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

EVIDÊNCIAS DE VALIDADE DE UMA MEDIDA DE PERCEPÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE

BEATRIZ CAROLINA MAISTROVICZ FERNANDES
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA (UNICEUB)

IGOR GUEVARA LOYOLA DE SOUZA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA (UNICEUB)

EVIDÊNCIAS DE VALIDADE DE UMA MEDIDA DE PERCEPÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE

1 INTRODUÇÃO

Mulheres, negros, indivíduos LGBTs e deficientes compõem minorias nas relações de trabalho do Brasil, estruturalmente formadas e estatisticamente justificadas. De acordo com a pesquisa "Estatísticas de gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil", mulheres ocupavam 37,4% dos cargos gerenciais em 2019 e recebiam o equivalente a 77,7% do que homens de mesmo cargo recebiam, elas ainda possuem média de carga total de trabalho de 54,3 horas, taxa de participação na força de trabalho a partir dos 15 anos de 54,5 enquanto a de homens é de 73,7, e proporção de ocupação como empregadoras de 3,2% enquanto a proporção masculina é de 5,7%. Quando se separa esse aspecto levando em conta ainda o fator raça, mulheres brancas possuem 4,6%, enquanto homens brancos 8,2%, já homens pretos e pardos 3,6%, e mulheres pretas e pardas 1,9% (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2021).

Em estudo feito com 486 organizações, observou-se que 19% destas corporações possuem mulheres em função de gerência, 16% em ofícios de diretoria e 3,5% possuem diretoras executivas (CEOs) mulheres (MEIRELLES, 2021). Em outro estudo com 532 empresas, afirma-se que, em média, 19% dos cargos de liderança no Brasil são ocupados por mulheres, sendo 13% das mulheres na presidência das empresas, 16% nos conselhos, 23% em vice-presidência, e 26% em diretoria (DE NUCCIO; DANA; RIBEIRO, 2021).

Dentro do aspecto de mulheres-mães, entre as que têm entre 25 e 49 anos e possuem crianças de até 3 anos em casa, o nível de ocupação é de 54,6%, e quando se realiza o recorte de cor, mulheres negras desse grupo possuem ocupação de menos de 50%, enquanto mulheres brancas 62,6%; já entre as mulheres sem crianças a taxa de ocupação é de 67,2% (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2021). Existe aumento de desemprego de mulheres-mães após o término do período de licença garantido pela Lei 10.421/02, e o número cresce em decorrência do tempo, onde quase metade das mulheres que tiraram a licença-maternidade estão desempregadas após 24 meses e isso se estende até 47 meses após o período da licença (MACHADO; PINHO NETO, 2016).

A respeito da população negra no trabalho, o resultado de comparações entre pesquisas do Instituto Ethos identificou que a igualdade racial em ambientes empresariais só conseguiria ser alcançada em 150 anos, caso os avanços sejam feitos no ritmo atual. O relatório "Síntese de Indicadores Sociais: Uma análise das condições de vida da população brasileira 2021" aponta que profissões de menor rendimento (em comparação com a média histórica que) possuíam alta presença de pessoas pretas e pardas. Já profissões com remuneração acima da média possuem maior atuação de pessoas brancas. O resultado desta desigualdade é uma remuneração 73,3% maior para brancos (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2021). Confirma-se estas informações pelo relatório do *site VAGAS.com* (GIMENES, 2020) que, a partir de sua base de dados, constataram que negros são maioria de empregados em funções técnicas e operacionais, enquanto ocupam apenas 9% de cargos nível pleno e 0,7% de cargos de direção. Sobre o racismo no trabalho, de 200 entrevistados, 60% dos negros relataram ter sido alvo de preconceito dentro do trabalho e 92% entendem que ocorre racismo na contratação. 53% realizou mudança estética ao ter uma entrevista de empregou ou para ter aprovação no ambiente corporativo, e foram citadas como as maiores dificuldades enfrentadas o racismo, 34%, e o ser negro, 31% (MELO, 2017). Além disso, pretos e pardos foram a maioria entre os trabalhadores informais em quase todos os estados brasileiros e a taxa de desocupação desse grupo é maior do que a de brancos INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2021).

Quanto aos indivíduos LGBTs, são diversos os desafios em seus empregos. Segundo o estudo "Getting to Equal 2020: Pride", realizado em 26 países, apenas 31% dos funcionários LGBTs são abertos sobre sua orientação sexual ou identidade de gênero dentro das organizações. O número cai para 21% entre os que estão em cargos de liderança. Também foi identificado que apenas 14% dos colaboradores LGBTs se sentem respaldados por seus empregadores sobre receber LGBTs e melhorar a diversidade nas empresas e, mesmo dentre os respondentes que estão em cargos de liderança, apenas 57% concordam que as organizações em que trabalham são bem receptivas a trabalhadores do grupo (ACCENTURE, 2020). Benevides e Nogueira (2021) relataram que por volta de 90% das travestis e mulheres transexuais no Brasil são profissionais do sexo. Além deste quadro, relatam que as empresas veem como adversidade a contratação delas apenas por serem mulheres transexuais.

O assédio também é um problema encontrado no ambiente organizacional. Em pesquisa realizada pelo *site VAGAS.COM* (VALENTE, 2015), 52% dos profissionais entrevistados relataram já ter sofrido algum tipo de assédio, sendo 47,3% assédio moral e 9,7% assédio sexual, e 87,5% não denunciaram, entre os motivos relatados para a falta de denúncia, 39,4% tiveram medo de serem demitidos, 31,6% por temer retaliação, 11% por constrangimento, 8,2% por receio de serem culpados pelo que aconteceu, e 3,9% por se sentirem culpados. Entre os que reportaram os casos, 74,6% declararam que o agressor continuou na instituição. Mulheres foram as que mais sofreram ambos os tipos de assédio de acordo com o estudo, onde são 51,9% dos casos de assédio moral e 79,9% de assédio sexual. Por fim, há as desigualdades relativas às pessoas com deficiências.

