



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

GESTÃO DA DIVERSIDADE E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL SOB A PERSPECTIVA SOCIAL

BRUNA ARIANE RIZZI

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF)

ANELISE REBELATO MOZZATO

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF)

GESTÃO DA DIVERSIDADE E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL SOB A PERSPECTIVA SOCIAL

1 INTRODUÇÃO

É crescente a quantidade de pesquisadores e profissionais de diversas áreas de pesquisa, incluindo a Administração, que têm debatido sobre gestão da diversidade (CHANLAT et al., 2013; FREITAS, 2015; ROBERSON, 2019; INEGBEDION et al., 2020; LI et al., 2020). Inicialmente, a gestão da diversidade (GD) nas organizações foi uma resposta à necessidade de cumprir exigências legais, evoluindo para uma melhor compreensão dos gestores em como lidar com um ambiente mais heterogêneo e plural. Em seguida, é vista como um possível diferencial na gestão estratégica de pessoas (GEP) e da qualidade do clima das relações de trabalho. Avançando para o momento em que a diversidade pode ser considerada um valor na cultura e na identidade psicológica da organização (FLEURY, 2000; PEREIRA; HANASHIRO, 2010; CHANLAT et al., 2013; TEIXEIRA et al., 2021).

A GD envolve a criação de políticas e programas específicos de recrutamento, promoção, inclusão e retenção de trabalhadores de grupos diferentes (BARAK, 2015); ou seja, consiste em práticas formalizadas desenvolvidas e implementadas pelas organizações, com o intuito de gerenciar a diversidade e a inclusão (BRINK, 2020). Pesquisadores como Holck et al. (2016), Otake-Ebede (2018), Roberson (2019), Triana et al. (2019), Inegbedion et al. (2020) e Li et al. (2020) salientam a necessidade de mais pesquisas sobre GD.

Ademais, dado o fato de que uma equipe caracterizada pela diversidade tende a ter uma variedade de conhecimentos e atitudes que, se bem gerenciadas, potencializariam a aprendizagem (MASCARENHAS, 2009). Portanto pesquisas que interseccionam a GD e a AO são importantes, como referem Hanashiro et al. (2020), Colet e Mozzato (2021) e Yadav e Rajak (2021). Argote e Miron-Spektor (2011) já sugeriram buscar a articulação da AO com temas emergentes preenchendo lacunas em teorias e comprovações em evidências empíricas.

Para confirmar a relevância e a necessidade de pesquisa com a intersecção dos dois temas foi realizado uma revisão sistemática da literatura¹, a qual comprovou a relevância da pesquisa na área de Ciências Sociais, sendo ainda um campo de pesquisa aberto. Na realidade, são raros e, em períodos muito recentes, a partir de 2018, os trabalhos científicos que abordam essa lacuna e/ou gap teórico. Dado o exposto, a partir das lacunas encontradas e aqui destacadas, é possível justificar o debate e o estudo da GD e da AO, e ainda, sob a perspectiva social.

Embora as diversidades se tornem mais evidentes e existam iniciativas em transformar as organizações em locais de trabalho mais justos e inclusivos, a GD nem sempre se traduz em profundas mudanças nas práticas ou na memória organizacional. Para isso, estudos enfatizam o papel da aprendizagem organizacional (AO) na GD, visto que, dessa maneira, os novos conhecimentos são incorporados às práticas e rotinas organizacionais (BRINK, 2020). Neste contexto, a aprendizagem é entendida como uma realização prática que ocorre nos processos de interação e participação entre as pessoas, visto que estas também aprendem pela observação de outras num ambiente social (FERREIRA; GODOY, 2015).

De acordo com Gherardi e Nicolini (2003), parte da aprendizagem acontece de maneira informal originada das relações sociais e, assim, pressupõem que toda atividade na vida dos indivíduos é uma oportunidade para aprender. Dessa forma, o processo de aprendizagem é uma parte integral e inseparável das práticas organizacionais, introduzindo o conceito de prática na visão sociológica. As autoras entendem que a prática é um sistema de atividades, no qual o saber não está separado do fazer e de situações nas quais o conhecimento é coproduzido.

Coerente à abordagem baseada em prática, Brink (2020) enfatiza que a perspectiva da aprendizagem pode ser uma lente para obter informações sobre como as normas e práticas organizacionais são reinterpretadas, renegociadas e institucionalizadas. Sendo assim, é possível observar/analisar a abordagem da AO pela maneira como o conhecimento se incorpora às práticas e rotinas organizacionais, no cotidiano (GHERARDI, 2006). Neste estudo, o uso da AO dará suporte para ir além do processo do aprendizado cognitivo dos indivíduos, explorando como o aprendizado individual pode levar ao aprendizado no nível organizacional. Nessa lógica, entende-se como importante a coexistência de múltiplas identidades nas organizações, o que impõem novos desafios para a GEP.

Embora a atenção à diversidade tenha se tornado amplamente aceita no meio organizacional e acadêmico, convém que o debate perpassasse também pelo campo do impacto gerado pela diversidade nos diferentes espaços, inclusive de trabalho, haja vista que a diversidade traz desafios e oportunidades para as organizações (BOND; HAYNES, 2014). Portanto, considerando que a adoção de práticas voltadas a GD é importante à produção do conhecimento e à promoção da AO tem-se como objetivo deste estudo compreender a relação de práticas de GD na AO, sob a lente da perspectiva social.

Para tanto, este artigo foi estruturado em cinco seções, ao contar desta introdução. Na segunda seção, apresenta-se a fundamentação teórica acerca da i) GD e práticas organizacionais, ii) da AO e iii) AO na aprendizagem social. A seção compreende o método adotado para operacionalização do estudo, e a quarta apresenta a análise e discussão dos dados. Por fim, na quinta seção são apresentadas as considerações finais do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão da diversidade e práticas organizacionais

A GD no Brasil foi acompanhada pela transferência das práticas de ação afirmativa e de igualdade de oportunidades de emprego das matrizes de empresas norte-americanas às suas subsidiárias brasileiras, potencializando exercer a inserção social dos grupos excluídos na sociedade e marginalizados às diversas oportunidades de desenvolvimentos (AGÓCS; BURR, 1996; FLEURY, 2000; PICHLER, 2006; OTAYE-EBEDE, 2018).

Inicialmente, de certa forma, a GD nas organizações foi uma resposta à necessidade de cumprir exigências legais, evoluindo para uma melhor compreensão dos gestores em como lidar com um ambiente mais heterogêneo e plural. Em seguida, é vista como um possível diferencial na gestão de pessoas (GP) e da qualidade do clima nas relações de trabalho, além do potencial relacionado à vantagem competitiva, avançando para o momento em que a diversidade pode ser considerada um valor na cultura e na identidade psicológica da organização, associada à retórica da justiça social (FLEURY, 2000; PEREIRA; HANASHIRO, 2010; CHANLAT et al., 2013; LE; JOHNSON; FUJIMOTO, 2020).

