

**REPRESENTAÇÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: PROPOSTA DE MODELO INTERSECCIONAL**

**JOELMA SOARES DA SILVA**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)

**FRANCISCO ROBERTO PINTO**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)

# REPRESENTAÇÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: PROPOSTA DE MODELO INTERSECCIONAL

## Introdução

A diversidade humana tem sido objeto de debates em diferentes segmentos da sociedade. Tema recorrente na atualidade, diversidade se tornou mote de lutas sociais, mas também de *marketing* empresarial e de ações afirmativas do Estado. Entender a diversidade, porém, requer a compreensão da dicotomia igualdade e diferença que caracteriza os seres humanos (Barros, 2005; Holanda, 2001).

Ao longo da história da humanidade, as diferenças entre as pessoas têm sido usadas como argumento para produção social da desigualdade (Barros, 2005), diferenças essas, muitas vezes, baseadas na estrutura física corpórea que limita o corpo a uma condição biológica e despreza sua função social.

## 2 Problema de pesquisa e objetivo

Para além dessa visão essencialista, a diversidade humana é perpassada por elementos sociais, cognitivos e organizacionais (Gardenswartz & Rowe, 2008; Jaime & Lúcio, 2017; Loden, 1995; Martinez, 2013; Mendes, 2004; Rijamampianina & Carmichael, 2005) que se alteram e se contextualizam no tempo e no espaço. Nesse ínterim, a visão de diversidade pautada em grupos sociais, comumente adotada na literatura acadêmica, precisa considerar dimensões que constituem e tornam únicos os sujeitos que atuam nas organizações. Considerar essa unicidade é um passo importante no respeito à individualidade, conforme ressalta Fluery (2000).

Ademais, é importante considerar que estamos nos reportando à compreensão de sujeito pós-moderno e, nessa condição, encontra-se descentrado, plural e fragmentado, assumindo múltiplas identidades como sensações de pertencimento a diferentes grupos (Hall, 2014, 2015). Dessa forma, não há como idealizarmos um sujeito padrão associando-o a um grupo sem considerarmos que naquele sujeito habitam muitas identidades que dialogam, se conflitam, são destruídas e reconstruídas, assumidas e abandonadas de acordo como o sujeito é interpelado socialmente. A partir desse processo denominado por Hall (2014, 2015) como identificação, ou seja, identidade como processo, é que propomos um modelo interseccional de diversidade nas organizações.

Após revisitarmos modelos nacionais e internacionais, identificamos que, embora os autores definam camadas ou dimensões que constituem a diversidade dos sujeitos nas organizações, percebemos a ausência de diálogo ou intersecção entre tais dimensões. A partir dessa compreensão, buscamos responder a seguinte questão e pesquisa: como a diversidade nas organizações pode ser representada de forma interseccional? Nosso objetivo, portanto, é propor um modelo interseccional de representação da diversidade nas organizações.

A proposta recai na necessidade de termos um modelo que considere não só dimensões essenciais, sociais e cognitivas, mas, também, uma dimensão organizacional que dialogue com as demais. Levamos em conta que aspectos dessa natureza, também são produtores de diversidade na dinâmica organizacional. Ademais, ter essa compreensão poderá favorecer a gestão de pessoas, de grupos e de indivíduos, bem como fomentar uma cultura inclusiva nas organizações.

## 3 Fundamentação teórica

### 3.1 A diversidade nas organizações além de uma perspectiva essencialista

A diversidade humana constitui um campo fronteiriço permeado por uma pluralidade teórica característica de sua interdisciplinaridade. Sob a ótica da biologia, antropologia, sociologia e, mais recentemente, da administração e psicologia do trabalho no âmbito organizacional, a diversidade tem sido abordada sob diferentes prismas teóricos.

Administradores têm buscado entender como diferentes caracterizações sociais impactam indivíduos, grupos e organizações (Carvalho-Freitas *et al.*, 2017). Tais diferenças, porém, são entendidas por diferentes perspectivas.

Durante séculos, as diferenças que sustentaram a compreensão do que é diverso, advieram do campo das essências humanas fundamentadas no corpo biológico e estático, fixo e imutável (Seffner, 2003) ou no histórico de reivindicações de direitos de determinados grupos, que pode ser reinterpretado, mas não revertido (Woodward, 2014).

As diferenças essencialistas têm servido, ao longo da história da humanidade, de alegação para se estipularem fronteiras entre grupos e justificar a produção social das desigualdades (Barros, 2005). Caracterizadas, principalmente, pela sobreposição de determinados grupos em detrimento a outros, as desigualdades geram grupos sociais de maioria – aqueles que, historicamente, obtiveram vantagens econômicas e de poder – e minoria – os afetados pelas desigualdades, privados de privilégios, de direitos e de acesso ao pleno exercício de suas cidadanias além de, dificilmente, terem alguma representatividade significativa nos mecanismos de poder na sociedade (Barros, 2005; Fleury, 2000; Jaime & Lúcio, 2017).

A perspectiva essencialista foi, durante muito tempo, o principal pilar de fundamentação do marco legal brasileiro referente a grupos entendidos como diversos (e.g. Brasil, 1989, 1999) e de marcos institucionais internacionais (e.g. Organização Mundial de Saúde, 2004). Atualmente, porém, já encontramos considerações sociais em seu bojo (e.g. Brasil, 2015).

Barros (2005) explica que as diferenças e igualdades humanas estão na ordem das essências; porém, não podem ser pensadas à parte das relações sociais. Isso se dá porque a seleção dos aspectos essenciais que servirão para rotular a igualdade ou a diferença entre as pessoas é social, mesmo aqueles chamados naturais (físicos, biológicos). Barros (2005) chama a atenção para o fato de que, além das diferenças sexuais e etárias, existem outras dezenas de especificidades biológicas que marcam diferenças entre as pessoas, mas que não são selecionadas socialmente,

Na sua enorme diversidade dentro da espécie humana, todos os homens apresentam inúmeras diferenças de uns em relação aos outros e inúmeras possibilidades de agrupamentos. Estas inúmeras distinções, como já se deu a perceber, podem ser de ordem natural ou cultural. Mas nem todas as diferenças naturais e culturais são selecionadas como diferenças sociais (BARROS, 2005, p. 363).

A realidade é que nem todas as diferenças chegam a gerar agrupamentos ou estratificações, processos de afirmação ou discriminação, identidade social e assim por diante. Algumas distinções geram discriminações ao nível de micropoderes, mas não produzem grandes discriminações sociais.

Para Barros (2005), a emergência de grandes movimentos sociais ocorre quando a discriminação em relação a certas diferenças atinge determinada ênfase social e afeta uma parcela muito significativa da população ou questiona as normas institucionais de uma sociedade que defende o imaginário da igualdade. Os discursos de apatização se sustentam nas diferenças, quando sua verdadeira fundamentação está nas desigualdades. Assim, “pensar em diferenças significa se render à própria diversidade humana” (Barros, 2005, p. 347). Compreender estes aspectos lança luz sobre diferentes perspectivas epistemológicas da diversidade e sobre a noção de grupos.

