisa fazer parte dos cargos de alta gestão. Se a empresa é de fato meritocrática, sua alta gestão será diversa e aberta à escuta.[19]

Pequenas discriminações – muitas vezes imperceptíveis – e micro agressões no início da carreira têm um efeito cumulativo, resultando em órgãos de governança com baixíssima diversidade.[20] Se os colaboradores não se enxergam nos altos cargos, muito provavelmente se desmotivarão ou deixarão a empresa por perceberem não ser um local inclusivo.



Investir em diversidade nos cargos de liderança gera um efeito cascata, criando um ambiente naturalmente mais cooperativo e inclusivo.[21] Essas lideranças diversas priorizam mais práticas de D&I para toda a empresa, além de proporcionar modelos para minorias (mulheres, negros, LGBTQ+, pessoas com deficiência etc.).

10

D&I aumenta o engajamento

Diversas pesquisas mostram que passamos por uma crise de engajamento dos colaboradores atualmente.[22] É crucial investir em ações capazes de mudar esse cenário. Uma das soluções é investir em práticas de D&I. Várias evidências comprovam que as pessoas se motivam mais a trabalhar em uma empresa quando a percebem como sendo um local justo e sem preconceitos, conscientes ou inconscientes.[23]

Maior Diversidade & Inclusão também contribui para tornar o ambiente de trabalho emocionalmente positivo, reduzindo conflitos entre grupos e aumentando a cooperação e a lealdade.[24]

"Um ambiente emocionalmente positivo contagia as pessoas, enquanto um ambiente negativo as contamina."

Colaboradores de empresas não comprometidas com Diversidade & Inclusão – **que se omitem frente a discriminações, mesmo que pequenas** – tornam-se altamente desengajados e passam a agir até contra os interesses da empresa.[25] Isso impacta diretamente o nível de segurança psicológica.

Ao contrário, se as pessoas se sentem livres para expressar o que realmente são e pensam dentro da empresa, este é um ambiente de alta segurança psicológica e escuta, que valoriza a singularidade, expressão e contribuição individuais.



Além de todos os benefícios diretos da diversidade, as empresas também podem se beneficiar de boas práticas de D&I por meio de um maior acesso ao capital, incluindo financiamentos e crédito.[26]

Há também uma pressão crescente de investidores para que empresas apresentem

cada vez mais diversidade em seus órgãos decisórios, notadamente os conselhos de administração e diretorias.[27]



Como você pode ver, além de ser um imperativo ético, as práticas de Diversidade & Inclusão são uma necessidade econômica e vantagem competitiva para as empresas do Século XXI.

"Então, o que fazer para tornar minha organização mais Diversa & Inclusiva?"

Várias iniciativas são importantes. Dentre elas, **promover ações específicas e frequentes de aculturação e conscientização** dos colaboradores, investindo em atividades ainda mais profundas junto às lideranças e as pessoas que atuam na área de recursos humanos.

Essa conscientização inicial desperta um interesse interno sobre esses temas – que muito provavelmente já existe por parte das minorias – e possibilita a **criação de grupos de afinidades** específicos para cada diversidade.

Tais grupos atuarão como locais de debates sobre os **desafios reais da empresa e de buscas por soluções únicas** para se combater práticas negativas, conscientes e inconscientes, individuais ou institucionais, que ocorrem por ação ou omissão da empresa.

Aos poucos, lideranças e colaboradores se tornam mais conscientes de seu papel na eliminação de preconceitos, antes velados ou inconscientes, e passam a agir para fazer a empresa ser cada vez mais meritocrática.

O interesse e o tema crescem e se desenvolve um terreno fértil para se estabelecer uma **Agenda de Diversidade & Inclusão consistente**.

"Outra forma eficaz de tornar as empresas mais Diversas & Inclusivas é investir em indicadores."

O que não é medido, acaba não sendo visto como importante. Por isso, **diagnósticos específicos e pesquisas independentes e anônimas de segurança psicológica, cultura ética e liderança consciente** são excelentes



maneiras de incentivar a empresa a ser cada vez mais humana e alinhada aos valores do Século XXI.