Apesar de existirem legislações específicas para a inclusão de pessoas com deficiência (PCDs), como a Lei 13.146/15 e a Lei 8.213/91, a realidade ainda se apresenta diferente do ideal para esse grupo. De um total de 701.424 vagas de emprego reservadas para PCDs (entre organizações de administração pública, empresas públicas e sociedades de economia mista, e empresas privadas) apenas 371.913 estavam ocupadas, o que significa um déficit de 46,98% entre vagas disponíveis e as ocupadas (PORTAL DA INSPEÇÃO DO TRABALHO, 2019). Pessoas com deficiência também não assumem cargos de gestão. Estima-se que 57% estão em cargos de assistente, enquanto 1% atuam como diretores ou presidentes (CARMO, 2019). Sobre aspectos sociais e de inclusão, 44% das pessoas com deficiência afirmam ter desistido de ir a alguma entrevista de emprego devido a algum empecilho no trajeto até o local e 34% se sentem excluídos nos ambientes de trabalho (CARMO, 2019).

Devido ao cenário apresentado, a formulação e adesão de práticas que propiciem a captação, retenção e inclusão destes grupos em empresas se tornam necessárias para que o cenário retratado pelas pesquisas seja transformado. As práticas voltadas às minorias influenciam a atratividade das empresas? Os colaboradores percebem ações (internas e externas) voltadas às minorias? Essas práticas são avaliadas e mensuradas? Há ganhos para as organizações que possuem práticas de gestão da diversidade? Se há, por que estas diferenças sociais permanecem nas instituições?

Desta forma, este estudo possui como objetivo geral validar uma escala de percepção de práticas de gestão da diversidade em organizações de médio e grande porte. Como objetivos específicos concebe-se: a) reunir indícios de validade de constructo uma medida de práticas de gestão da diversidade; b) reunir indícios de validade empírica da medida de práticas de gestão da diversidade.

Sob uma perspectiva acadêmica, materiais que tratam da diversidade abrem espaço para discussão a respeito de melhorias de oportunidade e de condições trabalhistas para indivíduos que fazem parte de grupos desacreditados pelo ambiente empresarial (NEVES, 2020). Do ponto de vista social, viabiliza os funcionários se sentirem mais livres sobre ser quem são, sem ficarem temerosos sobre retaliações no ambiente corporativo (PINHEIRO; GOIS, 2013). No aspecto gerencial, a gestão da diversidade proporciona e exalta a satisfação

dos colaboradores, assim mantendo esses dentro do quadro de funcionários e aumentando o nível de comprometimento, possibilita ambientes internos com melhorias e incentivos, e propicia o êxito da empresa e de seus resultados (GONÇALVES *et al.*, 2016; PINHEIRO; GOIS, 2013; CHANLAT *et al.*, 2013).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão da Diversidade

Foi na década de 1980 que sucedeu-se um maior volume de produções acadêmicas a respeito da diversidade dentro das empresas e da gestão da diversidade, que é uma maneira utilizada por organizações de transformar os interesses sociais em resultados (SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

Para Thomas Jr. (1991):

> O conceito de diversidade inclui todos, não é algo que seja definido apenas por raça ou gênero. É um conceito que engloba a idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui, também, estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não-privilégio e administração e não-administração.

A gestão da diversidade pode ser conceituada como o "processo e os programas por meio dos quais os gestores tornam todos mais sensíveis às necessidades e diferenças dos outros" (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, P. 53). Sobre sua aplicação e função, se usa do método, estudo e conceito da ciência comportamental executada para administrar processos de transformação e constância institucional, que dão suporte a diversidade em empresas e acabam com discriminações por diferenças humanas, para que o ambiente empresarial estabeleça como valores o respeito pelo diverso, equidade, entre outros, propiciando e alcançando maior bem estar e eficácia (BRAZZEL, 2003).

Essa gestão pode ser analisada como um plano organizacional que dá atenção à importância de identificar as heterogeneidades de gênero, raça, culturais, etc., entre as equipes de trabalho e consumidores e introduzir recursos funcionais voltados para estes nas políticas institucionais. O "ponto principal" na conduta é que as empresas precisam enxergar a pluralidade humana como algo positivo ao invés de um obstáculo (WRENCH, 2014).

Implementar a gestão da diversidade não implica em controlar ou restringir a diversidade, mas sim em permitir que seus colaboradores consigam desempenhar em seu pleno potencial. Consiste em primeiro conseguir o que se tem direito de esperar de seus funcionários, e, após isso, receber tudo que eles têm a oferecer (THOMAS JR., 1990).

Uma vez que a diversidade é algo existente em todas as áreas, tanto empresariais quanto em outros âmbitos, condutas que visam a gestão da diversidade devem identificar e aceitar que cada indivíduo tem suas particularidades e individualidades, assim este sendo necessário para a organização, e ela deve reconhecer seus recursos humanos como seus elementos de maior importância, mesmo que sua finalidade seja o lucro (SANTOS; SANTANA; ARRUDA, 2017).

Oliveira e Rodriguez (2004) expressam que a valorização da diversidade engloba PCDs, diversas crenças, orientações sexuais, faixas etárias, e gêneros, além de grupos étnicos, a fim de se dedicar às diferenças entre indivíduos para que ninguém fique à margem da sociedade. A gestão da diversidade é dimensionada e aplicada a partir de diversas políticas e práticas organizacionais (SILVA, 2020).

2.2 Práticas de Recursos Humanos

Armstrong e Taylor (2014) conceituam a gestão de recursos humanos como o conjunto de políticas e práticas que permitem e são essenciais para realizar atividades de recursos

humanos dentro de empresas, como estímulo aos colaboradores a participarem do processo de tomada de decisão, recrutamento e seleção, treinamentos, entre outros.

Ter de conviver com aquilo que é diferente tem efeito nos indivíduos e no ambiente em que estão inseridos, e uma organização necessita que ocorram ajustes entre seus funcionários e ela própria a fim de que ocorra a inclusão da diversidade. Para tal fim, concebe-se práticas a respeito das políticas institucionais e valores da organização, que possibilitam que os relacionamentos sejam mais ricos e vantajosos (MARTINEZ, 2008).

Práticas em gestão de recursos humanos devem ser consideradas parte fundamental da estratégia da instituição, uma vez que colaboradores são seu recurso mais importante, pois são o que possibilitam que se chegue a um desempenho organizacional sustentável e bons resultados, então, se políticas e processos de recursos humanos, congruentes entre si, com as práticas do setor, e com o planejamento da empresa, forem elaborados e implementados de forma efetiva, o setor trará efeitos na performance da organização (BARNEY, 1991; LACOMBE, 2021; ARMSTRONG, 2006).

Ressalta-se que as práticas, por si só, não configuram mudanças organizacionais. Estas precisam ser percebidas pelos colaboradores. Esta percepção influencia o comportamento dentro das organizações (DEMO, 2010).