Para além da lente essencialista, muitos grupos, ao longo de sua existência, não se organizaram politicamente para reivindicar seus direitos e suas identidades (Barros, 2005; Jaime & Lúcio, 2017), mas são entendidos como diversos dentro de uma perspectiva construcionista de diversidade calcada nas diferenças humanas (Barros, 2005; Tatli; Özbilgin, 2012). Barros (2005) e Medeiros, Possas & Valadão Jr. (2018) exemplificam essa compreensão ao discutirem as condições das pessoas obesas no âmbito organizacional.

Sob o olhar construcionista, a diversidade é uma construção social processada na psique (Arendt, 2003) e fundamentada na diferença e, nesta condição, está sujeita às contingências do tempo e espaço. O corpo encarna o “eu” (Giddens, 2002) mas não é limitado a uma estrutura anatômica, pois é um elemento duplo, natural e cultural, ao mesmo tempo. É o *lócus* de um estado de espírito que traduz paixões, erros, fracassos e desejos (Foucault, 1972). O corpo é, portanto, uma representação, uma referência simbólica de toda ação social e a materialidade das forças que o circundam – biológica, social, política, histórica e cultural, cujas diferenças assumem importâncias sociais diferentes em culturas diferentes (Benedict, 2013; Cooper & Burrell, 2007; Flores-Pereira, 2012).

Na realidade, existe uma interpenetração das duas perspectivas de corpo (estrutural e social) para expressão da diversidade (Ciampa, 2002). Da mesma forma, as histórias dos grupos continuam em andamento, pois, “a realidade sempre é movimento, é transformação” (Ciampa, 2005, p.148).

Assim, a diversidade humana nas organizações assume dimensões, categorias e subcategorias fundamentadas em aspectos comportamentais, sociais, religiosos, culturais ou organizacionais (Gardenswartz & Rowe, 2008; Jaime & Lúcio, 2017; Loden, 1995; Martinez, 2013; Mendes, 2004; Rijamampianina & Carmichael, 2005) que se resignificam infinitamente, já que as fronteiras de delimitação do que é ou não diverso são imprecisas, dinâmicas, complexas, infinitas e fundadas no discurso socialmente construído (Zanoni & Janssens, 2015).

Alguns estudos ainda constroem a diversidade em termos essencialistas, já outros preferem a não retórica positivista da diversidade e perseguem múltiplas perspectivas (Zanoni & Janssens, 2015). Observamos este último posicionamento nos Estudos Organizacionais brasileiros e internacionais, configurando atualmente um cenário que, embora tímido, admite múltiplas dimensões, conforme síntese conceitual no Quadro 01:

Quadro 01 – Perspectiva construcionista de diversidade encontradas nos EOR

<b>Autor</b>	<b>Conceituação da Diversidade</b>
Martinez (2013)	Diferenças e semelhanças que aproximam as pessoas, não focando somente a diferença.
Lorentz (2014)	Conceito oriundo de uma construção social ainda em processo. Encontram-se desde definições mais restritas (que consideram apenas diferenças raciais e de gênero) até as mais ampliadas, que incluem toda a vasta gama de possibilidades das diferenças (tanto as imutáveis como também as mutáveis) entre os indivíduos e que, portanto, consideram que “todos somos” diferentes.
Berry (2016)	Inclui variações na cultura, na etnia, na religião, na idade, no gênero e na orientação sexual.
Ferreira e Rais (2016)	É o montante de diferenças entre membros de uma unidade social. Tal montante pode variar de acordo com os atributos de interesse, sendo alguns deles mais facilmente observáveis como e o caso de idade e sexo e outros menos salientes, como educação, experiência ou traços de personalidade.
Carvalho–Freitas <i>et al.</i> (2017)	É um fenômeno social caracterizado pelas distinções das pessoas a partir de suas diferentes pertencas grupais em um contexto determinado. Nesse sentido, a diversidade pode ser estudada dentro de diferentes contextos, culturas, comunidades, instituições, grupos

Fonte: Elaborado pelos autores

Em outros momentos, percebemos que os autores têm buscado definições construcionistas para grupos entendidos como diversos, considerando suas especificidades (Quadro 02).

Quadro 02 - Posicionamentos construcionistas acerca de categorias específicas

<b>Autor</b>	<b>Diversidade</b>	<b>Posicionamento</b>
Carvalho-Freitas (2007, p. 24)	Deficiência	“Produto da articulação entre condição biológica e contingências históricas, sociais e espaciais, o qual poderá resultar numa maior ou menor possibilidade de discriminação ou inserção social das pessoas com deficiência”
Barnes (2011, p. 58)	Deficiência	“o conceito foi estendido para comportar as desvantagens socioeconômicas e, portanto, representa um modelo sócio- médico da deficiência”
Carpentern (2011, p.2)	Deficiência	“[...] a deficiência pode ser concebida em termos genéricos como um evento sociocultural em curso, uma convenção retórica usada para construir e regular as ações humanas e interações. Tal concepção nos permite não apenas compreender que a deficiência é uma construção sociodiscursiva, mas, também, como construção rotineira e estratégica”
Eccel e Alcadipani (2012, p.54)	Gênero	“Dessa forma, o contexto histórico-social é preponderante nas construções das noções de masculinidade e feminilidade. Assim, a masculinidade não pode ser reduzida a um simples sinônimo de homens. Não advém naturalmente de um corpo biologicamente masculino, pois consiste em uma noção socialmente construída [...]”
Flores-Pereira (2012, p. 81)	Gênero	“Gênero não é, portanto, simplesmente uma questão biológica, pois é um construto que conecta a pessoa ao mundo, que por sua vez, deve ser analisado com base em especificidades de tempo e espaço”.
Casad, Hale e Wachs (2017, p. 516)	Gênero	“A medida que a identidade de gênero se desenvolve, a importância colocada no gênero depende do contexto, que pode moldar como o meio ambiente afeta a interpretação da criança acerca do significado dos de papéis de gênero”.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao examinarmos os conceitos supracitados, percebemos o caminhar da expansão conceitual, antes calcada unicamente nos aspectos essenciais e, agora, debruçada sobre novas possibilidades de se conceber a diversidade a partir de uma perspectiva ampla de diferença incluindo elementos latentes como a identidade.

### 3.2 Identidade de diversidade

Não há como falarmos de diversidade sem nos reportarmos à identidade como aspecto subentendido que permeia a construção do indivíduo. Preconizada por diversos autores como marca que distingue e caracteriza categorias, a identidade tem sido submetida a diferentes enfoques de muitas correntes teóricas oriundas, sobretudo, da psicologia, da sociologia e da antropologia. Trata-se de um conceito complexo, intangível, inacabado (Hall, 2014, 2015; Vecchi, 2005) e recente, pois, segundo Bauman (2005), até poucas décadas sequer vigorava na pauta dos debates teóricos.

A discussão em torno do tema levou autores como Bauman (2005), Ciampa (2002, 2005), Benedict (2013), Giddens (2002), Hall (2014, 2015), Laplantine (2000), Silva (2014) e Woodward (2014) a adotarem posicionamentos próprios, mas convergirem no entendimento de que os sujeitos não detêm identidade única, absoluta e indissolúvel durante todo seu percurso de vida, mas antes são sujeitos plurais detentores de muitas identidades.