Quer saber mais sobre esses temas e sobre como tornar sua empresa mais Diversa & Inclusiva, investindo em conscientização, diagnósticos exclusivos, pesquisas independentes e práticas inclusivas para a sua Agenda de Diversidade & Inclusão?

Conte conosco!



Sobre a autora:



Profa. Dra. Angela Donaggio é fundadora da Virtuous Company Consultoria e Educação Executiva. Ela é consultora, professora e pesquisadora nos temas da governança corporativa, ética&compliance e diversidade&inclusão desde 2004. Doutora pela USP, Mestra pela FGV-SP, Bacharela pela PUC-SP, foi Visiting Professor e Researcher em Cornell e Harvard (EUA).

angela@virtuouscompany.com

Favor citar este relatório como:

DONAGGIO, Angela R. F. (2020). "10 motivos para sua empresa adotar práticas de Diversidade&Inclusão". Relatório Virtuous Company Consultoria e Educação Executiva.

Disponível em **www.virtuouscompany.com**

Se você gostaria de discutir este relatório, entre em contato com a autora.

Notas:

- [1] Silveira e Donaggio (2019a, 2019b) e Byron e Post (2015, 2016) detalham a relação entre maior diversidade e práticas de governança.
- [2] Gladwell (2008) mostra como permitir o conflito construtivo nas cabines de comando dos aviões reduz o risco de acidentes aéreos.
- [3] Segundo as pesquisas de Woolley et al. (2010, 2015), conduzidas no MIT (Massachusetts Institute of Technology), não importa o QI individual ou médio dos membros de um grupo para que ele tenha maior inteligência coletiva, isto é, consiga solucionar melhor problemas complexos. Segundo os pesquisadores, existem três elementos-chave que levam a uma maior inteligência coletiva. O primeiro é a divisão equitativa do tempo de fala entre os membros. O segundo é a sensibilidade social média dos membros, isto é, seu nível médio de empatia. O terceiro é a proporção de mulheres no grupo, que tem relação direta com seu nível de inteligência coletiva.
- [4] A maioria das pesquisas científicas atuais tem como o enfoque a diversidade de gênero. Embora não científicas, algumas pesquisas da McKinsey (2020, 2018 e 2015), analisam mais de uma dimensão da diversidade. A mais recente, Diversity wins, de 2020, analisa 700 empresas latino-americanas (407 são sediadas no Brasil, enquanto outras são do Chile, Peru, Argentina, Colômbia e Panamá) em relação diversidade de gênero, etnia e orientação sexual na percepção de 3.900 funcionários. Os resultados mostram que as empresas mais diversas têm 55% mais probabilidade de obter uma performance financeira superior a outras da mesma área de atuação, comparando a margem EBIT com a média da respectiva indústria. Entre as companhias com menos diversidade esse percentual cai para 28,6%. Já as companhias que possuem mais diversidade nos cargos de CEO, vice-presidentes e diretores têm 54,8% mais chances de ter uma performance financeira maior, enquanto nas demais o índice é de 43,9%, pelo mesmo cálculo. A pesquisa de 2018, Delivering through Diversity, verifica relação positiva entre maior diversidade cultural (conselheiros de diferentes países) e desempenho de 1000 empresas de 12 países. Nesse caso, verificou-se uma lucratividade 33% superior à mediana da indústria nacional, além de desempenho 29% inferior para as empresas menos diversas (gênero, raça e cultura) em relação aos pares do setor. Já a pesquisa de 2015, Diversity Matters, analisa raça e gênero nos cargos de alta gestão e desempenho de 366 empresas de quatro países: Brasil, Canadá, Estados Unidos e Reino Unido. As empresas com maior diversidade racial apresentam um retorno financeiro 35% superior e as com maior diversidade de gênero apresentam um retorno financeiro 15% superior do que as outras. Mostra ainda, que as piores empresas em relação a práticas de D&I de raça e gênero têm um desempenho 25% inferior. Disponíveis em <http://www.insurance.ca.gov/diversity/41-1SDGBD/GBDEExternal/upload/McKinseyDivmatters-201501.pdf>, file:///C:/Users/angel/Downloads/Delivering-through-diversity_full-report-1.pdf e <https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Featured%20Insights/Diversity%20and%20Inclusion/Diversity%20wins%20How%20inclusion%20matters/Diversity-wins-How-inclusion-matters-vF.pdf>. Acesso em 09/07/2020.