2.3 Comprometimento Organizacional

Comprometimento é algo que advém do indivíduo e que traz inferências para a sociedade de que ele faz parte e para ele mesmo, sendo relacionado ao seu almejo por independência, felicidade com sua função e atribuições, e maturidade (KLEIN; BECKER; MEYER, 2009; ZANELLI; SILVA, 2008). Se torna imperativo para as organizações, dentro de um panorama de competitividade em ascensão, contratar e reter funcionários habilidosos e produtivos, ofertando a eles um local com clima motivador e que propicie a satisfação do que cada pessoa considera imprescindível, a fim de prosperar e alcançar os resultados almejados (HARMAN; HORMAN, 1992; HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Comprometimento organizacional é um tema de alta relevância atualmente e um dos principais dentro das pesquisas sobre comportamento organizacional. Os estudos na área tiveram início internacionalmente na década de 1970 e derivam da busca para se definir a ligação entre o comprometimento organizacional e os resultados da empresa, a fim de se estabelecer um ambiente institucional motivado e envolvido com a organização, promovendo o engajamento com a instituição, mas o tópico também tem sido relacionado, por exemplo, à margem de lucro e satisfação de clientes (BORGES-ANDRADE, 1994; GHOSH, 2014; KLEIN, 2016).

Alcançar esse envolvimento dentro de seu ambiente é tido como uma demanda não apenas para empresas, mas também para alguns colaboradores, que almejam se empenhar a algo (KLEIN, 2016). Posto isto, Dessler (1996, p. 16) afirma que:

> Poucos argumentariam com o fato de que a forma mais poderosa de garantir a execução correta do trabalho da empresa é sincronizar as suas metas com as de seus funcionários - garantir, em outras palavras, que os dois conjuntos de metas sejam essencialmente os mesmos, de modo que, ao procurar realizar suas próprias metas, o funcionário procure realizar também as metas da empresa. Criar comprometimento significa forjar tal síntese.

Existem três dimensões em que o vínculo de comprometimento entre colaborador e empresa podem ocorrer: a) comprometimento afetivo; b) comprometimento de continuidade; e c) comprometimento normativo. O comprometimento afetivo se trata da afeição, identificação e ligação que os funcionários possuem referente a empresa em que trabalham, sendo assim, permanecem porque querem estar ali. O comprometimento de continuidade relaciona-se aos custos percebidos pelo colaborador no caso de este deixar a empresa, ou seja,

ficam, pois, precisam. O comprometimento normativo diz respeito ao senso de dever e responsabilidade do indivíduo para com a instituição, isto é, continuam em razão de ser o que devem fazer. Apesar dos componentes de comprometimento organizacional terem conceitos distintos, estes possuem relação direta com a permanência ou saída do colaborador (ALLEN; MEYER, 1996) e podem ocorrer em uma mesma pessoa em níveis distintos, portanto, cada dimensão não sendo uma exclusividade, assim demonstrando que os componentes devem ser estudados em conjunto para conseguir melhor assimilação do relacionamento entre empregado e empresa (MEYER; ALLEN, 1991). Considerando o aspecto afetivo, observa-se que o colaborador passa a ter maior comprometimento, vontade de se estabelecer, e desempenha suas funções com maior afinco quando concorda e se reconhece com os valores da organização (OLIVEIRA E SILVA; CABRAL; FERRAZ, 2009).

Destarte, sugere-se que

H1: quanto maior a percepção de práticas de gestão da diversidade, maior o comprometimento organizacional.

Acerca do comprometimento organizacional de algumas da minorias, observou-se que PCDs apresentam comprometimento semelhante ao de não-PCDs quando estão satisfeitos sobre os fatores no trabalho (CARVALHO-FREITAS *et al.*, 2013), que mulheres são mais comprometidas com as instituições que trabalham do que homens (MESSNER, 2017), e que LGBTs, quando não se sentem alvo de preconceito, apresentam alto comprometimento (DINIS, 2015). Rocha *et al.* (2019) exprimiram em seu estudo que participantes que se declararam de cor “preta” apresentarem maior média em Comprometimento Normativo e em Perdas Profissionais indica que estes possuem maior apreensão a respeito das perdas que podem vir a acontecer se ficarem desempregados.

Morin (2008) afirma que quando o indivíduo possui uma percepção positiva sobre seu trabalho, este tende a ser pontual, trabalha melhor em equipe, executa suas funções com dedicação, para atingir os objetivos da empresa. Todavia, se a visão sobre o trabalho é negativa, pode gerar desgaste e sofrimento psicológico, o que pode acarretar no adoecimento do funcionário e refletir na performance organizacional deste.

Houve a elaboração de conceitos e teorias na sociedade brasileira a fim de negar a existência do racismo estrutural, baseando esta negação em uma homogeneidade e esquecimento das diferenças, criando uma falsa ideia de igualdade (GOMES, 2017; LESSA, 2020).

A partir do exposto junto a afirmação de Demo (2010), propõe-se:

H2: quanto maior a percepção de práticas de gestão da diversidade, menor o racismo revitimizador.

3 METODOLOGIA

A pesquisa feita possui caráter descritivo, com abordagem quantitativa e apresenta como objetivo validar uma escala de percepção de práticas de gestão da diversidade em organizações de médio e grande porte. Para a formulação da escala, foram elaborados itens observando os quatro grupos de minorias que este estudo visa e quais as desigualdades que enfrentam, a partir dos dados apresentados anteriormente, dentro do mercado de trabalho e ambiente organizacional. O material é composto por 40 itens, visando oito facetas, as quais são: acessibilidade, assédio, cargos de liderança, LGBTfobia, maternidade, remuneração, racismo, e seleção de pessoal.

A validação do instrumento foi realizada por três juízes, conforme recomendação de Pasquali *et al.* (2010), os três sendo especialistas (mestres ou doutores) na área de

administração. O trabalho incumbido a eles foi de realizar uma análise relativa ao conteúdo dos itens, indicando a qual faceta correspondia, e uma análise semântica, verificando a compressibilidade e clareza da afirmativa. Foi solicitado aos juízes que sugerissem melhorias dos tópicos que achassem necessários haver aperfeiçoamento, para que estes possuíssem coesão e clareza ao serem introduzidos no questionário. Os documentos de validação do instrumento e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foram encaminhados aos juízes via e-mail. Todos realizaram ambas as análises necessárias, ou seja, a análise de conteúdo e análise semântica, recebendo os documentos em sua integralidade.