Alguns teóricos apreçoam a identidade social (e.g. Tajfel, 1982), como a associação de indivíduos que compartilham semelhanças e afinidades e, ao se classificarem como pertencentes a determinados grupos, facilitam a identidade positiva do *eu* (Virick; Greer, 2012), mas que causam o que Holck, Muhr & Villesèche (2015) denominam despersonalização, ou

seja, a incorporação do eu como protótipo em um grupo como se fosse comparável a maneira como indivíduos diferentes percebem as si mesmos.

Na contramão dessa perspectiva, Hall (2014, 2015) defende a identidade como sentimento de pertencimento a culturas, através de uma afiliação mediante significação cultural e não mais pelo compartilhamento de características semelhantes e, sim, pelas diferenças. O sociólogo reposiciona, portanto, o indivíduo no interior dos grupos ao dar voz à individualidade necessária ao entendimento da diversidade (Fleury, 2000).

Esse sujeito multicultural pós-moderno é descentrado, ou seja, detentor de múltiplas identidades que estão em constante processo de construção, destruição e reconstrução. Tais identidades se manifestam de acordo como são interpeladas socialmente. Por isso, (Hall, 2015, p. 24) defende que “Em vez de falarmos em identidade como coisa acabada, deveríamos falar em identificação e vê-la como processo em andamento”.

Nesse entendimento, a identidade de diversidade ou as identidades de diversidade como processo, constituem sentimentos de pertencimento a diferentes grupos sociais entendidos, na sociedade, como diversos. Tais sentimentos não requerem uma projeção de si mesmo nos outros; mas, antes, se completam no reconhecimento das diferenças (Hall, 2014, 2015).

A identidade de diversidade, como sentimento complexo, é contingenciado por contextos sociais, organizacionais, cognitivos e essenciais que deslocam o indivíduo nele mesmo e na sociedade através de um processo infinito de identificação. Há um mútuo e constante diálogo entre a identidade de diversidade e a sociedade (Calás *et al.*, 2012; Ciampa, 2005) com fins de transformação social (Kenny *et al.*, 2011).

O entendimento da identidade como sensação de pertencimento a diferentes categorias de diversidade desconstrói a compreensão essencialista de um grupo específico como única ou principal fonte de identidade de um sujeito. Adicionalmente, rompe com o senso de categorias de diversidade pré-fixadas que negligenciam intersecções múltiplas na sua constituição e simplificam o entendimento de diversidade (Holck; Muhr; Villesèche, 2015; Tatli; Özbilgin, 2012; Zanoni *et al.*, 2010).

Fazermos emergir o debate acerca de identidade, nos posicionando epistemologicamente, constitui um passo necessário à compreensão da própria diversidade, já que a associação entre identidade e diversidade é duplamente abstrata, de limites intangíveis e, portanto, recai no rol daqueles construtos pouco explorados.

### 3.3 Revisitando modelos de diversidade nas organizações

Discutidos anteriormente os conceitos e posicionamentos sobre diversidade humana, é necessária a contextualização da sua realidade em um sistema social específico, no nosso caso, as organizações. Normalmente encaradas como sistemas produtivos homogêneos, as organizações passaram por transformações nas últimas décadas que resultaram em mudanças no comportamento e na postura acerca da gestão de pessoas. Tal transição implica, sobretudo, a alteração do foco de valorização da produtividade, antes voltada unicamente para a técnica apoiada na tecnologia, e hoje alicerçada também no conhecimento. A reestruturação do mundo do trabalho e da produção, bem como a redefinição do perfil do trabalhador, põem as pessoas em contato com novas realidades e novas culturas (Tanaka, 2007).

A prática de gestão num contexto de céleres mudanças enseja um duplo desafio ao gestor: atingir objetivos organizacionais, ao mesmo tempo em que não pode desconsiderar que o ambiente organizacional é, antes de tudo, um ambiente social e nesse ambiente encontram-se pessoas com identidades variadas. As organizações, como organismos constituídos na sociedade e por meio dela, não podem se esquivar de uma realidade cada vez mais plural, tendo em vista que as pessoas assumiram com mais facilidade suas identidades, mesmo sob o risco

da discriminação e desigualdades. A sociedade é diversa e, portanto, as organizações também o são.

Cientes dessa realidade que escapa ao controle da gestão, muitos pesquisadores das teorias organizacionais propõem modelos conceituais de diversidade, no intuito de entender a força da sua presença nas organizações. Revisamos alguns modelos para que possamos compreender as dimensões e categorias da diversidade nas organizações, de acordo com a literatura acadêmica, e trilharmos nossos próprios caminhos teóricos.

Mendes (2005) retrata a diversidade por meio de atributos presentes na produção acadêmica voltada à gestão. Em tais atributos estão incluídos: raça, gênero, etnia, idade, cultura, sexo, nacionalidade, *background* funcional, valores, *background* educacional, personalidade, *tenure*, habilidades cognitivas, *background* socioeconômico, religião, deficiência, atitudes, crenças, estado civil, emoção, afeto, ideologia e habilidades físicas.

Com uma proposta próxima à de Mendes (2005), Martinez (2013), ao revisar as categorizações de diversidade com base em diferentes autores, apresenta duas dimensões principais: primárias ou aparentes e secundárias ou não aparentes. As categorias de Martinez (2013) foram definidas tomando por base atributos que marcam as diferenças entre pessoas e os impactos causados por essas diferenças na socialização. A diversidade primária ou aparente engloba atributos facilmente perceptíveis e impactantes no primeiro contato. Além disso, as categorias dessa dimensão continuam impactantes em estágios diferentes da vida. As categorias abordadas pelos autores revisados por Martinez (2013) estão identificadas pelas células sombreadas no Quadro 03:

Quadro 03 – Diversidade primária ou aparente: agrupamento por autores

<b>Diversidade primária ou aparente</b>			
Autor (es)	Loden (1996)	Jackson e Ruderman (1996)	McGrath, Berdahl e Arrow (1996)
Atributos/Classificação	Diversidade primária	Diversidade demográfica	Atributos demográficos
Etnia			
Gênero			
Idade			
Habilidades e características físicas			
Habilidades mentais			
Orientação sexual			

Fonte: Martinez (2013, p. 37)

A síntese de Martinez (2013) evidencia algumas sobreposições de entendimentos dos outros autores. Para o autor, as diversidades aparentes – em especial etnia, gênero e raça – impactam diretamente nas interações sociais nas organizações. Já as demais categorias sequer ingressam nas organizações, pois são excluídas ainda no processo seletivo. Assim, a verificação de seu impacto nas relações é menos perceptível, em consequência de uma frequência menor.

A diversidade secundária ou não aparente diz respeito àquela perceptível somente a partir de uma maior frequência no contato. Envolve aspectos sociais e psicológicos não tão perceptíveis, não tão evidentes, num primeiro contato, mas percebidos com o passar do tempo e da convivência. Sua dinâmica é mais mutável ao logo da vida e contém possibilidades de controle e escolha por parte da pessoa. No Quadro 04 apresentamos, por meio de células sombreadas, as categorias dessa dimensão definidas por Martinez (2013) com base em diferentes autores.

