

**SISTEMATIZANDO A PRAXIS: uma discussão sobre modelos teóricos em gestão da diversidade**

**THAIS FERNANDES**

ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA "LUIZ DE QUEIROZ" - USP

**HELIANI BERLATO**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

## **SISTEMATIZANDO A PRAXIS: uma discussão sobre modelos teóricos em gestão da diversidade**

### **INTRODUÇÃO**

O termo gestão da diversidade surgiu pela primeira vez na década de 1980 nos Estados Unidos. No período, o país estava passando por transformações em seu ambiente político e institucional que levaram a necessidade das organizações de renomearem seus departamentos antes destinados ao cumprimento da legislação antidiscriminação desenvolvida no país em décadas anteriores. E foi nesse contexto que nasceram as primeiras políticas e práticas de gestão da diversidade (DOBBIN; KALEV, 2013).

A gestão da diversidade conhecida na atualidade não se caracteriza mais da mesma forma que em seu nascimento, ao longo dos anos as organizações foram agregando outras esferas de atuação sob o seu guarda-chuva e também foram ressignificando seu papel dentro dos objetivos organizacionais, dado o crescente movimento de diversificação da força de trabalho global e também do reconhecimento das vantagens atreladas ao gerenciamento da diversidade (MOR BARAK; TRAVIS, 2013).

É nessa perspectiva, após 30 anos de seu surgimento que a gestão da diversidade pode ser entendida na modernidade como uma abordagem composta por um conjunto de práticas e políticas direcionadas ao gerenciamento nas organizações da diversificação da força de trabalho (COX; BLAKE, 1991; GILBERT; STEAD; IVANCEVICH, 1999; QUACH; FREY, 2020). Sendo o conjunto de práticas e políticas uma condição mutável, na ideia de que não existe um conjunto único para se referir a gestão da diversidade, mas sim um conjunto de práticas e políticas disponíveis que cada organização pode escolher de acordo com suas necessidades (QUACH; FREY, 2020).

Às vistas disso, sobre o desenvolvimento teórico da temática, assim como a criação do termo, muitos modelos foram formulados na década de 1990, principalmente nos Estados Unidos (COX; BLAKE, 1991; THOMAS; ELY, 1996; GILBERT; STEAD; IVANCEVICH, 1999), e muitos outros foram sendo criados à medida que novas perspectivas foram sendo agregadas ao seu entendimento (AICHER, 2012; SHORE et al, 2009; SCHIPPERS et al, 2003; VAN KNIPPENBERG; DREU; HOMAN, 2004).

Nos modelos originais, que apesar de datarem do século passado ainda são utilizados em pesquisas relacionadas a essa temática, a gestão da diversidade era discutida em termos das vantagens competitivas que ela poderia trazer a organização (COX; BLAKE, 1991), das diversas formas que ela poderia ser aplicada e sua finalidade (THOMAS; ELY, 1996) e dos diversos outros benefícios que ela poderia trazer às diversas esferas organizacionais (GILBERT; STEAD; IVANCEVICH, 1999).

Ou seja, havia muito a preocupação de se justificar o uso da gestão da diversidade e também em convencer aquelas organizações que lidavam com a diversificação da força de trabalho da necessidade de se empregar uma gestão da diversidade eficaz e eficiente. E mesmo nos modelos posteriores essa preocupação ainda se fez latente, contudo de forma mais direcionada, como o interesse em se olhar para as diversos níveis de influência da gestão da diversidade (SHORE et al, 2009), ou como a gestão da diversidade pode afetar resultados individuais (AICHER, 2012) e de grupo nas organizações (SCHIPPERS et al, 2003), ou ainda sua performance (VAN KNIPPENBERG; DREU; HOMAN, 2004).

Pouco era o interesse de se olhar para a formação e o entendimento sobre a gestão da diversidade, uma vez que assim como o conceito, todos esses modelos foram pensados para realidade estadunidense, onde a gestão da diversidade surgiu de maneira orgânica e se conhece a forma como foi desenvolvida ao longo dos anos (DOBBIN; KALEV, 2013). Contudo, o que se observa no mundo real é que esse cenário não se transfere a todos os outros países nos quais

essa temática está introduzida, no Brasil, por exemplo, a gestão da diversidade foi inserida artificialmente por meio das multinacionais (FLEURY, 2000) e pouco se fala sobre como esse conjunto de práticas e políticas realmente se desenvolveu e é entendido pelas organizações (FRAGA et al, 2022).