Em seguida a avaliação do instrumento, foi realizado o cálculo dos índices KAPPA e do coeficiente de validade de conteúdo (CVC). O índice KAPPA avalia a consonância entre a análise dos juízes, auxiliando no entendimento dos elementos analisados (BORSA; SEIZE, 2017; CASSEPP-BORGES; BALBINOTTI; TEODORO, 2010). O item é válido quando apresenta o valor do KAPPA acima de 0,60, pois seu nível de concordância é classificado como “substancial” (CASSEPP-BORGES; BALBINOTTI; TEODORO, 2010). O índice CVC calcula a concordância entre a classificação dos juízes, complementando o índice KAPPA, e a correspondência de conteúdo. Para a validação do item, o CVC deve ser superior a 0,80 (CASSEPP-BORGES; BALBINOTTI; TEODORO, 2010). Apesar de apresentarem CVC inferior a 0,8, os itens LGBT04, SALA01, SALA03 e SALA05 foram adaptados conforme sugestões dos juízes e acrescentados ao questionário.

Dessa maneira, em seguida a análise e sugestões apresentadas pelos juízes, índices KAPPA e CVC, e adaptações elaboradas, o questionário (Apêndice C) foi elaborado. Foram utilizados ainda uma escala de comprometimento organizacional (BASTOS; AGUIAR, 2015) e uma de racismo revitimizador (LIMA *et al.*, 2020), além da medida de percepção, a fim de sustentar as evidências de validade em consonância e discordância da escala de percepções em relação às práticas de gestão da diversidade, e na comprovação das hipóteses elaboradas.

As três medidas foram avaliadas em escala de concordância do tipo likert de 5 (cinco) pontos, na qual o respondente expressa seu grau de concordância com a afirmação, selecionando a opção disponível que mais indica sua opinião. A escala contou com avaliação baseada em suas extremidades, variando de discordo totalmente a concordo totalmente (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

A aplicação do questionário se deu por meio da plataforma Google Forms, entre 19/04/2022 e 04/05/2022. Sua divulgação foi feita por intermédio de redes sociais (Whatsapp, Twitter, Facebook, Instagram e Linkedin).

Houveram 106 respostas coletadas, em que 95 concordaram em participar do estudo e 11 discordaram. Dentro dos que concordaram, 72,6% eram do gênero feminino, 26,3% do gênero masculino e 1,1% não-binários, em que 98,9% são cisgênero e 1,1% não-binários. A média de idade da amostra foi de 28,95 anos, as unidades da federação de maior quantia de respondentes foram Distrito Federal, com 42,1%, São Paulo, com 27,4%, e Paraná, com 7,4%, além de mais 11 estados. A maioria dos participantes se declararam brancos (60%), seguido de pardos (24,2%), pretos (14,7%), e amarelos (1,1%). Sobre orientação sexual, 62,1% afirmaram ser heterossexuais, 25,3% bissexuais, 10,5% homossexuais, e 2,1% pansexuais; 69,5% falaram estar solteiros, 18,9% casados, 7,4% em união estável e 4,2% divorciados. 3,2% declararam possuir deficiência do tipo física, 1,1% deficiência intelectual, 1,1% cegueira e 95,8% expressaram não possuir deficiência. A escolaridade dos respondentes teve maioria de ensino médio completo (34,7%), seguido de ensino superior completo (28,4%), especialização (25,3%), mestrado (6,3%), doutorado (3,2%) e ensino fundamental completo (2,1%).

A maioria das pessoas que responderam trabalhavam na iniciativa privada (65,3%), depois em órgão público (25,3%) e empresa pública (9,5%), e ocupavam cargos de servidores (78,9%), mas houveram também indivíduos com cargos gerenciais (18,9%) e de alta gestão

(2,1%), e a média de salário bruto foi de R$5.400,20. O tempo médio de trabalho na empresa foi de 4,24 anos, os setores com maior quantidade de respondentes foram Saúde (16,8%), Comércio e Varejo (13,68%) e Educação (11,58%), tendo também respostas de funcionários de organizações de outros 9 setores, sendo 65,2% organizações de grande porte e 34,7% de médio porte. A maior parte dos respondentes relatou relação trabalhista de C.L.T. (54,74%), estágio profissional (23,16%), servidor público (11,58%), além de pessoas jurídicas, autônomo, aprendiz, sem vínculo, e bolsista na instituição, e o tamanho médio das equipes de trabalho foi de 19,41 pessoas.

Após a realização da correlação, foi efetuada a análise fatorial exploratória (AFE), que demonstra o grupo de fatores que representam os dados examinados. A determinação da quantidade de fatores a serem mantidos foi tomada a partir da comparação de três métodos: Análise Paralela, diagrama de declividade (scree plot) e critério de Kaiser (com base nos autovalores) (FIELD, 2020). A adequação do modelo foi ponderada por meio dos índices de ajuste *Root Mean Square Error of Aproximation* (RMSEA), e Tucker-Lewis Index (TLI). Para a análise, os valores de RMSEA devem ser menores que 0,08 e TLI devem ser acima de 0,90 (BROWN, 2015).

A AFE foi implementada com a utilização do método de extração do tipo oblíqua oblimin, por considerar a correlação entre os dados, e rotação dos eixos principais (principal axis factoring) (FIELD, 2020). Para os testes de hipótese, foi utilizada a técnica de regressão linear.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Validação semântica

Esta pesquisa teve como objetivo validar uma escala de percepção de práticas de gestão da diversidade em organizações de médio e grande porte, para isso, foram designados fatores relacionados a isto, sendo estes: acessibilidade, assédio, cargos de liderança, LGBTfobia, maternidade, remuneração, racismo, e seleção de pessoal. Os itens foram submetidos para avaliação dos juízes, computando-se os índices KAPPA e CVC. Após a análise dos juízes, verificação dos índices e adequação semântica, ocorreu a exclusão de 26 itens (25 itens por CVC menor que 0,8 e 1 item excluído por KAPPA menor que 0,6 e CVC menor que 0,8) e mantiveram-se 40 itens, os quais foram submetidos à validação estatística.