Quadro 04 – Diversidade não aparente: agrupamento por meio entendimento dos autores

<b>Diversidade menos ou não aparente</b>			
Autores	Loden (1996)	Jackson e Ruderman (1996)	McGrath, Berdahl e Arrow (1996)

Atributos/Conceituação	Diversidade secundária	Diversidade psicológica	Diversidade organizacional	Atributos demográficos	Demais atributos
Afiliação departamental					
Atitudes					
<i>Background</i> cultural					
Conhecimentos					
Crenças					
Especializ. profissional					
Estilo cognitivo					
Estilo comportamental					
Estilo de comunicação					
Estilo de trabalho					
Experiência de trabalho					
Idiomas					
Habilidades					
Localização geográfica					
Ocupação na organização					
Personalidade					
Posição hierárquica					
Religião					
Renda					
<i>Status</i> familiar					
Tempo de casa					
Valores					

Fonte: Martinez (2013, p. 40)

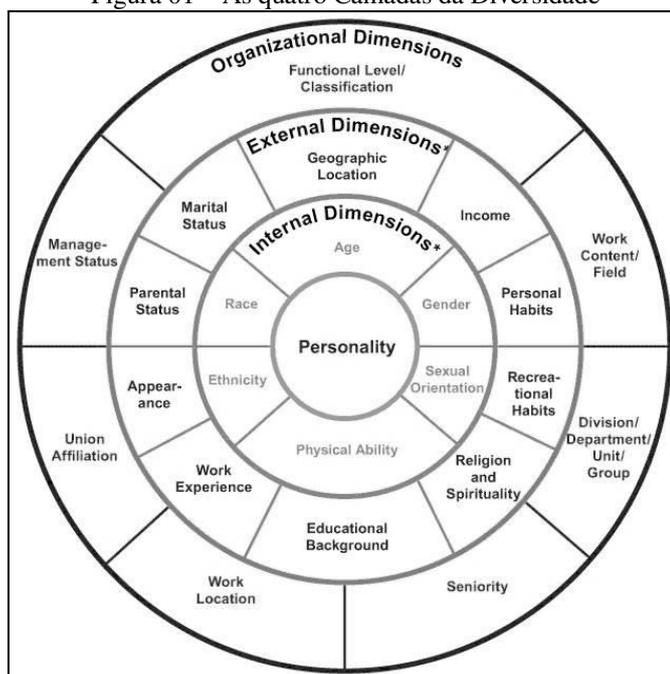
Pela quantidade de categorias e pela multiplicidade que se pode depreender delas, Martinez (2013) destaca os seus impactos significativos nas organizações. Acrescentamos que tal quantidade e possibilidades de desdobramento nos acenam um universo quase infindável de categorias e atributos não essenciais, que estabelecem diferenças entre as pessoas e, portanto, marcam a diversidade humana.

Por conseguinte, apresentamos na Figura 01 o modelo de Gardenswartz & Rowe (2008) denominado As quatro Camadas da Diversidade, criado pelos autores com base em Loden & Rosener (1990).

Segundo Gardenswartz & Rowe (2008, p. 33), as quatro camadas juntas formam o seu próprio filtro de diversidade. No âmbito organizacional, essas camadas sempre devem ser analisadas na perspectiva dos impactos para a vida e para o trabalho individual, bem como para o trabalho em equipe.

As camadas da diversidade iniciam-se na personalidade como primeira camada, sendo ela a primeira, única e inata que permeia as demais. Os aspectos da segunda camada (Dimensões Internas) são naturais e de pouco ou nenhum controle pelo ser humano. São os aspectos essenciais preconizados por Barros (2005), já destacados. A terceira camada denominada Dimensões Externas é formada por influências externas. São construídas a partir das experiências no mundo. As Dimensões Organizacionais, que compõem a quarta e última dimensão, são constituídas dentro das organizações, no local de trabalho. A proposta das Quatro Camadas de Diversidade se aproxima fortemente do conceito abrangente de Thomas (1990) e, obviamente, do posicionamento de Loden & Rosener (1991), onde estão incluídos elementos organizacionais como aspectos caracterizadores da diversidade.

Figura 01 – As quatro Camadas da Diversidade



Fonte: Gardenswartz & Rowe (2008, p. 33)

Sobre a personalidade, Gardenswartz & Rowe (2008) explicam que ela precisa ser encarada pelo próprio indivíduo. Incluindo a percepção de como cada pessoa percebe suas próprias características e como essas características afetam o trabalho em equipe na organização.

É preciso que o indivíduo reflita sobre os aspectos de sua personalidade que dificultam seus relacionamentos e sua efetiva participação em times de trabalho. Daí os autores elencam 46 características pessoais às quais os indivíduos podem atribuir uma classificação, de acordo com a forma que se percebem nelas.

Por trás do núcleo central da personalidade, as seis dimensões internas da diversidade têm um poderoso efeito de comportamento e atitudes em relação aos outros. São dimensões sobre as quais o ser humano tem pouco ou nenhum controle, mas elas moldam suposições e oportunidades de expectativas na equipe (Gardenswartz; Rowe, 2008). Essas dimensões são: idade, gênero, orientação sexual, habilidade física, etnia e raça.

As dimensões externas influenciam a formação de cada indivíduo. Tais influências podem advir de fatores sociais e experiências de vida. Segundo Gardenswartz & Rowe (2008), enquanto os indivíduos têm mais controle sobre esses fatores, eles também exercem um impacto significativo sobre o comportamento e as atitudes. Essas dimensões estão na ordem da voluntariedade pessoal, ou seja, são definidas pela vontade pessoal do indivíduo sob influência societal. Na terceira camada encontramos: localização geográfica, hábitos pessoais, religião e espiritualidade, experiência educacional, experiência de trabalho, aparência, *status* parental, *status* marital.

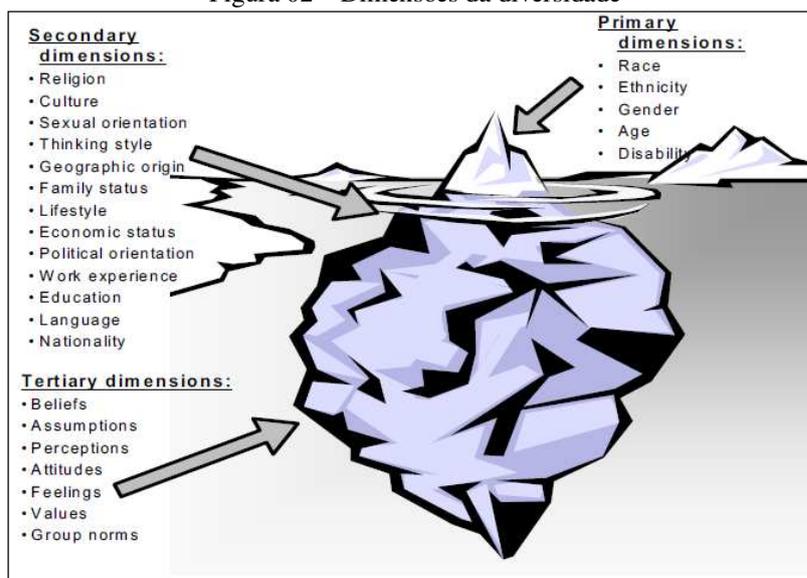
Na quarta e última camada, encontram-se as dimensões organizacionais da diversidade. Estas dimensões fazem diferença nas expectativas e nas oportunidades do indivíduo. Aí, estão incluídas: classificação funcional, campo de conteúdo de trabalho, divisão, departamento, unidade, grupo, antiguidade, local de trabalho, afiliação sindical, *status* de gerenciamento.