As iniciativas relacionadas à GD são práticas formalizadas desenvolvidas e implementadas pelas organizações para gerenciar a igualdade e a inclusão (BRINK, 2020). GD com práticas planejadas para criar uma maior inclusão de todas as pessoas na organização contribui para o sentimento que elas são importantes e respeitadas (SHORE et al., 2011; NISHII, 2013; LIN et al., 2014), independentemente de sexo, idade, etnia ou qualquer outra diferença. Desse modo, os trabalhadores, por sua vez, têm maior probabilidade de se comprometer com a organização e apresentar melhor desempenho (KIM; LEE; KIM, 2015).

A partir de uma abordagem crítica da GD (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; ROBERSON 2006; ZANONI et al., 2010; NKOMO; HOOBLER, 2014), questionam-se as práticas tradicionais, predefinidas e essencialistas (traços individuais específicos ou grupos sociodemográficos) das categorias de identidade (HOLCK; MUHR; VILLESECHE, 2016) e

sugere-se uma compreensão da diversidade e das identidades como “socialmente (re) produzidas em processos contínuos e específicos ao contexto” (ZANONI et al., 2010, p. 10), uma vez que indivíduos têm múltiplas identidades que se cruzam de várias maneiras no tempo e no espaço (HOLCK; MUHR; VILLESECHE, 2016).

Na busca pela construção de um ambiente organizacional mais plural e diverso, Bueno e Freitas (2018) concluem que as interações interculturais enriquecem o cotidiano de trabalho e geram aprendizagem individual e organizacional. Nesse contexto, a aprendizagem é entendida como uma realização prática que ocorre nos processos de interação e participação entre as pessoas, visto que elas também aprendem pela observação de outras num ambiente social (FERREIRA; GODOY, 2015). Também Brink (2020), numa proposta de ambiente plural, destaca o papel dos envolvidos na integração da diversidade, inclusive os gestores da área de GP, dos quais se exige conhecimento sobre as diferenças, poder e desigualdade. Este conhecimento é fundamental para gerenciar a diversidade nas organizações, por meio da capacidade de mudar as práticas de trabalho (VRIES; BRINK, 2016; 2020; LANSU; BLEIJENBERGH; BENSCHOP, 2019).

Nesse sentido, uma perspectiva de aprendizado pode ajudar a entender melhor por que certas iniciativas de mudança são bem-sucedidas e outras não, assim como pode servir para melhorar a ligação do indivíduo à AO, levando a mudanças sustentáveis. Como refere Brink (2020), a perspectiva da AO pode ser uma lente para obter informações sobre como as normas e práticas são reinterpretadas, renegociadas e institucionalizadas.

2.2 Aprendizagem organizacional

O conceito de AO difundiu-se tanto na pesquisa em Administração quanto em sua prática, apresentando uma linhagem muito distinta (ANTONELLO; GODOY, 2011). Na literatura de AO, os níveis de análise das pesquisas concentram-se em individual, grupal, organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; ANTONELLO; GODOY, 2011) e interorganizacional (LARSSON et al., 1998; CROPPER; EBERES; HUXHAM, 2008; MOZZATO; BITENCOURT, 2014; 2018; ANAND et al., 2020), podendo ser considerada como um fenômeno interpessoal (ANTONELLO; GODOY, 2011).

Além dos níveis da aprendizagem, seu conceito pode ser definido a partir de diferentes perspectivas. Haja vista a diversidade de abordagens sobre AO, o estudo seminal de Easterby-Smith (1997) consiste em exemplificar e classificar essas diferentes perspectivas. O referido autor reúne as contribuições em seis perspectivas, as quais são apresentadas no Quadro 1, com a descrição de cada uma delas, com adaptações feitas por Bispo e Godoy (2012).

Quadro 1 - Perspectivas da aprendizagem organizacional

Perspectiva	Descrição sintética
Perspectiva da psicologia	Concentra-se no desenvolvimento humano no contexto organizacional, propondo a existência de diferentes níveis ou estágios quando se trata da aprendizagem individual, a qual é influenciada pelo ambiente e pelas experiências organizacionais, e envolve a inter-relação entre pensamento e ação.
Perspectiva das ciências administrativas	Enfoca a aquisição e o processamento da informação na organização, com especial destaque para a criação e a disseminação do conhecimento em nível organizacional.
Perspectiva estratégica	Visa examinar até que ponto a aprendizagem proporciona vantagem competitiva às organizações e de que forma as organizações são capazes de se adaptar às constantes mudanças promovidas pelas próprias organizações e pelo ambiente onde estão inseridas.
Perspectiva da gestão da produção	Ênfase no relacionamento entre aprendizagem e eficiência organizacional, em termos de produtividade.

Perspectiva cultural	Estuda como a cultura – em suas manifestações nacionais e organizacionais – influencia os processos e a própria natureza da aprendizagem.
Perspectiva sociológica	Busca o entendimento de como os sistemas sociais e as estruturas organizacionais afetam a aprendizagem que ocorre no interior das organizações, chamando atenção para os aspectos relacionados ao poder, à política e aos conflitos que constituem parte da realidade organizacional.

Fonte: Bispo e Godoy (2012, p. 688).

A diversidade de perspectivas de análise da AO tem-se apresentado como um desafio no sentido de relacionar os estudos entre os diferentes campos do conhecimento, afirmam Nogueira e Odellius (2015). Entretanto, Antonello e Godoy (2011) apontam que as abordagens de AO predominantes no Brasil recebem influência da abordagem da Administração científica tradicional, mesmo que influenciada por campos teóricos psicológicos, sociológicos, culturais, históricos, metodológicos e da gestão. Ainda assim, na concepção das autoras, a AO tem sido estudada basicamente sob as perspectivas cognitiva, comportamental e social.

A perspectiva cognitiva e comportamental, com base na psicologia e aprendizagem individual (CYERT; MARCH, 1963; ARGYRIS; SCHON, 1978; SHRIVASTAVA, 1981; FIOLETTI; LYLES, 1985; HUBER, 1991; CHIVA; ALEGRA, 2005; FLACH; ANTONELLO; GODOY, 2011) considera a aprendizagem a partir do processamento de informações que ocorre dentro da cognição de cada indivíduo, partindo do nível operacional ao nível conceitual, orientando a aprendizagem em ambientes organizacionais de mudança. Na perspectiva social (LAVE; WENGER, 1991; COOK; YANOW, 1993; GHERARDI *et al.*, 1998; NICOLINI; MEZNAR, 1995; CORLEY; GIOIA, 2003; PATRIOTTA, 2003; ELKJAER, 2003), a AO está atrelada às interações sociais, partindo do princípio de que os significados, as ações e o conhecimento adquiridos pelo indivíduo são resultado de práticas sociais/coletivas (GHERARDI; NICOLINI, 2003; FLACH; ANTONELLO; GODOY, 2011; DURANTE *et al.*, 2019; COLET; MOZZATO, 2021b).

A partir do exposto até aqui, propõe-se um percurso para esta pesquisa utilizando-se a perspectiva social, a qual afirma que a aprendizagem está integrada no cotidiano das pessoas, uma vez que “é algo produzido e reproduzido nas relações sociais dos indivíduos quando eles participam de uma sociedade” (GHERARDI; NICOLINI, 2003, p. 47). Nicolini, Gherardi e Yanow (2003) propõem a noção de que a AO e o conhecimento são fenômenos sociais e culturais e que estão baseados em prática.