4.2 Validação estatística

A validação estatística foi iniciada com a elaboração da matriz de correlação, a qual indica o grau de dependência linear entre duas variáveis. Os itens que possuíam baixa correlação ($R < 0,2$) foram removidos, pois, no desenvolvimento da medida, se parte da premissa que os dados são correlacionados (FIELD, 2020). Os itens que apresentaram *double loadings* (cargas duplicadas) também foram retirados. Devido a este parâmetro, os itens retirados foram: ASSE01, LGBT01, LIDER01, SALA01, LGBT02, LIDER02, MAES02, SALA02, SELE02, ACE03, RACA03, SALA03, LGBT04, LIDER04, SALA04, ACE05, LGBT05, SALA05, e SELE05.

Os resultados finais da AFE estão retratados na Tabela 1.

Tabela 1 - Análise Fatorial Exploratória

Item	Fator 01	Fator 02	Fator 03	Fator 04
[ACE01] A organização em que trabalho pergunta aos seus colaboradores PCDs como podem melhorar a acessibilidade no ambiente de trabalho.	-0,044	**0,714**	0,061	0,192
[ACE02] A organização em que trabalho possui uma estrutura com acessibilidade para os colaboradores PCDs.	-0,118	**0,744**	0,224	-0,115

[ACE04] Foram realizadas adaptações no ambiente físico da organização em que trabalho para receber colaboradores PCDs.	0,025	**0,694**	0,060	0,123
[ACE06] A organização em que trabalho atua para que a função desempenhada pelo colaborador PCD seja compatível com sua deficiência.	0,166	**0,855**	-0,102	-0,020
[ACE07] A organização que trabalho combate a discriminação contra PCDs em seu ambiente interno.	0,286	**0,522**	0,151	0,077
[ASSE02] Casos de assédio moral e sexual, ao serem reportados na organização, são encaminhados aos órgãos responsáveis por averiguar este tipo de crime.	**0,693**	0,077	-0,101	0,118
[ASSE03] A organização em que trabalho pune casos de assédio moral e sexual.	**0,861**	-0,029	0,108	-0,196
[LGBT03] A organização em que trabalho realiza campanhas de conscientização e promoção do respeito para com pessoas LGBTs.	0,080	-0,122	**0,871**	0,112
[LGBT06] A organização em que trabalho promove eventos (palestras, cursos, entre outros) para gestores sobre a temática LGBTs.	0,035	0,122	**0,797**	0,011
[LIDER03] A organização em que trabalho tem programas com o objetivo de que minorias sociais (pessoas negras, mulheres, LGBTs e PCDs) ocupem cargos de liderança.	0,022	-0,018	0,049	**0,945**
[MAES01] A organização em que trabalho oferece creche (ou auxílio).	-0,026	0,206	**0,418**	0,053
[MAES03] A organização em que trabalho disponibiliza espaço para amamentação.	0,096	0,134	0,271	**0,355**
[RACA01] A organização em que trabalho realiza campanhas de conscientização contra o racismo.	0,030	0,218	**0,671**	0,055
[RACA02] A organização que trabalho possibilita que denúncias de casos de racismo sejam feitas sem medo de represália (demissão ou identificação do denunciante).	**0,442**	0,099	0,267	0,111
[RACA04] A organização em que trabalho pune casos de racismo.	**0,914**	-0,072	-0,006	0,077
[RACA05] Casos de injúria racial e racismo, ao serem reportados na organização, são encaminhados aos órgãos responsáveis por averiguar este tipo de crime.	**0,650**	0,213	-0,071	0,250
[RACA06] Na organização em que trabalho, os colaboradores sofrem punições por terem atitudes racistas.	**0,784**	0,068	0,065	0,033
[SELE01] Há metas organizacionais para contratação de minorias sociais na organização em que trabalho.	0,029	0,263	0,231	**0,422**
[SELE03] A organização em que trabalho possui programas de contratação voltados às minorias (pessoas negras, mulheres, LGBTs e PCDs).	0,078	0,150	0,239	**0,553**
[SELE04] A organização em que trabalho avalia currículos desconsiderando informações sobre cor, gênero, orientação sexual e deficiência.	**0,522**	0,082	0,187	-0,119
[SELE06] A organização que trabalho contrata PCDs para além da obrigatoriedade da Lei.	0,112	0,272	0,137	**0,342**

Fonte: Elaborado pela autora

Houve a identificação de quatro fatores na AFE. O primeiro fator é composto, em maioria, por itens relacionados a práticas contra assédio e racismo, que podem ser relacionados a ser capaz de trabalhar bem, sentindo segurança, apelidando este de "Assédio e Racismo"; o segundo fator, chamado de "Acessibilidade", contém apenas itens sobre acessibilidade, que visam garantir que PCDs consigam desempenhar suas funções e não passar por discriminações e dificuldades no ambiente organizacional; itens que tratam de campanhas de conscientização e promoção de respeito são o que compõe a maioria do fator 3, por isso nomeado como "Campanhas de conscientização", a fim de reduzir a discriminação; e,

por fim, itens que indicam programas que as organizações possuem voltados às minorias sociais compõem o fator 4, para que as pessoas desse grupo consigam entrar, permanecer e ascender na organização, recebendo assim o nome de "Programas para entrada, permanência e ascensão". Esses fatores seguem o que Brazzel (2003), Wrench (2014), Robbins, Judge e Sobral (2010), e Thomas Jr. (1990) afirmaram a respeito da gestão da diversidade, sobre identificação, aceitação, e adesão de processos e programas que reconhecem as diferenças, ambiente institucional que proporcione bem estar e inclusão, e alcançar o melhor desempenho dos funcionários. Por fim, o item MAES01 foi excluído de Campanhas de Conscientização, uma vez que, ao se realizar o teste de confiabilidade, o fator apresentou alfa de Cronbach maior sem este item.

A estrutura fatorial da escala apresentou índices de validação adequados ($\chi2$ = 184,367, gl = 132, p = 0,002; $\chi2$/gl = 1,39; RMSEA = 0,064 [IC 90% (0,041 - 0,086)]; TLI = 0,937). O KMO foi alto (0,902) e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo (p < 0,001). A variância explicada de cada fator foi: a) Assédio e Racismo (20,4%); b) Acessibilidade (18,2%); Campanhas de conscientização (15,8%) e d) Programas para entrada, permanência e ascensão (12,2%). No total, a variância explicada foi maior que 60% (r = 66,6%).