- [5] Post e Byron (2016).
- [6] Jeong e Harrison (2017).
- [7] Ver Silveira e Donaggio (2019a,2019b), Frias-Aceituno et al. (2013), Dezsö e Ross (2012), Terjesen et al. (2016), Post e Byron (2015); Mallin e Michelon (2011), Zhang (2012), Hafsi e Turgut (2013) e Byron e Post (2016).
- [8] Ver Silveira e Donaggio (2019a, 2019b).
- [9] Ver Page (2008).
- [10] Ver Phillips (2014) e Hewlett et al. (2013).
- [11] Ver Gao e Zhang (2016) e Badgett et al. (2013).
- [12] Diversas pesquisas demonstram que a diversidade leva ao pensamento inovador. Bersin (2019) mostra que organizações mais diversas e inclusivas são 1,7 vezes mais propensas a serem as mais inovadoras em seus mercados. Ver <https://joshbersin.com/2015/12/why-diversity-and-inclusion-will-be-a-top-priority-for-2016/>. Acesso em 20/03/2019. Outro estudo, de Díaz-García et al. (2013) analisou mais de 4.000 empresas descobriu que a diversidade de gênero gera uma dinâmica propícia às inovações radicais. Ver, ainda, Page (2008), Chen et al (2015) e Folkman (2015).
- [13] No contexto atual de mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo, conhecido pelo acrônimo VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity), as mudanças são cada vez mais presentes e tornam as práticas de D&I absolutamente necessárias para decifrar e atender as necessidades da sociedade do Século XXI.
- [14] Os millenials, nascidos entre 1981-1998, já representam 50% do mercado de trabalho no Brasil e significativo mercado consumidor. Até 2030, a Geração Y deverá ocupar 70% dos postos de trabalho. Ver Época Negócios. Disponível em <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/09/millennials-ja-sao-maioria-da-populacao-do-pais-e-70-da-forca-de-trabalho.html>. Acesso em 09/07/2020.
- [15] Ver Zhang et al. (2013), Baselga-Pascual et al. (2014) e Byron e Post (2015, 2016).
- [16] Ver Relatório IFC (2013), Investing In Women's Employment. Disponível em https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/publications/publication_report_investinginwomensemployment. Acesso em 02/06/2015. Ainda, segundo pesquisa da McKinsey (2020), sobre diversidade de gênero, raça e orientação sexual, 72% dos colaboradores das empresas mais diversas disseram querer permanecer por mais de três anos na organização, contra 53% das demais e 85% têm o desejo de serem promovidos, enquanto nas outras este índice cai para 74%.
- [17] Diversas são as pesquisas que mostram que em cada quatro contratados deixam a empresa nos primeiros seis meses, podendo custar até três vezes o salário de um ano da pessoa contratada. Ver <https://www.inc.com/marcel-schwantes/surprising-reason-why-employees-quit.html#:~:text=These%20high%20percentages%20invite%20the,under%2Dappreciated%2C%20and%20underqualified> e <https://www.peoplekeep.com/blog/employee-retention-the-real-cost-of-losing-an-employee>. Acesso em 09/07/2020.
- [18] Ver <https://www.bcg.com/en-in/publications/2020/inclusive-cultures-must-follow-new-lgbtq-workforce.aspx?&redir=true>.

[19] De acordo com pesquisa da Glassdoor (2019), 57% dos colaboradores acha que sua empresa deveria estar fazendo mais para aumentar a D&I em seus quadros e 41% entende que não há diversidade em suas lideranças. Ainda em relação a mesma pesquisa, 67% dos candidatos a empregos consideram a diversidade dos colaboradores como um fator importante na avaliação de empresas e ofertas de emprego. Essa questão é ainda mais valorizada por membros de minorias (mulheres, negros, LGBTQ+, pessoas com deficiência, etc). Disponível em <https://www.glassdoor.com/about-us/app/uploads/sites/2/2019/10/Glassdoor-Diversity-Survey-Supplement-1.pdf>. Acesso em 05/04/2020.