2.3 Aprendizagem organizacional na perspectiva social

Dentre as diversas possibilidades de recortes, a perspectiva social é o arcabouço teórico que orienta este estudo, a qual considera que a AO emerge de interações sociais, normalmente no ambiente de trabalho (EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 2001). Refletir sobre os processos de aprendizagem nas organizações por uma perspectiva social pressupõe um olhar a partir das influências que podem favorecer o modo de aprender individual e coletivo (BISPO, 2013). Nesse sentido, o autor refere que é a partir de momentos de interações, no dia a dia do trabalho, entre os atores que produzem e reproduzem a organização, que se promovem as condições de aprendizagem.

A premissa central da perspectiva social é que a aprendizagem ocorre nas relações sociais dos indivíduos, enquanto participam de uma sociedade (GHERARDI; NICOLINI, 2001). De acordo com Gherardi e Nicolini (2003), parte da aprendizagem originada das relações sociais acontece de maneira informal. Antonello e Godoy (2011, p. 36) “pressupõe que toda a atividade na vida dos indivíduos é uma oportunidade para aprendizagem e que a aprendizagem em situações sociais causais é tão importante quanto experiências de aprendizagem formal”. Para Flach e Antonello (2011), se faz necessário levar em consideração que os processos

formais e informais de aprendizagem são interligados, sendo que ambos possuem importante papel no desenvolvimento cognitivo e das capacidades do indivíduo. Sobre o conceito de informal e formal, as autoras sugerem que as situações de aprendizagem contemplam informalidade e formalidade que se relacionam de maneiras distintas, não sendo possível, na prática, discernir diferenças entre elas.

A literatura adota o posicionamento de que o processo de aprendizagem informal se refere a “oportunidades naturais que surgem no cotidiano, onde a própria pessoa controla seu processo de aprendizagem”, conforme Flach e Antonello (2011, p. 165). No local de trabalho, as autoras (2011, p. 165) sugerem que é resultado “da integração de funcionários, tarefas diárias, oportunidades, eventos, rotinas, interações com a cultura e o ambiente externo, situações que fogem do planejamento e procedimentos do cotidiano”. Por sua vez, a aprendizagem formal se caracteriza como “estruturada, institucional, geralmente realizada em sala de aula, com auxílio de um professor, instrutor ou treinador que avalia a aprendizagem constantemente” (FLACH; ANTONELLO, 2011, p. 165) e também eventos de treinamento são considerados espaços de aprendizagem formal e desenvolvimento profissional (ANTONELLO, GODOY, 2011). Dessa forma, de acordo com as autoras, há aprendizagem formal e informal, a partir de conhecimentos práticos e teóricos, se proporcionam espaços para a criação, e competências podem ser desenvolvidas, a partir da aprendizagem baseada em práticas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi desenvolvido orientado pelo método dedutivo (GIL, 2012), que se utiliza do referencial teórico existente como base para realizar as análises e conclusões apresentadas. Com relação aos procedimentos técnicos, o método adotado é o estudo de casos múltiplos, que envolve mais do que um único caso e tem como vantagem proporcionar um estudo mais robusto, por meio de evidências dos casos (YIN, 2016). No que diz respeito aos objetivos, esta pesquisa é classificada como exploratória e descritiva (GIL, 2016). Quanto à abordagem do problema de pesquisa, se caracteriza como qualitativa (YIN, 2016; MINAYO, 2017).

O universo de investigação constitui-se de organizações do Brasil que trabalham com práticas de diversidade e inclusão e que têm em seu quadro laboral trabalhadores pertencentes ao grupo minoritário. Os casos foram selecionados por conveniência, atendendo ao requisito de possuir práticas de GD, assim, duas organizações do ramo da tecnologia e inovação participaram da pesquisa.

O primeiro caso é uma multinacional na área de consultoria de *software*, fundada em 1993, em Chicago. Conta com aproximadamente 9.000 trabalhadores em 17 países, entre eles Estados Unidos, China, Índia, Canadá, Cingapura, Reino Unido, Austrália, Alemanha, Brasil, Espanha, Tailândia, Chile e Equador. A filial situada no Brasil, com aproximadamente 800 trabalhadores e escritórios em Belo Horizonte, Recife, Porto Alegre e São Paulo, é a empresa participante da pesquisa. O segundo caso é uma empresa de consultoria em educação empreendedora que atua no surgimento e no desenvolvimento de organizações e ecossistemas por meio de inovação, com programas de empreendedorismo e aceleração, desenvolvimento territorial e inovação corporativa. Fundada em 2011, no Brasil, tem aproximadamente 33 funcionários, com escritórios em São Paulo, Porto Alegre e Florianópolis.

De modo a manter o sigilo das informações, o nome das organizações e dos participantes serão preservados e substituídos por nomes fictícios: a primeira empresa identifica-se como A, e a segunda empresa como B. Os participantes da pesquisa são os trabalhadores das empresas selecionadas do ramo da tecnologia e inovação e que compõem os diversos setores e níveis hierárquicos desde a área de gestão até a área operacional.

Todos os trabalhadores da empresa A e B foram convidados para o estudo. Na empresa A, uma chamada para participação na pesquisa foi divulgada na lista de *e-mails* corporativos e 10 pessoas se voluntariaram, denominados de A1 a A10. Na empresa B, os trabalhadores foram convidados por meio de comunicação no grupo de *WhatsApp* e 9 pessoas se voluntariaram, denominados de B1 a B9. No total, 19 sujeitos fizeram parte da pesquisa.

A coleta de dados ocorreu entre o período de dezembro de 2020 e março de 2021, após a aprovação do Comitê de Ética e Pesquisa (CEP) da Universidade de Passo Fundo (UPF). A coleta de dados envolveu (i) a entrevista semiestruturada; (ii) a observação não participante; (iii) a pesquisa documental, com vistas a realizar triangulação dos dados e conferir maior robustez ao estudo. Quanto ao processo de coleta dos dados, foram realizadas videochamadas com cada participante, utilizando a plataforma do *google meet*. Nos dois casos, as entrevistas duraram aproximadamente 50 minutos cada uma, todas gravadas e transcritas pela pesquisadora em arquivo eletrônico *word* e organizadas em pastas separadas por nome das empresas e dos participantes. Para a pesquisa documental, foram compartilhados com a pesquisadora materiais e dados sobre as práticas de diversidade. Também foi possível ter acesso ao *site* da empresa, bem como páginas em redes sociais, *blogs* e *podcast* para coleta dos documentos.

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo de Bardin (2016). De acordo com a autora, a análise de conteúdo oscila entre o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade. Para apoiar tal análise utilizou-se o *software Iramuteq*, o qual busca apreender a estrutura e a organização do discurso, sendo capaz de informar as relações entre os mundos lexicais que são mais frequentemente enunciados pelos participantes da pesquisa.