O alfa de Cronbach foi utilizado para verificar a confiabilidade dos fatores e medidas, como apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Confiabilidade das medidas

Fator	Alfa de Cronbach	Limite Inferior	Limite Superior
Assédio e Racismo	0,913	0,882	0,937
Acessibilidade	0,905	0,871	0,932
Campanhas de Conscientização	0,912	0,877	0,939
Programas para Entrada, Permanência e Ascensão	0,886	0,845	0,918
Comprometimento Organizacional	0,962	0,948	0,972
Racismo Revitimizador	0,925	0,900	0,945

Fonte: Elaborado pela autora

A confiabilidade da escala é determinada de acordo com os valores apresentados do α de Cronbach, sendo que a variação deste pode ser entre 0 até 1, e o grau de confiabilidade aumenta o quão mais próximo de 1 estes valores estejam (HAIR JUNIOR *et al*., 2005), podendo considerar adequados os itens que possuem α maior que 0,7 (FIELD, 2020). Uma vez que os valores encontrados para α foram acima de 0,7, qualifica-se as medidas como confiáveis.

Apesar do fator “Programas para entrada, permanência e ascensão” apresentar a maior parte dos itens com carga fatorial abaixo de 0,6 (FIELD, 2020), a confiabilidade interna do fator apresentou-se extremamente alta, justificando sua manutenção no estudo.

A Tabela 3 contém a média e desvio padrão dos quatro fatores encontrados na medida elaborada e das medidas de comprometimento organizacional (BASTOS; AGUIAR, 2015) e de racismo revitimizador (LIMA *et al*., 2020).

Tabela 3 - Média e desvio padrão dos fatores

Fenômeno	Fator	Média	Desvio Padrão
Percepções de Práticas em Gestão da Diversidade	Assédio e Racismo	3,50	1,10
	Acessibilidade	3,40	1,27
	Campanhas de Conscientização	2,80	1,50
	Programas para Entrada, Permanência e Ascensão	2,60	1,28

Comprometimento Organizacional	Unifatorial	3,17	1,37
Racismo Revitimizador	Unifatorial	1,59	0,91

Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que a maior média apresentada foi a de Assédio e Racismo (M = 3,50; DP = 1,10), seguida de Acessibilidade (M = 3,40; DP = 1,27) e do fenômeno de Comprometimento Organizacional (M = 3,17; DP = 1,37).

Isso quer dizer que os respondentes percebem a possibilidade de denunciar casos de racismo e assédio e ocorrer punição contra os agressores e a acessibilidade como algo presente nas organizações que trabalham. Também significa que o comprometimento organizacional não é tão existente quanto algumas percepções, e que a maioria dos indivíduos discorda da negação sobre o preconceito racial.

4.3 Teste de Hipóteses

Admitiu-se a relação positiva entre percepções de práticas em gestão da diversidade e comprometimento organizacional e a relação oposta entre as percepções e a negativa sobre racismo como hipóteses. Constatam-se como teses:

H1: Quanto maior a percepção de práticas de gestão da diversidade, maior o comprometimento organizacional.

H2: Quanto maior a percepção de práticas de gestão da diversidade, menor o racismo revitimizador.

Os resultados das hipóteses são demonstrados na Tabela 4.

Tabela 4 - Teste de Hipóteses

	Hipótese	**F**	**R² ajustado**	***p* valor**
Hipótese 1	ASRA → COMP	28,314	0,538	0,221
	ACE → COMP	28,314	0,538	0,040
	CONS → COMP	28,314	0,538	0,505
	PEPA → COMP	28,314	0,538	<0,001
Hipótese 2	ASRA → RARE	2,382	0,056	0,536
	ACE → RARE	2,382	0,056	0,621
	CONS → RARE	2,382	0,056	0,051
	PEPA → RARE	2,382	0,056	0,034

Fonte: Elaborado pela autora

Legenda: Assédio e Racismo (ASRA), Acessibilidade (ACE), Campanhas de Conscientização (CONS), Programas para Entrada, Permanência e Ascensão (PEPA), Comprometimento Organizacional (COMP), Racismo Revitimizador (RARE).

Analisa-se que houveram relações relevantes entre programas para entrada, permanência e ascensão e comprometimento organizacional [$F(4,90) = 28,314$, $p = <0,001$, $R^2 = 0,538$], acessibilidade e comprometimento organizacional [$F(4,90) = 28,314$, $p = 0,040$, $R^2 = 0,538$], e programas para entrada, permanência e ascensão e racismo revitimizador [$F(4,90) = 2,832$, $p = 0,034$, $R^2 = 0,056$]. A relação entre campanhas de conscientização e racismo revitimizador [$F(4,90) = 2,832$, $p = 0,051$, $R^2 = 0,056$], por possuir *p valor* próximo a 0,05, deve ser observada em futuras aplicações.

Dessa maneira, conclui-se que quanto maior a percepção sobre a quantidade de programas para entrada, permanência e ascensão, e de ações de acessibilidade, maior o comprometimento organizacional dos empregados; e, quanto maior a percepção a respeito de programas para entrada, permanência e ascensão, menor a recusa em relação a existência do

racismo. Com isso, as hipóteses propostas no estudo foram validadas, apresentando indícios de validade convergente à medida desenvolvida.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo geral validar uma escala de percepção de práticas de gestão da diversidade em organizações de médio e grande porte, junto dos objetivos específicos de reunir indícios de validade de constructo uma medida de práticas de gestão da diversidade, e de reunir indícios de validade empírica da medida de práticas de gestão da diversidade. Foram contemplados quatro grupos de minorias sociais, sendo eles LGBTs, mulheres, PCDs, e negros, a partir de pesquisas que corroboram com estes serem minorias no contexto trabalhista brasileiro.

Os objetivos propostos foram alcançados, uma vez que a medida de práticas de gestão da diversidade foi elaborada, validada, e houve a comprovação empírica, e, com isso, foram compreendidas as práticas presentes em organizações médias e grandes. A partir disso, observou-se que existem quatro fatores mais percebidos nas organizações, são eles: assédio e racismo, acessibilidade, campanhas de conscientização, e programas para entrada, permanência e ascensão. Desses fatores, os de programas para entrada, permanência e ascensão, e acessibilidade tem relação com o comprometimento, e o de programas para entrada, permanência e ascensão possui ligação inversa com racismo revitimizador.