Não se percebe a existência de modelos pensados para caso brasileiro, assim como não é explorada a formação e a compreensão sobre a gestão da diversidade no país (FRAGA et al, 2022) e é em decorrência desse cenário que o objetivo desse ensaio se dispõe a propor um modelo teórico para gestão da diversidade, pensando-se a realidade brasileira e tendo-se como propósito o enriquecimento do entendimento da temática, o avanço teórico e posterior aplicação prática nas organizações brasileiras.

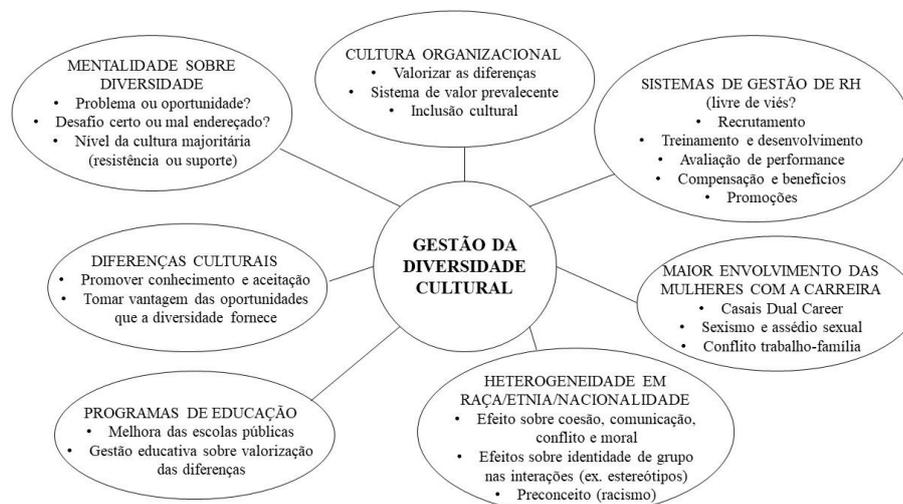
## REFERENCIAL TEÓRICO

### Os primeiros modelos

Em face a popularização da temática gestão da diversidade, desde sua criação até os dias atuais, grande foi o seu desenvolvimento teórico, principalmente em seu país de origem, os Estados Unidos, no qual diversos modelos explicativos foram formulados com o intuito de se definir conceitos, delimitar esferas de atuação, observar relações entre variáveis e indicar vantagens e desvantagens em sua utilização nas organizações. Com destaque aos modelos de Cox e Blake (1991), Thomas e Ely (1996) e Gilbert, Stead e Ivancevich (1999), que mesmo após duas décadas de sua criação ainda são constantemente referenciados nos textos sobre a temática.

No primeiro modelo os autores definem sete esferas de influência dentro da gestão da diversidade, a saber (Figura 1): a cultura organizacional; os sistemas de gestão de recursos humanos; o maior envolvimento das mulheres com a carreira; a heterogeneidade em raça/etnia/nacionalidade; os programas de educação; as diferenças culturais; e a mentalidade sobre diversidade (COX; BLAKE, 1991). Através dessa delimitação Cox e Blake (1991) tinham como objetivo identificar formas de a gestão da diversidade gerar vantagens competitivas às organizações com a apresentação de seis argumentos, a saber: de custos, de aquisição de recursos, de marketing, de criatividade, da resolução de problemas e dos sistemas flexíveis.

**Figura 1** – Esferas de atividade na Gestão da Diversidade Cultural



Fonte: Cox e Blake (1991), p. 46 (tradução livre)

No modelo de Thomas e Ely (1996), por sua vez, os autores definem três paradigmas de atuação da gestão da diversidade. São eles: o paradigma da discriminação e da justiça, com foco em oportunidades igualitárias, tratamento justo, recrutamento e cumprimento da legislação antidiscriminação; o paradigma do acesso e a legitimidade, baseado na aceitação e celebração das diferenças e o que elas podem trazer de vantagem as organizações; e o paradigma do aprendizado e da efetividade, que tem como objetivo o aprendizado a partir das diferenças e a incorporação da diversidade para aumento da efetividade dos processos internos (THOMAS; ELY, 1996).