Assim, para análise de conteúdo foram seguidas as três fases proposta por Bardin (2016), as quais se organizam em: 1) Pré-análise - transcrição das entrevistas, leitura flutuante, preparação do material, utilização do *software Iramuteq* para categorização e codificação e confirmação das categorias analíticas; 2) Exploração do material - codificação de acordo com as categorias analíticas com o apoio do *software Iramuteq*; 3) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação - condensação das informações para análise com apoio do *software Iramuteq*, tratamento dos resultados, interpretação e análise dos resultados com base no referencial teórico.

As categorias adotadas para este estudo foram definidas a priori, com base no referencial teórico proposto, e também, considerando as classes que emergiram dos resultados no *software Iramuteq*, após interpretação e estudo aprofundado. Com o tema GD interseccionado a AO tem-se as seguintes categorias: i) políticas e práticas organizacionais voltadas a diversidade e inclusão e ii) práticas de aprendizagem na perspectiva social, relacionadas à diversidade e inclusão.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção as duas categorias são analisadas, iniciando-se com a primeira, políticas e práticas organizacionais voltadas a diversidade e inclusão e, após, as práticas de aprendizagem na perspectiva social, relacionadas à diversidade e inclusão.

4.1. Políticas e práticas organizacionais voltadas a diversidade e inclusão

Os participantes da pesquisa revelam que existem políticas e práticas voltadas a diversidade e a inclusão já formalizadas na empresa A. Destacam-se políticas que contemplam os recortes de gênero, raça, pessoa com deficiência (PCD), LGBTQIA+ e pessoas em vulnerabilidade social. Na pesquisa documental, no *site* institucional, constataram-se quatro pilares que sustentam as políticas de diversidade para a inclusão: 1) Encontre e incentive

diversos talentos – Em cada região onde há escritórios da empresa A, existe uma área de foco adicional para contratação diversa dentro de grupos sub-representados em seus países; 2) Inclusão e pertencimento – Há a conscientização e a sensibilização das pessoas sobre temas como construção de tecnologia equitativa, preconceito inconsciente, microagressões, ser um bom aliado, prevenção de discriminação e assédio nossos locais de trabalho, entre outros; 3) Avanço e oportunidades – Os programas de desenvolvimento investem no potencial de cada um por meio de *coaching* e mentoria, uma cultura de *feedback*, oportunidades de expansão, entre outros; 4) Retenção e políticas de pessoal – As políticas não são imutáveis e foram criadas com equidade para grupos sub-representados. Inclusive, boas sugestões geralmente se transformam em políticas na empresa, por exemplo, apoiar a transição de gênero e a licença-adoção.

As políticas e práticas da empresa A são formalizadas, desenvolvidas e implementadas com o intuito de gerenciar a diversidade e a inclusão (BRINK, 2020). Ou seja, dizem respeito a GD, sendo que a empresa cria programas específicos, pensando na atração, inclusão e retenção de trabalhadores de grupos diferentes, na lógica proposta por Barak (2015). Na lógica exposta, com base nos pilares que permeiam e sustentam as políticas de diversidade para a inclusão na empresa A, a partir de documentos comprobatórios acessados no *blog* institucional, ficou evidente que alguns grupos sub-representados são atingidos com políticas formais. Tais grupos e as ações correspondentes podem ser visualizadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Grupos sub-representados e as ações na empresa A

Grupo	Política	O que fazem	Na prática
Gênero	Igualdade de gênero	Investimento em maneiras de apoiar e desenvolver mulheres tecnólogas dentro da empresa, desde o recrutamento e a remuneração até as políticas parentais e oportunidades de liderança.	Criação de oportunidades iguais de progressão na carreira; <i>coaching</i> para desenvolver as líderes femininas e apoiar progressão de carreira; redução das disparidades salariais entre homens e mulheres; contribuições regulares para a aposentadoria durante os primeiros 6 meses de licença parental não remunerada, etc.
LGBTQIA+	LGBTQIA+ na tecnologia	Comprometidos em criar e promover uma comunidade inclusiva para tecnólogos LGBTQIA+.	Por meio de grupos, organizam encontros e eventos com o objetivo de sensibilização e conscientização nos quais discutem mudanças nas políticas e fazem parcerias com organizações sem fins lucrativos para promover e impulsionar a inclusão de gênero.
Raça	Negritude em foco	Engajar a empresa com a equidade racial.	Contratação de pessoas desenvolvedoras de <i>software</i> negras para os escritórios. Para o recrutamento, contam com parcerias externas que buscam reduzir desigualdades para mulheres negras na tecnologia e construir um mercado mais diverso que considere gênero e raça como um dos pilares na luta por justiça social.
PCD	Acessibilidade	Garantir acessibilidade digital para todos os visitantes do <i>website</i> .	Inclui acessibilidade em todas as políticas internas e emprega métodos formais de garantia de qualidade de acessibilidade. Ex: vídeos com legendas e <i>podcasts</i> com transcrição.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os grupos de diversidade identificados na análise documental corroboram ao serem entrevistados. Quando solicitado aos participantes quais eram as práticas de diversidade e

inclusão que percebiam no dia a dia da empresa, muitos citaram grupos que se formavam organicamente para debater determinada temática ou participar de alguma ação interna de inclusão. Sobre isso, a participante A4 destaca:

Eu participo de dois grupos né, que é o "Quilombolas" que é o grupo de pessoas negras e tem o "Quee Works" que é o grupo de pessoas LGBTQIA+. E também tem um grupo de mulheres que é o "Diender Just", eles fazem sempre ações e para mim é muito massa. Existem outros grupos, por exemplo, tem o "Eu Homem" que é para homens tanto cis quanto trans debaterem questões de masculinidade. Tem o "Acessa" que é o grupo de pessoas com deficiência. Tem "O Cara Gente Branca" que é para discutir branquitude e educação racial.

No que diz respeito às políticas de diversidade da empresa B, destacam-se as ações voltadas para o recorte de gênero e de raça. Assim, a empresa B trabalha com práticas planejadas para criar maior inclusão das pessoas na organização, contribuindo para que elas se sintam importantes e respeitadas (SHORE et al., 2011; NISHII, 2013; LIN et al., 2014), independentemente de sexo ou raça.

A sócia e diretora, participante B4, relata na entrevista que "A gente tá falando de diversidade e a empresa [B] é muito genuína no sentido de primeiro ser para depois aparecer", e refere que no ano de 2019 começou-se a estruturar "a pauta de diversidade não como uma bandeira, mas como uma estratégia". De acordo com Yang e Konrad (2011), é possível compreender o processo da GD inicialmente por pressão das forças competitivas e das novas estruturas de mercado, sendo considerados alguns desses antecedentes como valor da diversidade para conceber uma estratégia de negócio eficaz e para a estratégia de implementação efetivamente. Isso também é percebido na fala do participante B8:

A gente ia em contextos, em ambientes em comunidades que eram muito diferentes do que era o corpo de pessoas da empresa [B], e eu vejo que essa busca por diversidade nos capacitou como organização a entrar melhor nesses ambientes, a falar melhor para essas pessoas, a entender melhor esses ambientes e contextos. E também acaba que entregamos um serviço melhor, uma solução melhor para o cliente interagir.