Arredondo (2004) inclui cultura, classe social e linguagem como dimensões primárias da diversidade; saúde, crenças e interesses recreativos às dimensões secundárias e acrescenta ainda uma dimensão terciária, que engloba momentos históricos vivenciados.

Antes disso, Maier (2003) listou 38 possíveis dimensões de diversidade e sugeriu traços de caráter como uma categoria infinitamente expansível. Em função disso, Rijamampianina & Carmichael (2005), destacam que existe uma multiplicidade de dimensões e definições aplicadas à diversidade nas organizações.

Diante das dimensões potencialmente infinitas da diversidade, Rijamampianina & Carmichael (2005) propõem um modelo teórico que engloba três dimensões que as autoras retratam em forma de um *iceberg*, o que está apresentado na Figura 02.

Figura 02 – Dimensões da diversidade



Fonte: Rijamampianina & Carmichael (2005, p. 110)

Para as autoras, a analogia com um *iceberg* é apropriada, pois sua maior dimensão (e a mais significativa) fica submersa, ou seja, não é perceptível, mas é a porção que, de fato, define o comportamento do indivíduo. As características óbvias de raça, etnia, gênero, idade e deficiência estão relacionadas à pequena e visível porção do iceberg, e constituem a base de muita legislação anti-discriminação ao redor do mundo.

Outras dimensões como religião, cultura, orientação sexual, ideologia, origem geográfica, *status* familiar, estilo de vida, *status* econômico, orientação política, experiência profissional, formação, linguagem e nacionalidade são menos óbvias e podem ser consideradas como constituindo as dimensões secundárias situadas logo abaixo da superfície e que podem ser reveladas com o tempo.

As dimensões terciárias são muitas vezes o núcleo da identidade individual e encontram-se mais abaixo da superfície. É a vasta gama de qualidades que estão por baixo da superfície que fornece a essência real da diversidade para ser aproveitada. Até recentemente, não eram reconhecidas. Incluem crenças, premissas, percepções, atitudes, sentimentos, valores e normas de grupo. Essas são as dimensões mais impactantes, porém submersas.

A analogia do *iceberg* indica que a diversidade tem muitas dimensões. Estas podem se entrelaçar para produzir sínteses únicas de perfis humanos, compostas de diferenças e semelhanças. Interagem e influenciam um ao outro. Emergem ou são exibidas de diferentes formas em diferentes contextos, ambientes ou circunstâncias, tornando complexa a análise e a gestão (Rijamampianina; Carmichael, 2005).

O modelo teórico de Rijamampianina & Carmichael (2005) se aproxima da concepção de sujeito descentrado de Hall (2015), ao admitirem que as manifestações das dimensões são contextuais e dinâmicas, porém, os autores não mencionam a interseccionalidade:

Raça, por exemplo, pode ser mais dominante que a idade em uma determinada situação social, mas pode ser menos dominante do que educação em contexto de trabalho. Assim, a posição e dominância de cada dimensão não são estáticas, mas dinâmicas, tornando o conceito de diversidade e gestão da diversidade mais complexo. Além disso, as dimensões secundárias são mais flexíveis e muitas delas mudam com o tempo (Rijamampianina; Carmichael, 2005, p. 110).

Rijamampianina & Carmichael (2005) ressaltam que nem todas as dimensões possíveis são mostradas na Figura 02. As listas dessas dimensões não se exaurem. Diante disso, as autoras propõem que a diversidade seja compreendida como “A mistura coletiva, abrangendo todas as diferenças e semelhanças humanas ao longo de qualquer dimensão dada” (Rijamampianina; Carmichael, 2005, p. 110).

Os modelos ora revisitados apresentam propostas de entendimento da diversidade na realidade organizacional. Esse norteamento é importante pois incide diretamente sobre as concepções compartilhadas sobre o assunto e, conseqüentemente, sobre o desenvolvimento de ações e políticas internas que considerem as diferenças dos sujeitos e as condições socialmente construídas a partir delas.

#### **4 Modelo teórico de representação da diversidade nas organizações**

Partimos da revisão de literatura realizada até aqui para elaborarmos um modelo de diversidade nas organizações composto por quatro dimensões que se entrelaçam e que, unidas, fragmentam ao mesmo tempo que constituem o sujeito pós-moderno (Hall, 2014,2015), pois esse sujeito é plural e essa pluralidade o torna único.

Tais dimensões deslocam o sujeito na sociedade e nele mesmo. Por outro lado, nenhuma dessas dimensões se sobrepõe às outras, mas, na esteira do pensamento de Rijamampianina & Carmichael (2005), entendemos que tais dimensões são contextuais, ou seja, as identidades relacionadas a elas se destacarão com maior ou menor força de acordo como o sujeito é contingenciado.

Diferentemente dos modelos destacados anteriormente, entendemos que as dimensões incorrem coincidentemente suas influências sobre a formação do indivíduo, não havendo, portanto, gradação entre elas. Sendo assim, as dimensões não podem ser encaradas como perceptíveis ou não perceptíveis que dependem da convivência para serem percebidas. O olhar individualizado e plural da diversidade já pressupõe que essas identidades se manifestarão.

Acrescendo ao exposto, defendemos que esta proposta está além de um modelo instrumental e funcionalista que visaria entender impactos para as organizações, como o modelo de Gardenswartz & Rowe (2008). A presente proposta centra-se também nesta funcionalidade, mas, primordialmente, busca fazer emergir uma visão plural dos trabalhadores e, a partir dela, favorecer a promoção da gestão inclusiva como visão de mundo.

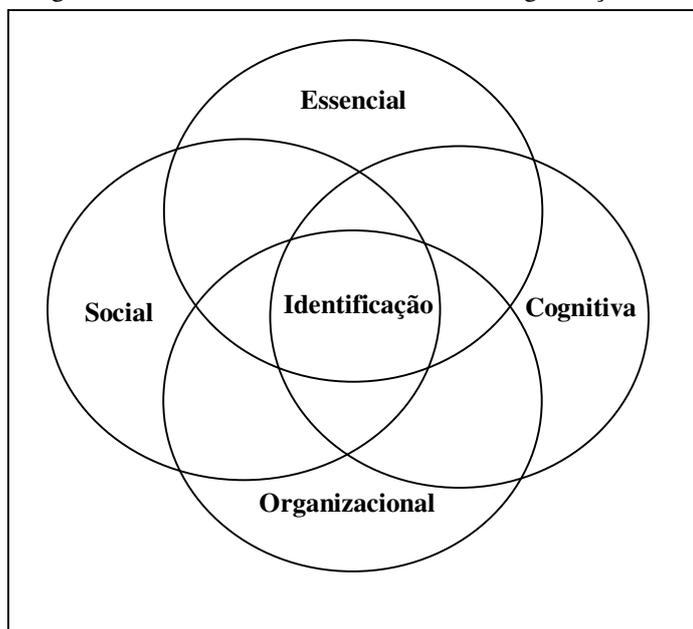
Partindo desse entendimento, as dimensões são representadas igualmente no modelo visual esboçado na Figura 03.