[20] Segundo pesquisa da McKinsey (2020), sobre diversidade de gênero, raça e orientação sexual, quando os colaboradores são perguntados sobre se seu gênero impactou negativamente suas oportunidades de receber aumento ou promoção, 41% das mulheres disseram que sim. Entre os funcionários não-brancos, 35% disseram terem sido impactados negativamente por conta de sua raça e 31% dos não-heterossexuais por sua orientação sexual.

[21] Ver Silveira e Donaggio (2019a, 2019b). Ademais, segundo pesquisa da McKinsey (2020), sobre diversidade de gênero, raça e orientação sexual, nas empresas consideradas mais diversas, 76% dos funcionários relataram ter gestores que incentivam o trabalho em equipe, 74% que têm chefes que promovem um ambiente de confiança e diálogo aberto, 73% que a chefia incentiva a inovação e 74% dizem que suas lideranças moldam os valores da organização.

[22] Atualmente é mais fácil encontrar colaboradores desengajados do que engajados em suas empresas. De acordo com a Pesquisa Gallup, apenas 27% dos colaboradores brasileiros estão engajados em suas empresas, enquanto 62% não estão engajados e 12% estão ativamente desengajados. Disponível em <https://www.gallup.com/pt-br/175820/crescimento-brasileiro-empurr%C3%A3ozinho.aspx> e <https://www.confio.com.br/single-post/2019/06/12/Em-todo-o-mundo-13-dos-funcion%C3%A1rios-est%C3%A3o-envolvidos-no-trabalho>. Acesso em 09/07/2020.

[23] De acordo com o relatório McKinsey (2020), 76% dos colaboradores disseram que se sentem confortáveis de serem eles/elas mesmos no trabalho nas empresas mais diversas.

[24] Ver Relatório EY (2014), D&I means growth. Disponível em <https://cdn.ey.com/echannel/gl/en/about-us/our-people-and-culture/diversity-and-inclusiveness/EY-d-and-i-roadmap-brochure.pdf>. Acesso em 05/07/2016.

[25] De acordo com a Pesquisa Gallup (2019), no Brasil temos apenas 27% de colaboradores engajados, 62% não engajados e 14% ativamente desengajados. Disponível em <https://www.confio.com.br/single-post/2019/06/12/Em-todo-o-mundo-13-dos-funcion%C3%A1rios-est%C3%A3o-envolvidos-no-trabalho>. Acesso em 02/07/2020. Ver Cavazotte et al. (2008) para resultados de engajamento de mulheres em ambientes com e sem discriminação.

[26] Órgãos de fomento nacionais e internacionais levam questões de Diversidade & Inclusão cada vez mais em conta na concessão de crédito, por exemplo.

[27] Dentre outros investidores que estão fomentando a diversidade na alta gestão, a BlackRock, que administra mais de US\$ 7 trilhões, tem exigido formalmente cada vez mais diversidade nos conselhos de suas investidas. Ver <https://boardmember.com/boards-shouldnt-ignore-blackrocks-take-on-esg-diversity/>. Acesso em 02/07/2020.

Referências bibliográficas:

- Byron, K., Post, C. (2016). Women on Boards of Directors and Corporate Social Performance: A Meta-Analysis. *Corporate Governance: An International Review*, 24(4), 428-442.
- Badgett, M., Durso, L.E, Mallory, C., & Kastanis, A. (2013). The Business Impact of LGBT-Supportive Workplace Policies. Retrieved from <https://escholarship.org/uc/item/3vt6t9zx> . Acesso em 09/07/2020.
- Baselga-Pascual, L., Trujillo-Ponce, A., Vähämaa, E., Vähämaa, S. (2018). Ethical reputation of financial institutions: Do board characteristics matter?. *Journal of Business Ethics*, 148(3), pp.489-510.
- Cavazotte, F.D.S.C.N., de Oliveira, L.B., de Miranda, L.C. (2010). Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. *Revista de Administração*, 45(1), pp.70-83.
- Chen, J., Leung, W.S., Evans, K.P. (2015). Board gender diversity, innovation and firm performance. *Innovation and Firm Performance*.
- Dezsö, C.L., Ross, D.G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic management journal*, 33(9), pp.1072-1089.
- Díaz-García, C., González-Moreno, A., Jose Saez-Martinez, F. (2013). Gender diversity within R&D teams: Its impact on radicalness of innovation. *Innovation*, 15(2), pp.149-160.
- Folkman, Z. (2015). A study in leadership: Women do it better than men. *Real women, real leaders: Surviving and succeeding in the business world*, pp.165-169.
- Frias-Aceituno, J.V., Rodriguez-Ariza, L., Garcia-Sánchez, I.M. (2013). The Role of the Board in the Dissemination of Integrated Corporate Social Reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20: 219–33.
- Gao, H. and Zhang, W. (2017). Employment nondiscrimination acts and corporate innovation. *Management Science*, 63(9), pp.2982-2999.
- Gladwell, M. (2008). *Outliers: The story of success*. Little, Brown.
- Hafsi, T., Turgut, G. (2013). Boardroom diversity and its effect on social performance: Conceptualization and empirical evidence. *Journal of business ethics*, 112(3), pp.463-479.
- Hewlett, S.A., Marshall, M. and Sherbin, L. (2013). How diversity can drive innovation. *Harvard business review*, 91(12), pp.30-30.
- Jeong, S.H., Harrison, D.A. (2017). Glass breaking, strategy making, and value creating: Meta-analytic outcomes of women as CEOs and TMT members. *Academy of Management Journal*, 60(4), pp.1219-1252.

- Mallin, C.A. and Michelon, G. (2011). Board reputation attributes and corporate social performance: An empirical investigation of the US best corporate citizens. *Accounting and Business Research*, 41(2), pp.119-144.
- Page, S.E. (2008). *The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*-new edition. Princeton University Press.
- Phillips, K.W. (2014). How diversity makes us smarter. *Scientific American*, 311(4), pp.43-47.
- Phillips, K.W., Medin, D., Lee, C.D., Bang, M., Bishop, S., Lee, D.N. (2014). How diversity works. *Scientific American*, 311(4), pp.42-47.
- Post, C., Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of management Journal*, 58(5), pp.1546-1571.
- Silveira, A.M. (2020a). *Ética empresarial na prática. Soluções para Gestão e Governança no Século XXI*. 2ª Ed., Publicação Virtuous Company. Disponível em: <https://virtuouscompany.com/publicacoes/>. Acesso em 30/06/2020.
- _____. (2020b) *Governança Corporativa: O essencial para líderes*, 3ª Ed., Publicação Virtuous Company. Disponível em: <https://virtuouscompany.com/publicacoes/>. Acesso em 30/06/2020.
- Silveira, A. M., Donaggio, A.R.F. (2019a). Women in Business Leadership Boost ESG Performance. IFC Public Sector Opinion 42. International Financial Corporation – World Bank Group. Disponível em: <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/0c46a0b8-cc3b-4da0-8dcf-bde5af9ac166/PSO42.pdf?MOD=AJPERES>. Acesso em 30/06/2020.
- _____, Donaggio, A.R.F. (2019b). A importância da diversidade de gênero nos conselhos de administração para a promoção da responsabilidade social corporativa. *DESC-Direito, Economia e Sociedade Contemporânea*, 2(2), pp.11-42.
- _____, Donaggio, A.R.F., Sica, L.P.P.P., Ramos, L.O. (2014). Women's Participation in Senior Management Positions: Gender Social Relations, Law and Corporate Governance. <https://ssrn.com/abstract=2508929> . Acesso em 30/06/2020.
- Terjesen, S., Couto, E.B., Francisco, P.M. (2016). Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity. *Journal of Management & Governance*, 20(3), pp.447-483.
- Woolley, A.W., Chabris, C.F., Pentland, A., Hashmi, N., Malone, T.W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *science*, 330(6004), pp.686-688.
- _____, Aggarwal, I., Malone, T.W. (2015). Collective intelligence and group performance. *Current Directions in Psychological Science*, 24(6), pp.420-424.
- Zhang, L., 2012. Board demographic diversity, independence, and corporate social performance. *Corporate Governance: The international journal of business in society*.
- Zhang, J.Q., Zhu, H. and Ding, H.B., 2013. Board composition and corporate social responsibility: An empirical investigation in the post Sarbanes-Oxley era. *Journal of business ethics*, 114(3), pp.381-392.