As dimensões iniciais olhadas pela empresa B, gênero e raça, trouxeram práticas específicas para serem trabalhadas. Os participantes B1, B4 e B8 relatam que são abertas vagas específicas para tais dimensões. Outras práticas relatadas pelos participantes da pesquisa e observadas na pesquisa documental são os conteúdos disponíveis em *blogs*, redes sociais e *podcasts*. No *site* institucional, na página do *blog* da empresa B, destacam-se temas relacionados à liderança feminina, equidade e competitividade, ao fomento à diversidade, empreendedorismo feminino, à maternidade e ao mercado de trabalho como pauta para inclusão e projetos sociais.

Assim como a empresa A, a B trabalha com políticas e práticas com o intuito de gerenciar a diversidade e a inclusão (BRINK, 2020), práticas que dizem respeito a GD, também na lógica de Barak (2015). Pode afirmar que em ambas as empresas prezam pela construção de um ambiente organizacional mais plural e diverso que enriqueçam o cotidiano do trabalho, como referem Bueno e Freitas (2018). Inclusive, como pode ser observado na próxima subseção e como preconizam os autores, tais interações geram aprendizagem individual e organizacional.

4.2 Práticas de aprendizagem na perspectiva social, relacionadas à diversidade e inclusão.

Nos casos estudados (Empresa A e B), foi possível observar que quando a diversidade e a inclusão se tornam um pilar que guia todas as práticas dos indivíduos efetivamente faz com que eles as percebam como genuínas, o que motiva a realização de ações coletivas que possibilitam as organizações a realizar mudanças nos comportamentos e nas práticas de trabalho, ocasionando a AO. Os resultados mostram que existe a intenção das empresas em ser diversas não apenas em termos de gênero e etnia, mas também em conjuntos de habilidades, formas de aprendizagem e resolução de problemas. Por exemplo, uma das empresas fornece planos de carreira para pessoas sem experiências profissionais ou educacionais tradicionais, abrindo caminhos para abordagens inovadoras e dinâmicas nas equipes de trabalho.

Observa-se que o conjunto de práticas de diversidade e inclusão é amplo, sendo percebidas práticas formais e informais. A prática de recrutamento intencional para grupos de diversidade, os treinamentos internos e com parceiros externos, as mentorias, o incentivo na carreira para alavancar grupos representativos em cargos de liderança e a elaboração de materiais que possibilitam o compartilhamento de conhecimento – *blogs*, livros e *podcasts* – representam algumas práticas formais de aprendizado. Ao mesmo tempo, os resultados mostram que essas práticas são cotidianas e que é por meio das interações com os colegas de trabalho que se constroem as oportunidades de aprendizagem. Flach e Antonello (2011) referem que as situações de aprendizagem contemplam informalidade e formalidade, as quais se relacionam de maneiras distintas, mas são interligadas, não sendo possível, na prática, discernir diferenças entre elas.

Outras práticas de diversidade e inclusão são os grupos de apoio que surgem de forma orgânica com o objetivo de discutir sobre pautas temáticas de diversidade e inclusão, a exemplo de alguns citados pelos participantes, como os grupos relacionados a gênero, raça, orientação sexual e até mesmo grupos somente para pessoas brancas (grupo branquitude) entenderem sobre temas raciais. No caso da formação dos grupos, quer dizer que o conhecimento e a aprendizagem não são mais concebidos pelos processos mentais individuais dos membros, mas são vistos como um conhecimento situado na ação, em contextos históricos sociais e culturais.

A partir desses grupos, é possível relacionar a aprendizagem como um processo de participação em comunidades de prática (LAVE; WENGER, 1991), nos quais a interação social é um componente da aprendizagem situada, em que as pessoas aprendem por meio de observação e interação com os membros do grupo, e o aprendizado ocorre de maneira não intencional, não deliberada. A partir dessa prática, é possível ir além das experiências individuais e coletivas de aprendizado, compreendendo como os indivíduos utilizam e integram novos conhecimentos da diversidade nas práticas organizacionais do dia a dia e geram AO (BRINK, 2020).

Da mesma forma, ocorrem as práticas de rodas de conversa, leituras em grupos, reuniões informais, compartilhamento de informações no dia a dia e a sensibilização das equipes com realização de campanhas internas. Essas práticas propõem uma aprendizagem informal que emerge das relações e interações das pessoas com os elementos sociais e materiais em termos de suas divisões do trabalho e relações de poder, ambiente, cultura, linguagem, dentre outros (FLACH; ANTONELLO, 2011). Pelo que se observou, é possível afirmar que os trabalhadores realizam trocas de informações e conhecimentos que estimulam não apenas a aprendizagem técnica das rotinas diárias, como também a aprendizagem ocorreu naturalmente a partir dos relacionamentos entre os trabalhadores com conhecimentos e experiências diferentes.

A análise revela uma preocupação das empresas com a inclusão, estimulando os

sentimentos de pertencimento e fazendo com que os membros se sintam mais seguros, comprometidos e satisfeitos em grupo. Destaca-se, no conjunto de práticas, o exemplo da entrevista de cultura, observado em uma das empresas, a qual faz um nivelamento dos novos ingressantes, possibilitando que somente indivíduos que se identifiquem ou que estão abertos a aprender sobre diversidade sejam aptos a compor o grupo de trabalho. A inclusão da diversidade existente nos grupos de trabalho também possibilita que o processo de interação entre as pessoas no ambiente de trabalho permita enxergar e colocar em prática novas ideias. É a partir desses aprendizados individuais e os aprendizados do grupo que ocorre a AO.

Esse aprendizado se dá por meio do processo do pensamento cognitivo para um processo cíclico de aquisição, aplicação, disseminação, gerenciamento, criação, internalização, transformação e desaprendizagem. Xie e Li (2015), Gao, Chen e Zhou (2019) e Khan, Saengon e Charoenpoom (2021) afirmam que, quando o grupo de trabalho é composto por pessoas diversas, percebe-se mais que esses processos tendem a alcançar inovação, habilidade para resolver problemas e transformação organizacional. Nesse sentido, a noção de AO construída a partir das relações sociais abarca o entendimento de que, a partir de um grupo de pessoas, é possível desenvolver um domínio do conhecimento para colaborar reflexivamente, partilhar experiências, contribuições e soluções para problemas ligados às suas práticas. Assim, como referem Gherardi e Nicolini (2001) a premissa central da perspectiva social é que a aprendizagem ocorre nas relações sociais.

Entende-se, portanto, que os elementos apresentados, com base nas categorias de análise sob a perspectiva social, auxiliaram na construção teórica norteadora para a compreensão da importância da GD para a AO. Como afirmam Easterby-Smith e Araujo (2001), a AO é socialmente construída, no dia a dia das práticas de trabalho. Assim, a partir da aprendizagem individual e coletiva, ocorre a AO, como bem salientam Lee e Chung (2019).