Ainda nos reportando aos modelos anteriormente destacados, avançamos no sentido de uma proposta interseccional que precisa ser compreendida pela ótica interdisciplinar. Elas convergem promovendo o sujeito detentor de múltiplas identidades que se transformam constantemente por meio do processo de identificação. Isso implica dizer que cada indivíduo é constituído por inúmeros aspectos caracterizadores, que estão distribuídos nas dimensões propostas.

Cada dimensão está dividida em categorias que se subdividem em outras categorias, as quais representam esses aspectos caracterizadores dos indivíduos. As subcategorias foram

definidas no intuito dar maior fidedignidade às inúmeras possibilidades de manifestação da diversidade.

Figura 03 – Dimensões da Diversidade nas Organizações



Fonte: elaborado pelos autores

Temos ciência, porém, de que para cada categoria há tantos desdobramentos que seria impossível exauri-los aqui. Assim, incluímos a categoria “Outras” em todas as dimensões (ver Quadro 05), por compreendermos que suas categorizações sempre estarão abertas a novas inclusões ou exclusões. Como nos afirma Ciampa (2005), o real é movimento e, portanto, contingências do tempo e do espaço sempre alterarão as visões e os possíveis entendimentos do que é diverso na sociedade.

Esse deslocamento constante da realidade pode provocar, além de inclusões e exclusões, novos ordenamentos. A proposta é de um modelo dinâmico que nos guie nas inúmeras características de um indivíduo, que podem diferenciá-lo e conduzi-lo a um processo de identificação com a diversidade no contexto das organizações. A proposta exige uma constante ressignificação, sob pena de se esgotar, haja vista as organizações serem ambientes sociais compostos de um emaranhado de relações e suas transformações (Vergara & Davel 2005).

Isto posto, descrevemos as concepções de cada uma dessas dimensões e, no Quadro 05, trazemos o detalhamento das dimensões da diversidade nas organizações por meio de seu desdobramento em categorias e em subcategorias, a saber:

- **Dimensão Essencial:** composta por elementos biológicos, estruturais e naturais sobre os quais o indivíduo não tem poder de escolha. Muitos são originários no nascimento, outros decorrem do percurso da vida. Alguns são permanentes e irreversíveis e outros temporários e reversíveis, mas a maioria tem caráter determinista (Barros, 2005; Carvalho-Freitas, 2007; Woodward, 2014). Essas categorias, são estruturais, em sua maioria. Mas, em alguns casos, reclamam atenção especial e adaptações ambientais para que os indivíduos possam exercer sua cidadania e sua vida profissional. Em outros casos, é necessária a implantação de políticas e cultivo de uma cultura organizacional inclusiva e livre de discriminações, para que o ambiente favoreça a redução dos efeitos das desigualdades. Muito embora as categorias dessa dimensão sejam sustentadas em

elementos essencialistas, a problemática em torno delas, na maioria das vezes, tem raiz cultural, social ou cognitiva.

- **Dimensão Social:** engloba categorias de orientação voluntária ou impostas por condições sociais. Essa dimensão, transpassa todas as outras
- **Dimensão Cognitiva:** inclui categorias que, assim como ressaltaram Rijamampianina & Carmichael (2005), não são perceptíveis, mas causam grande impacto. A dificuldade em definir essa dimensão reside na sua própria origem: o psiquê. Sua natureza subjetiva se manifesta por meio de categorias de difícil (ou impossível) mensuração. Como defende Meyer (2003), são traços de caráter e de comportamento e, nessas condições, são infinitamente subjetivas e expansíveis.
- **Dimensão Organizacional** envolve categorias e elementos que se reportam ao ambiente de trabalho do indivíduo. São categorias móveis e construídas socialmente ao longo do tempo e do espaço do mundo do trabalho e das organizações. Tais categorias são constituídas ao longo do tempo do indivíduo na organização. Algumas são instituídas, outras fazem parte da cultura organizacional. São móveis e, nessa condição, sofrem constantes alterações.

Quadro 05 – Dimensões, categorias e subcategorias da diversidade nas organizações

Dimensão	Categorias	Subcategorias
Essencial	Sexo biológico	Masculino, feminino, ambos.
	Racial	Negro, branco, amarelo, pardo.
	Étnica	Indígena, quilombola, africana, outras.
	Idade	Criança, jovem, idoso.
	Deficiência, incapacidade e deformidade	Física, mental, visual, auditiva, múltipla, nanismo, albinismo. Pessoas ostomizadas (colostomia, ileostomia, urostomia, gastromia e traqueostomia). Pessoas com deformidades causadas por acidentes ou por má formação genética.
	Altas habilidades	Altas habilidades ou superdotação
	Mobilidade reduzida	Grávida, idoso, obesidade mórbida, nanismo.
	Geográfica	Imigrante e Emigrante nacional ou internacional, expatriado, repatriado.
	Histórica	Lutas, reivindicações, conquistas, guerras,
	Outras	
Social	Gênero	Masculino, feminino, ambos, transgêneros, transexuais, cisgênero
	Religiosa	Cristãs, orientais, africanas, seitas, muçumanos, agnóstico, ateu.
	Cultural	Arte, esporte, tradição, costumes,
	Sexual	Heterossexual, homossexual, bissexual, assexual.
	Formação familiar	Mãe ou pai solteiro, união homossexual, união heterossexual, união poliafetiva, adoção, orfandade.
	Orientação política	Esquerda, direita, extrema direita, extrema esquerda, centro, nenhuma
	Orientação ideológica	Conservador, liberal, neoliberal, fascista, comunista, democrática, capitalista, anarquista, nacionalista, assistencialista, nenhuma.
	Educacional	Analfabeto, Semianalfabeto, formação superior.
	Linguagem	Dialetos, sotaque, vocabulário.
	Socioeconômica	Prostitutas, michês, Ricos, pobres, miseráveis, desempregados, ex-detento, viciado, ex-viciado,
	Estilo de vida	Voluntariado, caridade, lazer, causas sociais.
	Status	Familiar, social, fama, prestígio.
	Experiência	Viagens, tragédias, transcendentais.
	Aparência	Exótica, excêntrica, sensual, deformidades estéticas voluntárias.
Outras		