O desvio padrão acima de 1 (um) nos fatores analisados, além de apontar para uma limitação no tamanho da amostra, orienta a continuidade da coleta de dados, a fim de diminuir a variância entre os respondentes. Contudo, isso não invalida a pesquisa e não é necessária uma quantia maior para a validação da análise fatorial exploratória. Existiu, ainda, como limitações, a pesquisa contar como maioria de cada categoria, separadamente, participantes jovens, com média salarial alta, que se autodeclararam brancos, cisgêneros, heterossexuais, e que não possuem deficiências. Sendo assim, as parcelas de participantes que o escopo da pesquisa contempla não foram maioria, podendo então haver diferença de percepções caso estes grupos fossem a maioria dos respondentes.

Sugere-se para agenda futura, a aplicação da pesquisa com uma amostra maior, a fim de verificar o perfil das respostas e a relação entre campanhas de conscientização e racismo revitimizador, uma vez que p foi linear a 0,05 neste estudo. Também recomenda-se a aplicação que seja voltada apenas a determinados grupos, como apenas a trabalhadores de empresas privadas; gestores e funcionários de alta administração; trabalhadores negros; funcionários LGBTs, entre outros. Além disso, aconselha-se realizar novas pesquisas relacionando as práticas a respeito de gestão da diversidade com temas como diversidade religiosa dos funcionários e respeito a religiões no ambiente de trabalho, outros grupos étnicos, e com diversidade cultural.

REFERÊNCIAS

ACCENTURE. **Getting to equal 2020:** pride. 2020. Disponível em: https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-128/Accenture-Getting-Equal-2020-Visible-Growth-Invisible-Fears.pdf#zoom=40. Acesso em: 25 fev. de 2022.

ALLEN, Natalie J.; MEYER, John P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. **Journal of Vocational Behavior**, v. 49, p. 252–276, 1996.

ARMSTRONG, Michael. **A handbook of human resource management practice**. 10. ed.

Londres: Kogan Page Business Books, 2006.

ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen. **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**. 13. ed. Londres: Kogan Page Publishers, 2014.

BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99–120, 1991.

BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt; AGUIAR, Carolina Villa Nova. Comprometimento Organizacional. *In:* PUENTE-PALACIOS, Katia *et al*. (org.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho:** Um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2015, p. 78-91.

BENEVIDES, Bruna; NOGUEIRA, Sayonara. **Dossiê dos assassinatos e da violência contra travestis e transexuais brasileiras em 2020**. São Paulo: Expressão Popular, ANTRA, IBTE, 2021. Disponível em: https://antrabrasil.files.wordpress.com/2021/01/dossie-trans-2021-29jan2021.pdf. Acesso em: 25 fev. 2022.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. **Temas em psicologia**, Ribeirão Preto, v. 2, n. 1, p. 37-47, 1994.

BORSA, Juliane Callegaro; SEIZE, Mariana de Miranda. Construção e adaptação de instrumentos psicológicos: dois caminhos possíveis. *In:* DAMÁSIO, Bruno Figueiredo *et al*. (org.). **Manual de desenvolvimento de instrumentos psicológicos**. São Paulo: Vetor, 2017, p. 15-37.

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1991/lei-8213-24-julho-1991-363650-publicacaooriginal-1-pl.html. Acesso em: 22 fev. 2022.

BRASIL. **Lei nº 10.421, de 15 de abril de 2002**. Estende à mãe adotiva o direito à licença-maternidade e ao salário-maternidade, alterando a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e a Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2002/lei-10421-15-abril-2002-453383-publicacaooriginal-1-pl.html. Acesso em: 22 abr. 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.146, DE 6 DE JULHO DE 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em: 25 fev. 2022.

BRASIL. Portal da Inspeção do Trabalho. **Painel de Informações e Estatísticas da Inspeção do Trabalho no Brasil**. 2022. Disponível em: https://sit.trabalho.gov.br/radar/. Acesso em: 28 fev. 2022.

BRAZZEL, Michael. Historical and Theoretical roots of Diversity Management. *In:* PLUMMER, Deborah L. (ed.). **Handbook of Diversity Management:** Beyond Awareness to

Competency Based Learning. Lanham, MD: University Press of America, Inc., 2003, p. 51-93.

BROWN, Timothy A. **Confirmatory factor analysis for applied research**. 2. ed. Nova York: Guilford publications, 2015.

CARMO, Jacqueline. Obstáculos da inclusão: PcD no mercado de trabalho. **Catho**, 2019. Disponível em: https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/noticias/obstaculos-da-inclusao-pcd-no-mercado-de-trabalho/. Acesso em: 25 fev. 2022.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de *et al*. Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho para pessoas com e sem deficiência. **Psico-USF**, v. 18, n. 1, p. 109-120, 2013.

CASSEPP-BORGES, Vicente; BALBINOTTI, Marcus A. A.; TEODORO, Maycoln L. M. Tradução e validação de conteúdo: uma proposta para a adaptação de instrumentos. *In:* PASQUALI, Luiz *et al*. **Instrumentação psicológica:** Fundamentos e práticas. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 506-520.

CHANLAT, Jean-François *et al*. Estudos Organizacionais - Desafios da Gestão da Diversidade nas Organizações. **2013: Anuário de Pesquisa 2013-2014**, 2013. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/apgvpesquisa/article/view/58223. Acesso em: 13 mar. 2022.

DE NUCCIO, Dony; DANA, Samy; RIBEIRO, Janaina. Liderança feminina: quais empresas têm mais mulheres no poder? **InvestNews**, 2021. Disponível em: https://investnews.com.br/cafeina/lideranca-feminina-quais-empresas-tem-mais-mulheres-no-poder/. Acesso em: 23 fev. 2022.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações:** papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DESSLER, Gary. **Conquistando comprometimento:** como construir e manter uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Makron Books, 1996.

DINIS, Joana Filipa Nogueira. **Homofobia organizacional em Portugal:** o efeito da perceção de discriminação homofóbica no comprometimento organizacional e o papel mediador da satisfação no trabalho. 2015. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) - Escola de Ciências Sociais e Humanas, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2015.

FIELD, Andy. **Descobrindo a Estatística Usando o SPSS**. 5. ed. São Paulo: Artmed, 2020.

GHOSH, Sayani. A literature review on organizational commitment: a comprehensive summary. **International Journal of Engineering Research and Applications**, v. 4, n. 12, p. 4-14, 2014.

GIMENES, Diego. Mercado de trabalho: negros são minoria em cargos de médio e alto escalão. **Veja**, 2020. Disponível em:

https://veja.abril.com.br/economia/mercado-de-trabalho-negros-sao-minoria-em-cargos-de-medio-e-alto-escalao/. Acesso em: 25 fev. 2022.