5 CONCLUSÃO

Uma das questões importantes no campo de estudo da diversidade e GD é o conhecimento sobre práticas de diversidade e inclusão. Com a pretensão de contribuir para a pesquisa voltada à temática da diversidade nas organizações de trabalho, esse estudo foi desenvolvido para avançar nos estudos, levando em conta a AO. Ao utilizar-se uma perspectiva social para a aprendizagem, possibilitou-se ir além das experiências individuais de práticas de diversidade e analisar como os indivíduos utilizam o conhecimento sobre diversidade e como integram seus novos conhecimentos em suas práticas organizacionais do dia a dia, possibilitando mudança organizacional em direção à diversidade e à real inclusão, além de possibilitar a AO.

A partir da identificação e descrição das **práticas voltadas à diversidade e inclusão** das organizações pesquisadas, destacam-se práticas formais e, principalmente, informais exercidas no dia a dia de trabalho, em que a aprendizagem é socialmente construída. Nesse sentido, as evidências comprovam que as práticas de aprendizagem individuais conduzem à aprendizagem coletiva em nível organizacional. A AO envolve um processo de reflexão sobre as práticas de trabalho que criam um ambiente inclusivo e que são socialmente construídas por meio de relações e interações das pessoas. É um processo contínuo de aprendizagem, envolvendo indivíduos que identificam e criam práticas de trabalho que refletem suas atitudes e comportamentos.

Ao analisar os processos de aprendizagem das duas empresas pesquisadas, os resultados mostram que a aprendizagem formal surge por meio de práticas de recrutamento intencional dos grupos de diversidade, das mentorias internas, dos treinamentos realizados com parceiros externos e da construção de materiais como *blogs*, livros, *podcasts*, entre outros, com o

objetivo de compartilhar informações sobre o tema da diversidade. Cabe destacar que os resultados da pesquisa apontam que a aprendizagem informal ocorreu num processo natural também nos espaços e nas práticas consideradas para aprendizagem formal. A aprendizagem informal ocorre por meio de reuniões informais, rodas de conversas e grupos de apoio à diversidade, nos quais as pessoas interagem e constroem relações entre si em torno de um assunto determinado, trazendo suas práticas e experiências do dia a dia.

Nessa perspectiva, o indivíduo tem papel fundamental nos processos de AO, bem como as condições e o contexto organizacional apresentam forças que promovem a troca de informações, de conhecimento e a consolidação da aprendizagem que emerge de interações sociais que ocorrem no cotidiano na vida organizacional. A identificação do indivíduo como sujeito do processo social de aprendizagem é a base para a formação e o compartilhamento de conhecimento e para a compreensão dos processos de AO.

Os resultados confirmam a **ocorrência de AO influenciada pelas práticas de GD, à luz da perspectiva social**. De acordo com os participantes da pesquisa, foram observados os benefícios da diversidade dentro das equipes e de seu funcionamento com pessoas com estilos e abordagens e em outras formas de interação. Os entrevistados que estavam trabalhando com pessoas de outras culturas afirmaram que estas experiências foram muito ricas em seus processos de aprendizagem. Do mesmo modo, reconheceram que tais experiências os expuseram a modos diferentes de fazer coisas e a perspectivas técnicas diferentes, como o desenvolvimento de alguma ferramenta que possa de fato ser inclusiva, como leitor de telas para PCD, *dispensers* de sabonete que identifiquem mãos negras, entre outros.

Foram fornecidos diferentes exemplos dos benefícios das práticas de GD. A AO ocorreu nas empresas pesquisadas, como por exemplo, umas das entrevistadas negras da pesquisa e recrutadora na empresa A percebeu que o projeto global com foco intencional na contratação de pessoas tecnologistas negras exigia saber a língua inglesa e que 95% da população brasileira não fala inglês. Isso gerou uma mudança na empresa, com a decisão de fazer uma edição com foco neste recorte, removendo a barreira do idioma para alavancar a diversidade de empresa no Brasil, uma vez que o índice de brasileiros que não fala inglês é tão expressivo. A empresa traduziu o material existente, com as adaptações necessárias para o contexto social e de mercado e, por fim, capacitou novas pessoas treinadoras que seguiram com o programa local.

As práticas de AO foram estimuladas também por meio dos grupos de apoio, de reuniões e rodas de leitura, no momento em que os trabalhadores conversam com seus colegas de trabalho, evidenciando a aprendizagem informal. Diversas foram as trocas e reflexões sobre como proceder em situações específicas e, a partir do compartilhamento de ideias e práticas, muitas vezes geravam novas formas de resolver problemas da organização. Essa forma de aprendizagem foi possível por meio do compartilhamento e da socialização de conhecimentos, experiências e práticas de trabalho entre grupos formados por pessoas de diversidade. O que vem confirmar a relação da aprendizagem individual e organizacional, na perspectiva social, imprescindível para obtenção da AO.

A partir do exposto, foram destacadas importantes contribuições para os estudos sobre GD e AO, na perspectiva baseada em prática, buscando compreender a aprendizagem sob a perspectiva social. Este estudo traz como **contribuições teóricas** o avanço na literatura sobre mudança organizacional em direção à diversidade e inclusão, explorando como as práticas de diversidade influenciam a AO. É observada a utilização da interseccionalidade de temas pouco explorados no contexto brasileiro de pesquisas teóricas e empíricas, como a GD e AO, bem como a utilização da lente da perspectiva social da aprendizagem. Salienta-se também a contribuição deste estudo para as pesquisas que examinam as possibilidades e dificuldades das práticas de diversidade para criar organizações mais inclusivas, bem como pesquisas que buscam compreender como práticas de GD promovem aprendizagem na organização.

Observa-se também a contribuição nos estudos direcionados à percepção dos trabalhadores sobre práticas de diversidade e inclusão, que, de fato, promovem a inclusão. Este estudo também traz contribuições teóricas para as pesquisas relacionadas a diversidade e inclusão realizadas nas áreas de GP, estratégia organizacional e estudos organizacionais. Além disso, contribui para pesquisas na área das Ciências Sociais que utilizam *softwares* para auxiliar na análise dos dados qualitativos, o que ainda necessita ser mais explorado, sobretudo na área dos estudos em Administração.

Com relação às **contribuições práticas** deste estudo, observou-se que, a partir do aprendizado social é possível compreender como as interações sociais nas relações de trabalho contribuem para produzir ou modificar as práticas organizacionais e impactar na sociedade. É por meio do processo de compartilhamento de informações e experiências em uma comunidade de prática que os membros do grupo de trabalho podem aprender uns com os outros, ter a oportunidade de se desenvolver pessoal e profissionalmente, bem como resolver problemas da organização. Aos profissionais no mercado de trabalho, a contribuição é a de que a tecnologia e a inovação podem ajudar a enfrentar muitos problemas na sociedade desigual, e a diversidade, a equidade e a inclusão têm o poder de criar mudanças sociais transformadoras. Às áreas de GP, que é possível desenvolver políticas e práticas de diversidade quando se tem o apoio de lideranças comprometidas em conduzir mudanças reais e construir um futuro mais justo e inclusivo.