<b>Cognitiva</b>	Valores	Individuais, coletivos, mistos.
	Estilo de Comportamento	Vintage, cosplay, hippie, alternativo,
	Sentimentos	Negativos, positivos.
	Conhecimentos	Científico, empírico, religioso, espiritual, específico ou raro.
	Crenças	Populares, religiosas, culturais, folclóricas,
	Habilidades	Comunicação, organização, fluência, outras.
	Transtornos	Esquizofrenia, de ansiedade, depressão, outros
	Outras	
<b>Organizacional</b>	Organização	Imagem positiva ou negativa na sociedade.
	Posição hierárquica	Nível estratégico, nível tático, nível operacional
	Unidade / Setor	Matriz, filial. Setores relacionados aos níveis hierárquicos.
	Cargo	Por exercício ou por proximidade
	Tempo na organização	Ingressante, muito tempo na organização
	Experiência profissional	Pouca ou nenhuma experiência, jovem aprendiz, estagiário, muita experiência, experiência holística.
	Formação	Tipo e grau de formação.
	Liderança	Espontânea, institucionalizada.
	Status	Profissional, organizacional, por responsabilidades, por autoridade, por liberdade, por privilégios, por assiduidade, outros.
	Outras	

Fonte: Elaborado pelos autores

Salientamos que definição da categoria racial não é representada como categoria biológica, mas uma categoria etno-semântica, político-ideológica (Munanga, 2003). Dessa forma, comungamos com o pensamento de Oliveira & Sacramento (2010, p. 206) para sustentar a criação da categoria racial “aquí utilizada no sentido sociológico do termo, no âmbito das Ciências Sociais e Humanas e não no sentido que lhe é atribuído pelas ciências naturais, particularmente pela biologia genética”.

Alinhamos nossa proposta à literatura crítica de diversidade que se tem concentrado particularmente na desconstrução e desessencialização da noção de diversidade para demonstrar como as categorias e identidades não devem ser vistas como estáticas e fixas, mas socialmente construídas e sob constante redefinição (Holck; Muhr; Villesèche, 2016).

A argumentação encontrada nos estudos que seguem o viés da crítica construtiva (e.g. Josen *et al.*, 2013; Tatli; O`zibilgin, 2012) é que a pesquisa e a prática de gestão da diversidade devem se afastar de um limite predefinido e estático de categorias de diversidade. Esses autores defendem a aplicação de uma abordagem interseccional da gestão da diversidade. Trata-se de uma abordagem fluída da diversidade.

Dessa forma, as categorias e subcategorias se cruzam e são continuamente (re) negociadas em ação. Essa intersecção entre as categorias de diversidade reclama a criação de abordagens dinâmicas e relacionais a uma gestão da diversidade sensível à interação da desigualdade em contextos organizacionais e sociedade em geral (Trittin; Schoeneborn, 2017), bem como ao respeito à individualidade como princípio necessário à compreensão da diversidade nas organizações (Fleury, 2000).

A diversidade, portanto, não é simples, não é fácil de entender e a visão compartilhada a seu respeito será decisiva para o modelo de gestão adotado em relação a ela. Aceitar a complexidade de sua existência no âmbito nas organizações perpassa a compreensão de que a diversidade é inata ao ser humano e fatalmente estará presente nas organizações. Entender suas dimensões é vital para promover uma cultura organizacional inclusiva e, conseqüentemente, gerenciar seus impactos sobre a gestão.

Organizações que assumem e promovem a heterogeneidade são menos suscetíveis ao pensamento homogêneo de grupo. Isso requer o olhar prioritário sobre o indivíduo único, singular, o que certamente torna a gestão mais complexa. Mazur (2010) explica que as dificuldades impostas pela complexidade da diversidade cultural acabam por fragilizar o

pensamento instrumental de gestão da diversidade. Em contrapartida, pode favorecer a concepção de gestão da diversidade ou as práticas de diversidade como mecanismo de inclusão e de redução dos efeitos das desigualdades (Tatli, 2011; Josen *et al.*, 2013; Trittin; Schoeneborn, 2017; Tatli; O'Zbilgin, 2012).

Nesse ínterim, a diversidade não pode ser apenas um chavão nas organizações contemporâneas. Tornou-se um ativo para algumas organizações, mas uma responsabilidade para outras. A forma como é abordada diferencia sensivelmente as organizações.

## **6 Conclusão e contribuição**

Considerando nossas exposições, iremos, nesta seção, pautar nossas considerações sobre implicações de um modelo teórico de representação da diversidade nas organizações.

Inicialmente, ressaltamos a importância de um novo olhar sobre o tema diversidade nas organizações. Entender que não se trata de modismo, mas um avanço na forma de compreender os sujeitos que constituem e são constituídos pelas organizações. Significa avançar para além de uma perspectiva essencialista da diversidade e, conseqüentemente, de um posicionamento instrumental da diversidade a favor da produtividade.

Sendo assim, nosso objetivo foi propor um modelo interseccional de representação da diversidade nas organizações. Para alcançarmos o objetivo proposto, revisamos alguns modelos teóricos de autores nacionais e internacionais. O entendimento de que perduram lacunas nesses modelos nos levou à proposta interseccional que considera o sujeito pós-moderno, descentrado e plural, detentor de múltiplas identidades que dialogam em diferentes dimensões.

Valemo-nos da intrínseca relação entre diversidade e identidade e nos apoiamos na diferença humana como conceito abrangente alinhado à proposta de identificação de Hall (2014, 2015), para construção do modelo interseccional de representação da diversidade nas organizações. Sua compreensão requer um olhar interdisciplinar e descortinado dos padrões essencialistas e funcionalistas da diversidade.

Não foi nosso propósito cunhar um modelo único, mas uma proposta que se diferencia por estar alinhada a uma perspectiva epistemológica crítica construcionista que considera o diálogo entre as múltiplas identidades dos sujeitos como processo infinito de ressignificação.

O modelo ora proposto é generalista, podendo ser contextualizado com as especificidades de futuros estudos que o considerem, sendo, portanto, passível de reformulações e aprimoramentos constantes para que se aproxime o mais fidedignamente da realidade das organizações. Sendo assim, sugerimos que sejam feitos novos estudos no sentido de refinar o modelo a partir do diálogo com outras correntes teóricas

Adicionalmente, foi nossa intenção lançar bases para reflexão sobre as perspectivas sob as quais os sujeitos, sobretudo os trabalhadores no contexto das organizações, estão sendo encarados.

Entendemos, porém que outros modelos, baseados em diferentes vieses, podem ser propostos e postos ao diálogo na possibilidade de expansão desse debate necessário e urgente nos Estudos Organizacionais.

## **Referências bibliográficas**

- Organização Mundial de Saúde (2004). *Classificação Internacional de funcionalidade, incapacidade e saúde*. Lisboa: OMS.
- Arendt, R. J. J. (2003). Construtivismo ou construcionismo? Contribuições deste debate para a Psicologia Social. *Estudos de Psicologia*, 8(1), 5-13.