A visão desse modelo traz um caráter mais amplo a temática da gestão da diversidade, pois fornece um olhar adicional de sua atuação e sobre o seu propósito. Que além da questão da vantagem competitiva indicada por Cox e Blake (1991), tem-se que a gestão da diversidade também pode ser trabalhada a partir da ótica da discriminação e da justiça, do seu acesso e legitimidade e na forma de aprendizado e efetividade.

Por fim, no modelo de Gilbert, Stead e Ivancevich (1999), representado na Figura 2, os autores criaram um esquema integrativo para o gerenciamento efetivo da diversidade, sendo a gestão da diversidade voltada à mudança completa da cultura organizacional afim de se promover a apreciação das diferenças. Nesse esquema teórico os autores indicam como a esfera denominada iniciação e continuação influencia a transformação das funções do departamento de recursos humanos e como ele por consequência influencia os resultados de níveis individuais e as atitudes em relação a diversidade. E no final, como esse esquema de influências levam à benefícios as organizações, como resultados e o reconhecimento público (GILBERT; STEAD; IVANCEVICH, 1999).

**Figura 2 – Modelo de gestão da diversidade efetiva**



Fonte: Gilbert, Stead e Ivancevich (1999), p. 67 (tradução livre)

Outros modelos foram desenvolvidos ao longo dos anos, como o modelo integrativo de Shore et al (2009), que tem como foco os níveis de influência sobre a gestão da diversidade dentro e fora da organização (SHORE et al, 2009). E também outros, em sua maioria focados em estabelecer relações entre a gestão da diversidade e temáticas paralelas, como resultados

individuais (AICHER, 2012), de grupo (SCHIPPERS et al, 2003) e performance (VAN KNIPPENBERG; DREU; HOMAN, 2004).

Todos esses modelos foram criados pensando-se na realidade dos Estados Unidos o que traz alguns elementos particulares a eles, como a dimensão do reconhecimento público de Gilbert, Stead e Ivancevich (1999), no qual há indicação de prêmios que o governo estadunidense dá as organizações que atingem determinadas metas de diversidade. Em outras palavras, mesmo que tratados de forma universal, como comumente são tratados os modelos de gestão provenientes dos Estados Unidos (ABDALLA; FARIA, 2017), não se é esperado que esses modelos sejam aplicáveis a qualquer realidade.

No Brasil, uma das primeiras autoras a tratar da gestão da diversidade foi Fleury (2000), que em seu estudo buscou olhar para as origens desses programas, quais seriam as possíveis diferenças entre programas das matrizes e os programas de suas subsidiárias e quais seriam as principais políticas e práticas efetivamente conduzidas nas organizações. Os principais achados da autora foram: (1) que a gestão da diversidade chegou no Brasil através das multinacionais; (2) que as empresas brasileiras nesse momento tentavam se adaptar a sua própria realidade, mesmo que os gestores fossem enviados aos países das matrizes para treinamento; (3) e que a maioria das políticas foram iniciadas com foco nas mulheres, por elas estarem disponíveis em diversas profissões e níveis educacionais, enquanto que a população negra, por exemplo, no período era vista como de difícil acesso (FLEURY, 2000).

Nos Estados Unidos a gestão da diversidade surgiu em resposta ao ambiente político e legal (DOBBIN; KALEV, 2013), enquanto que no Brasil a medida foi importada pelas multinacionais (FLEURY, 2000). Por conta da grande quantidade de imigrantes nos Estados Unidos, desde o início a questão da nacionalidade esteve presente nos modelos, como em Cox e Blake (1991), à medida que no Brasil o primeiro olhar foi sobre as mulheres (FLEURY, 2000). Muitos outros trabalhos foram desenvolvidos após o estudo de Fleury (2000), mas com ele já é possível verificar as dissimilaridades entre a realidade dos Estados Unidos e a realidade brasileira.

Às vistas disso, o modelo proposto nesse ensaio teve como base a literatura brasileira e internacional em Administração sobre a temática gestão da diversidade e foi examinado também o ambiente institucional do país, tendo em vista o peso dessa esfera nos modelos originais. Nesse sentido, foram identificadas oito dimensões tidas como influentes sobre a esfera da gestão da diversidade: as instituições legais e políticas, a justiça social, a heterogeneidade da força de trabalho, os sistemas de gestão de pessoas, o desempenho organizacional, a imagem organizacional, a cultura nacional e a cultura organizacional. E todas serão discutidas a seguir.