Como principais **limitações do estudo**, destaca-se: (i) em decorrência da pandemia da Covid-19 e a necessidade de seguir as medidas de distanciamento, não foi possível vivenciar o ambiente das empresas e observar o contato entre as pessoas, ficando restrito ao *on-line*. Para **estudos futuros**, sugere-se: (i) mais estudos aprofundados na perspectiva social e na lente da aprendizagem reflexiva como forma de entender o papel que a reflexão desempenha na AO, interseccionados com estudos de diversidade; (ii) estudos que aprofundem o conhecimento sobre a memória organizacional e o impacto nas práticas de diversidade, bem como na AO, levando em consideração o processo de “esquecimento”, ou seja, quando o conhecimento que fazia parte da memória da organização se perde e (iii) reforçar estudos quanto ao possível processo cíclico do papel da GD na AO e, posterior, da AO na GD, examinando, assim, os processos de aprendizagem no contexto do trabalho.

Por fim, considera-se que os resultados ora encontrados representam um avanço no campo de estudos da diversidade e da AO no contexto brasileiro, especificamente na lógica da perspectiva social. Compreendendo que a aprendizagem ocorre por meio da prática no dia a dia, é a partir da interação dos indivíduos diversos que a inclusão pode ocorrer, impactando na sociedade como um todo e gerando aprendizagem nos diferentes níveis organizacionais. Assim, abre-se espaço para que outras pesquisas empíricas sejam desenvolvidas no Brasil.

REFERÊNCIAS

- AGÓCS, C.; BURR, C. Employment equity, affirmative action and managing diversity: assessing the differences. **International Journal of Manpower**, [s. l], v. 17, n. 4, v. 5, p. 30-45, 1996.
- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.
- ANAND, A.; KRINGELUM, L. B.; MADSEN, C. O.; SELIVANOVSKIKH, L. Interorganizational Learning: A Bibliometric Review and Research Agenda. **The Learning Organization**, [s. l], v. 28, n. 2, p. 111-136, 2020.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

BARAK, M. E. Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? *Human Service*. **Organizations: Management, Leadership & Governance**, [s. l], v. 39, p. 83–88, 2015.

BISPO, M. S. Aprendizagem organizacional baseada no conceito de prática: contribuições de Sílvia Gherardi. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 6, p. 132–161, 2013.

BISPO, M. S.; GODOY, A. S. A etnometodologia enquanto caminho teórico-metodológico para a investigação da aprendizagem nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 16, n. 5, p. 684–704, 2012.

BOND, M. A.; HAYNES, M. C. Workplace diversity: a social-ecological framework and policy implications. **Social Issues and Policy Review**, [s. l], v. 8, n. 1, p. 167-201, 2014.

BRINK, V. D. M. Reinventing the wheel over and over again. Organizational learning, memory and forgetting in doing diversity work. **Equality, Diversity and Inclusion: an International Journal**, v. 39, n. 4, p. 379-393, 2020.

BUENO, J. M.; FREITAS, M. E. Representações sociais no contexto intercultural: o cotidiano de três subsidiárias brasileiras. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 101-118, 2018.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. **Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2013.

CHANLAT, J-F.; DAMERON, S.; DUPUIS, J-P.; FREITAS, M. E. Management et Diversité: lignes de tension et perspectives. **Management International**, [s. l], v. 17, p. 5-13, 2013.

CHIVA, R.; ALEGRE, J. Organizational learning and organizational knowledge towards the integration of two approaches. **Management Learning**, [s. l], v. 36, n. 1, p. 49-68, 2005.

COLET, D. S.; MOZZATO, A. R. Contribuições da diversidade geracional para a aprendizagem organizacional. **Revista de Carreiras e Pessoas**, [s. l.], v. 11, n. 3, p. 396-419, 2021.

COOK, S. D.; YANOW, D. Culture and organizational learning. **Journal of Management Inquiry**, [s. l], v. 2, n.4, p. 373-390, 1993.

CORLEY, K. G.; GIOIA, D. A. Semantic Learning as Change Enabler: Relating Organizational Identity and Organizational Learning. *In: The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Oxford: Blackwell, 2003.

CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAMU, C. **The Oxford Handbook of Interorganizational Relations**. Oxford: University Press, 2008.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, [s. l], v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. New Jersey: Englewood Cliffs, 1963.

DURANTE, D. A; VELOSO, F. R; MACHADO, D. Q.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. A. Aprendizagem organizacional na abordagem dos estudos baseados em prática: Revisão da produção científica. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 1-28, 2019.

EASTERBY-SMITH, M. Disciplines of organizational learning: Contributions and Critiques. **Human Relations**, [s. l], v. 50, n. 9, p. 1085-1113, 1997.

EASTERBY-SMITH, M.; ARAUJO, L. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In M. Easterby-smith, J. Burgoyne; L. Araujo. (Coords.). **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, p. 15-38, 2001.

ELKJAER, B. Social learning theory: learning as participation in social processes. *In: Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Blackwell Publishers, 2003. p. 38-53.

FERREIRA, J. F.; GODOY, A. S. Processos de aprendizagem: Um estudo em três restaurantes de um clube étnico alemão de negócios, gastronomia e cultura. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 15-44, 2015.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **Academy of Management Review**, [s. l], v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. Organizações culturais e aprendizagem baseada em práticas. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 155-175, 2011.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiência de Empresas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l], v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FREITAS, M. E. Contexto, Políticas Públicas e Práticas Empresariais no Tratamento da Diversidade no Brasil. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, [s. l], v. 4, n. 3, p. 87-135, 2015.

GAO, S.; CHEN, J.; ZHOU, Y. Relationship between Team Knowledge Heterogeneity and Corporate Innovation Performance: an empirical study in coastal areas of East China. **Journal of Coastal Research**, [s. l], v. 98, n. p. 320-324, 2019.

GARFINKEL, H. **Studios en etnometodología**. Barcelona: Anthropos, 2006.

GELFAND, M. J.; NISHII, L. H.; RAVER, J. L.; SCHNEIDER, B. Discrimination in organizations: an organizational-level systems perspective. *In: Dipboye, R., Colella, A. (Eds.) Discrimination at work: The psychological and organizational bases*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2005. p. 89-116.

GHERARDI, S. **Organizational knowledge: the texture of workplace learning**. Oxford: Blackwell Publishing, 2006.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D. The sociological foundations of organizational learning. *In: A. Berthoin Antal, M. Dierkes, J. Child; I. Nonaka. (Eds.) Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford: Oxford University Press. p. 35-60, 2003.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management Learning**, [s. l], v. 29, n.3, p. 273-297, 1998.

GHERARDI, Silvia; NICOLINI, Davide. The organizational learning of safety in communities of practice. **Journal of management Inquiry**, [s. l], v. 9, n. 1, p. 7-18, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo: Atlas, 2012.

GODOY, A. S. Fundamentos da pesquisa qualitativa. **Pesquisa Qualitativa em Administração: fundamentos, métodos e uso no Brasil**, v. 1, p. 35-50, 2013.

HANASHIRO, D. M. M., SILVA, P. T. M., BATISTA, M. W. F. G., & CUNHA, M J. S. N. (2020). Aprendizagem Intergeracional em Grupos de Trabalho Multigeracionais: Desafios Provenientes de Estereótipos Etários. In: XLIV Encontro da ANPAD, 2020, Online. **Anais do XLIV EnANPAD**, 2020.