- Barros, J. D. (2005). Igualdade, desigualdade e diferença: em torno de três noções. *Análise Social*, XL (175), 345-366.
- Bauman, Z. (2005). *Identidade: Entrevista a Benedetto Vecchi*. Tradução: Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar.
- Benedict, R. (2013) *Padrões de cultura*. Petrópolis: Vozes.
- Berry, J. (2016). Diversity and equity. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23 (3), 413-430.
- Brasil (1989). *Lei nº 7.853 de 24 de outubro de 1989*. Dispõe sobre o apoio às pessoas portadoras de deficiência, sua integração social, sobre a Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência - CORDE, institui a tutela jurisdicional de interesses coletivos ou difusos dessas pessoas, disciplina a atuação do Ministério Público, define crimes, e dá outras providências.
- Brasil. (1999). *Decreto nº 3.298 de 20 de dezembro de 1999*. Regulamenta a Lei no 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências.
- Brasil. (2015). *Lei nº 13.146 de 06 de julho de 2015*. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência).
- Carvalho-Freitas, M. N. (2007). *A inserção e pessoas com deficiência em empresas brasileiras – um estudo sobre a relação entre concepções de deficiência, condições de trabalho, e qualidade de vida no trabalho*. 315p. Tese. Doutorado de Administração. Curso de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).
- Carvalho-Freitas, M. N. Et al. (2017). Diversidade em contextos de trabalho: pluralismo teórico e questões conceituais. *Economia e Gestão* 17 (48), 174-191.
- Ciampa, A. C. (2002). Políticas de identidades e identidades políticas. In: Dunker, C. I. L. & Passos, C. M. (Org). *Uma psicologia que se interroga: ensaios*. São Paulo: Edicon.
- Ciampa, A. C. (2005). *A estória do Severino e a História da Severina: um ensaio de psicologia social*. São Paulo: Brasiliense.
- Ferreira, L. C. M., Rais, L. A. (2016). Qual a relação entre diversidade e desempenho? Um estudo sobre a relação entre a proporção de pessoas com deficiência na produtividade das empresas brasileiras. *RBGN*, 18(108), 108-124.
- Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade Cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 40(3),18-25.
- Flores-Pereira, M. T. (2012). Corpo pessoa, sexo e gênero. In: Freitas, M. E. Dantas, M. *Diversidade sexual e trabalho*. São Paulo: Cengage Learning.
- Foucault, M. (1972). *História da loucura*. São Paulo: Perspectiva.
- Gardenswartz, L. Rowe, A. (2008). *Diverse teams at work: capitalizing on the power of diversity*. Virgínia: Oxford Editora.
- Giddens, A. (2002). *Modernidade e identidade*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Hall, S. (2014). Quem precisa de identidade? In: Silva, T. T., Hall, S., Woodward, K. (Orgs). *Identidade e diferença: a perspectivas dos estudos culturais*. 15 ed. Petrópolis: vozes.
- Hall, S. (2015). *A identidade cultural na pós-modernidade*. 12ª ed Rio de Janeiro: Lamparina.
- Holck, L., Murh, S. L. & Villesèche, F. (2016). Identity, diversity and diversity management. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(2), 154-168.
- Jaime, P., Lúcio, Fred. (2017). *Sociologia das organizações – Conceitos, relatos e casos*. São Paulo: Cengage.
- Kenny, K., Whittle, A. Willmott, H. (2011), *Understanding Identity & Organizations*, Sage, London.
- Laplantine, F. (2003). *Aprender Antropologia*. 13 ed. São Paulo: Brasiliense.
- Loden, M. (1995) *Implementing Diversity*. United States: Mc Graw Hill.

- Martinez, V. P. R. (2013). *Diversidade, voz e escuta nas organizações: estudos de casos em empresas brasileiras e espanholas*. 438p. Tese. Doutorado em Administração. Programa de Administração em Administração, Universidade de São Paulo (USP).
- Lorentz, C. N. (2014). *Diversidade e reconhecimento da diferença: um estudo no âmbito organizacional*. 378p. Tese. Doutorado em Administração. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais.
- Medeiros, C. R. O., Possas, M. C. Valadão Júnior, V. M. (2018). Obesidade e Organizações: uma Agenda de Pesquisa. *REAd*, 24 (1), 61-84.
- Mendes, R. H. (2004). *Desmistificando os impactos da diversidade no desempenho das organizações*. Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Atibaia, São Paulo, Brasil, III.
- Munanga, K. (2003). *Uma abordagem conceitual das noções de raça, racismo, identidade e etnia*. Palestra proferida no 3º Seminário Nacional Relações Raciais e Educação-PENESB-RJ, 05/11/03
- Oliveira, M. A. C., Leão, A. L. M. S. (2012). Sendo os olhos do outro: o papel da alteridade na construção da identidade metrosssexual. *RAUSP*, 47 (2), 264-274.
- Rijamampianina, R. Carmichael, T. (2005). General issues in management: a pragmatic and holistic approach to managing diversity. *Problems and Perspectives in Management*, 3(1), 109-117.
- Seffner, F. (2003). *Derivas da masculinidade: representação, identidade, e diferença no âmbito da masculinidade bissexual*. Porto Alegre: Editora UFRGS.
- Silva, T. T. (2014). A produção social da identidade e da diferença. In: Silva, T. T., Hall, S., Woodward, K. (Orgs). *Identidade e diferença: a perspectivas dos estudos culturais*. 15 ed. Petrópolis: vozes.
- Silveira, N. S. P. (2010). *Mulheres gerentes: construindo as identidades de gênero no Trabalho*. 193p. Tese. Doutorado em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração de empresas. Universidade Presbiteriana Mackenzie.
- Tajfel, H. (1982) Social psychology of intergroup relations. *Annual Review Psychology*, 33(1), 1-39.
- Tatli, Ahi. (2011). A Multi-layered Exploration of the Diversity Management Field: Diversity Discourses, Practices and Practitioners in the UK. *British Journal of Management*, 22, 238–253.
- Tatli, Ahi. Özbilgin, M. F. (2012). Anemic approach to intersectional study of diversity at work: a bourdieuan framing. *British Journal of Management*, 14, 180–200.
- Trittin, Hannah. Schoeneborn, Dennis (2017). Diversity as Polyphony: Reconceptualizing Diversity Management from a Communication-Centered Perspective. *J Bus Ethics*, n. 144, p. 305–322.
- Vecchi, B. (2005). Introdução. In: Bauman, Z. *Identidade: entrevista a Benedetto Vecchi*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Vergara, S. C. & Davel, E. (2005). Desafios relacionais nas práticas de gestão e de organização. *Revista de Administração de Empresas*, 45(1), 10- 13.
- Virick, M. & Greer, C. R. (2012). Gender diversity in leadership succession: preparing for the future. *Human Resource Management*, 51(4), 575–600.
- Woodward, K. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In: SILVA, T. T., Hall, S. & Woodward, K. (Orgs). (2014). *Identidade e diferença: a perspectivas dos estudos culturais*. 15 ed. Petrópolis: Vozes.
- Zanoni, P. & Janssens. M. (2015). The Power of Diversity Discourses at Work: On the Interlocking Nature of Diversities and Occupations. *Organization Studies*, 36 (11), 1463-1483.
- Zanoni, P. et al. (2010). Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives. *Organization*, 17(1), 9–29.