GOMES, Nilma Lino. **O Movimento Negro educador:** saberes construídos na luta por emancipação. Petrópolis: Vozes, 2017.

GONÇALVES, Ednéia Batista do Prado *et al*. Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 35, n. 1, p. 95-111, 2016.

HAIR JUNIOR, Joseph F. *et al*. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARMAN, Willis; HORMAN, John. **O trabalho criativo:** o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação. São Paulo: Cultrix, 1992.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores:** A teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de gênero:** Indicadores sociais das mulheres no Brasil. 2. ed. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101784. Acesso em: 21 fev 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Síntese de indicadores sociais:** uma análise das condições de vida da população brasileira. 2. ed. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101892. Acesso em: 23 fev. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Tabelas - Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=resultados. Acesso em: 22 fev. 2022.

INSTITUTO ETHOS. **Coalizão Empresarial para Equidade Racial e de Gênero**. São Paulo, 2021. Disponível em: https://www.ethos.org.br/conteudo/projetos/direitos-humanos/33221-2/. Acesso em: 23 fev. 2022.

KLEIN, Howard J. Commitment in organizational contexts: Introduction to the special issue. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, n. 4, p. 489-493, 2016.

KLEIN, Howard J; BECKER, Thomas E; MEYER, John P (ed.). **Commitment in organizations:** accumulated wisdom and new directions. Florence, NY: Routledge/Taylor and Francis Group, 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos:** princípios e tendências. 3. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

LESSA, Luciana Falcão. O que o racismo fez com você? **Humanidades e Inovação**, v. 7, n. 25, p. 51-69, 2020.

LIMA, Marcus Eugênio Oliveira *et al*. Construção e validação da escala de racismo revitimizador. **Estudos Interdisciplinares em Psicologia**, v. 11, n. 2, p. 111-130, 2020.

MACHADO, Cecilia; PINHO NETO, Valdemar Rodrigues de. **The labor market consequences of maternity leave policies:** evidence from Brazil. 2016. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/17859. Acesso em: 22 abr. 2022.

MARTINEZ, Victor de La Paz Richarte. **Gestão da diversidade e pessoas com deficiência:** percepção dos gestores e empregados sobre os impactos da lei de cotas. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

MEIRELLES, Alexa. Apenas 3,5% de grandes empresas têm mulheres como CEO, aponta pesquisa. **CNN Brasil**, 2021. Disponível em: https://www.cnnbrasil.com.br/business/apenas-3-5-das-grandes-empresas-tem-mulheres-como-ceo-aponta-pesquisa/. Acesso em: 23 fev. 2022.

MELO, Luísa. 60% dos negros dizem ter sofrido racismo no trabalho, aponta pesquisa. **G1 Economia**, 2017. Disponível em: https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/60-dos-negros-dizem-ter-sofrido-racismo-no-trabalho-aponta-pesquisa.ghtml. Acesso em: 22 abr. 2022.

MESSNER, Wolfgang. The role of gender in building organizational commitment in India's services sourcing industry. **IIMB Management Review**, v. 29, n. 3, p. 188-202, 2017.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61–89, 1991.

MORIN, Estelle. **The meaning of work, mental health and organizational commitment**. 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/277313871_The_meaning_of_work_mental_health_and_organizational_commitment. Acesso em: 17 maio 2022.

NEVES, Andrei Moreira.Gestão da Diversidade nas Organizações como Prática Gerencial. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 140-154, 2020.

OLIVEIRA E SILVA, Sueli Mendonça de; CABRAL, Augusto Cézar de Aquino; FERRAZ, Serafim Firmo de Souza. Práticas de Responsabilidade Social Corporativa e Comprometimento de Empregados em Empresas de Serviços. *In:* CABRAL, Augusto Cézar de Aquino *et al.* (org.). **Reflexões e práticas em gestão de recursos humanos e marketing**. Fortaleza: Edições UFC, 2009, p. 237-265.

OLIVEIRA, Ualison Rébula de; RODRIGUEZ, Martius Vicente y Rodriguez. Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. *In:* ENCONTRO NACIONAL DE ENG. DE PRODUÇÃO, 24., 2004, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: ABEPRO, 2004.

PASQUALI, Luiz *et al*. **Instrumentação psicológica:** fundamentos e práticas. Porto Alegre: Artmed, 2010.

PINHEIRO, João Luis Alves; GOIS, João Bosco Hora. Amplitude da gestão da(s) diversidade(s): implicações organizacionais e sociais. **ReCaPe - Revista de Carreiras Pessoas**, v. 3, n.2, p. 72-90, 2013.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, Michelle de Souza *et al*. Comprometimento Organizacional e Percepções Temporais: Um Estudo sobre Jovens Trabalhadores. **Teoria e Prática em Administração**, v. 9, n. 1, p. 29-48, 2019.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Jean Victor de Melo; SANTANA, Aline Cavalcante; ARRUDA, Geyza D'Ávila. **Diversidade nas organizações:** inclusão social ou estratégia competitiva? 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/348818729_DIVERSIDADE_NAS_ORGANIZACOES_INCLUSAO_SOCIAL_OU_ESTRATEGIA_COMPETITIVA. Acesso em: 09 mar. 2022.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 337–348, 2009.

SILVA, Dhyonatan Júnior. Gestão da diversidade: origem, conceitos e desafios. *In:* CAMILO, Juliana *et al.* (org.). **Gestão de pessoas:** práticas de gestão da diversidade nas organizações. São Paulo: Senac, 2020.

THOMAS JR., R. Roosevelt. **Beyond race and gender:** unleashing the power of your total work force by managing diversity. Nova York: AMACON, 1991.

THOMAS JR., R. Roosevelt. From Affirmative Action to Affirming Diversity. **Harvard Business Review**, p. 107-118, mar./abr. 1990.

VALENTE, Heloisa. **52% dos profissionais já sofreram assédio**. VAGAS.com, 2015. Disponível em: https://www.vagas.com.br/profissoes/52-dos-profissionais-ja-sofreram-assedio/. Acesso em: 20 abr. 2022.

WRENCH, John. Diversity Management. *In:* VERTOVEC, Steven (ed.). **Routledge International Handbook of Diversity Studies**. Londres: Routledge, 2014. p. 245-254.

ZANELLI, José C.; SILVA, Narbal. **Interação humana e gestão:** a construção psicossocial das organizações de trabalho. 1. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.