HOLCK, L.; MUHR, S. L.; VILLESECHE, F. Identity, diversity and diversity management: on theoretical connections, assumptions and implications for practice, equality, diversity and inclusion. **An International Journal**, [s. l], v. 35, n. 1, p. 48-64, 2016.

HUBER, G. P. Organizational learning: The contributing processes and the literatures. **Organization Science**, [s. l], v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.

INEGBEDION, H.; DOMINGO, E.; ASALEYE, A.; LAWAI, A.; ADEBANJI, A. Managing diversity for organizational efficiency. **SAGE Open**, v. 10, n. 1, p. 1-10, 2020.

KHAN, M. S.; SAENGON, P.; CHAROENPOOM, S. The impact of organizational learning culture, workforce diversity and knowledge management on innovation and organization performance: a structural equation modeling approach. **Human Systemas Management**, [s. l.], v. 20, p. 1-13, 1-13, 2021.

KIM, H. K.; LEE, U. H.; KIM, Y. H. The effect of workplace diversity management in a highly male-dominated culture. **Career Development International**, [s. l.], v. 20, p. 259-272, 2015.

LANSU, M.; BLEIJENBERGH, I.; BENSCHOP, Y. Seeing the system: systemic gender knowledge to support transformational change towards gender equality in science. **Gender, Work & Organization**, [s. l.], v. 26, n. 11, p. 1589-1605, 2019.

LARSSON, R.; BENGTSSON, L.; HENRIKSSIN, K., SPARKS, J. The Interorganizational Learning Dilemma: collective knowledge development in strategic. **Alliances Organization Science**, [s. l.], v. 9, n. 3, p. 285-305, 1998.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge: Cambridge University, 1991.

LE, H.; JOHNSON, C. P.; FUJIMOTO, Y. Organizational justice and climate for inclusion. **Personnel Review**, v. 50, n. 1, p. 1-20, 2020.

LEE, M. D. P. Configuration of external influences: the combined effects of institutions and stakeholders on corporate social responsibility strategies. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 102, p. 281-298, 2011.

LI, W.; WANG, X.; HAQUE, M. J.; SHAFIQUE, M. N.; NAWAZ, M. Z. Impact of workforce diversity management on employees' outcomes: testing the mediating role of a person's job match. **SAGE Open**, v. 10, n. 1, p. 1-16, 2020.

LIN, L. S.; CHEN, S. J.; HUANG, P. C. High-commitment human resource practices in a Taiwanese service industry: differentiating effects of demographic and functional diversity. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, [s. l.], v. 52, p. 443-459, 2014.

MACCALI, N.; KUABARA, P. S. S. As práticas de recursos humanos para a gestão da MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MINAYO, M. C. S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, [s. l.], v. 5, n. 7, p. 01-12, 2017.

MOZZATO, A. R.; BITENCOURT, C. C. Understanding interorganizational learning based on social spaces and learning episodes. **Brazilian Administration Review**, [s. l.], v. 11, n. 3, p. 284-301, 2014.

MOZZATO, A. R.; COLET, D. S.; GRZYBOVSKI, D. O potencial da história de vida como estratégia de pesquisa qualitativa em administração: "você pode me contar a sua história?". **Caderno de Administração**, [s. l.], v. 26, n. 1, p. 170-186, 2018.

NICOLINI, D.; MEZNAR, M. B. The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field. **Human Relations**, [s. l.], v. 48, n. 7, p. 727-746, 1995.

NISHII, L. H. The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 56, p. 1754-1774, 2013.

NKOMO, S.; HOUBLER, J.M. A historical perspective on diversity ideologies in the United States: Reflections on human resource management research and practice. **Human Resource Management Review**, [s. l.], v. 24, n. 3, p. 245-257, 2014.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C.C. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional. **Cadernos EBAPE.BR**, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 83-102, 2015.

OTAYE-EBEDE, L. Antecedents and outcomes of managing diversity in a UK context: Test of a mediation model. **The International Journal of Human Resource Management**, [s. l.], v. 30, n. 18, p. 2605-2627, 2016.

OTAYE-EBEDE, L. Employees, perception of diversity management practices: scale development and validation. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, [s. l.], v. 27, n. 4, p. 462-476, 2018.

PATRIOTTA, G. **Organizational knowledge in the making**: how firms create, use, and institutionalize knowledge. United States: Oxford University Press, 2003.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v.14, n. 4, p. 670-683, 2010.

ROBERSON, Q. M. Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. **Group & Organization Management**, [s. l.], v. 31, n. 2, p. 212-236, 2006.

ROBERSON, Q. M. Diversity in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, [s. l.], v. 6, p. 69-88, 2019.

SHORE, L. M.; RANDEL, A. E.; CHUNG, B. G.; DEAN, M. A.; EHRHART, K. H.; SINGH, G. Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. **Journal of Management**, [s. l.], v. 37, n. 4, p. 1262-1289, 2011.

TEIXEIRA, J. C.; OLIVEIRA, J. S. D.; DINIZ, A.; MARCONDES, M. M. Inclusão e diversidade na Administração: Manifesta para o futuro-presente. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 61, n. 3, p. 1-11, 2021. doi: 10.1590/S0034-759020210308

TRIANA, M. D. C.; RICHARD, O. C.; SU, W. Gender diversity in senior management, strategic change, and firm performance: Examining the mediating nature of strategic change in high tech firms. **Research Policy**, v. 28, n. 7, p. 1681-1693, 2019.

VRIES, J.; BRINK, V. D. M. Transformative gender interventions: Linking theory and practice using the 'bifocal approach'. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, [s. l.], v. 35, n. 7, p. 429-448, 2016.

XIE, Z.; LI, J. Demand Heterogeneity, Learning Diversity and Innovation in an Emerging Economy. **Journal of International Management**, [s. l.], v. 21, n. 4, p. 277-292, 2015.

YADAV, M.; RAJAK, R. Impact of diversity management practices on learning organization and organizational performance in hotel industry. **Int. Syst Assur Eng. Manag.**, v.1, p. 1-11, 2021.

YANG, Y.; KONRAD, A. M. Understanding Diversity Management Practices: implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory. **Group & Organization Management**, [s. l.], v. 36, n. 6, p. 6-28, 2011.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZANONI, P.; JANSSENS, M.; BENSCHOP, Y.; NKOMO, S. Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives. **Organization**, [s. l.], v. 12, n. 1, p. 9-29, 2010.

ⁱ Foram consultadas as bases de dados internacionais e nacionais SCOPUS (Elsevier), Web of Science Coleção Principal (Clarivate Analytics), SciELO (Scientific Electronic Library Online) e SPELL (Scientific Periodicals Electronic Library). Utilizaram-se os descritores: gestão da diversidade e aprendizagem organizacional; diversidade e aprendizagem organizacional; diversity management and organizational learning; e, por fim, diversity and organizational learning. Foram identificados 85 artigos científicos em 2020. Destes, 14 estudos foram selecionados para a análise. Tal revisão foi atualizada no ano de 2021, sendo incorporados mais 4 artigos, totalizando 18 artigos no período de 2011 a 2021.