Todavia, cabe destacar que a maior inspiração para o modelo aqui proposto foi a estrutura do modelo de Cox e Blake (1991), porém com objetivos que diferem desses autores. As esferas aqui identificadas servirão de base ao entendimento da formação da gestão da diversidade no país e ao entendimento da dinâmica de influências de uma esfera sobre a outra dentro e fora das organizações, tendo como objetivo principal a práxis dessas relações.

### **As instituições legais e políticas brasileiras**

Em primeiro lugar, cabe destacar que no Brasil existem diversas leis, emendas e decretos, continuamente revistos, para adequação de agendas internacionais e nacionais sobre a diversidade e a redução da desigualdade social. Desde a promulgação da Constituição em 1988, voltada a democracia e a liberdade, já são considerados aspectos que visam o combate à

discriminação e a preocupação com o tratamento igualitário, inclusive nas organizações. Com a inclusão já no texto original de trechos como “promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação” (Brasil, Constituição, 1988, art. 3º, item IV).

Nesse sentido, é importante indicar também que esse conjunto de leis pode ser agrupado conforme o interesse e a força de alguns movimentos ligados a grupos minorizados julgados como necessitantes de proteção legal. E até o momento desse estudo, os principais mencionados na legislação são as mulheres, a população negra, as Pessoas com Deficiência (PCDs) e os integrantes da sigla LGBTQIA+ (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Queer, Intersexo, Assexuais e outros). Para cada um desses grupos existe um conjunto de dispositivos legais que não serão mencionados em sua totalidade nesse ensaio, mas que serão discutidos enquanto seu peso às organizações.

Por exemplo, na Constituição das Leis Trabalhistas (CLT), fruto do Decreto-Lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943, temos um capítulo inteiro dedicado ao trabalho da mulher, no qual estipula-se que as organizações não podem de qualquer forma discriminar em termos de gênero em seus processos de contratação, promoção e demissão. E o mesmo é estipulado para o caso da população negra, das PCDs e dos integrantes da sigla LGBTQIA+. Ou ainda para o caso das PCDs, que além dessas imposições citadas existe a particularidade de que empresas com mais de 100 funcionários também ficam obrigadas ao estabelecimento de cotas, com a destinação de 2% a 5% de suas posições a esse grupo de pessoas (Brasil, Lei nº 8.213, 1991, art. 93).

Como pode ser observado, o objetivo de combate à discriminação é o mais evidente nesses dispositivos legais, para alguns casos (como das PCDs) com políticas mais diretas como a obrigatoriedade de cotas, e para outros de forma mais indireta, como a proibição de quaisquer formas de discriminação em seus processos de contratação, seleção, treinamento, promoção, demissão e convívio diário.

A partir desse cenário é possível verificar o quanto o ambiente legal de um país pode influenciar, principalmente, a posição da gestão da diversidade, por exemplo, com o favorecimento de grupos minorizados específicos (àqueles tratados na lei) e também da criação de políticas e práticas exclusivas ao cumprimento legal, uma vez que são colocadas obrigatoriedades que devem ser satisfeitas e conhecidas pelas empresas. Sem contar que constantemente novos dispositivos são criados e por consequência, surge a necessidade de atualização constante por parte das organizações (FREITAS, 2015).

Desse modo, foi por conta desse cenário apresentado que a esfera das instituições legais e políticas foi incluída no modelo seguindo a lógica inicial do surgimento da temática nos Estados Unidos (DOBBIN; KALEV, 2013), pensando-se no papel que essas duas instituições têm na imposição de práticas relacionadas a gestão da diversidade às organizações. Nos Estados Unidos foi o estopim para o desenvolvimento total da temática (DOBBIN; KALEV, 2013) e no Brasil é motivador a criação de práticas e políticas para obrigatoriedade legal e inclusão e redução da discriminação para diversos grupos minorizados.

## **A justiça social e os seus movimentos e pautas**

Em Viena, há 30 anos foi discutido o primeiro tratado internacional voltado a proteção dos direitos humanos, no qual se tinha como diretriz diversas questões apontadas pelo comitê da Organização das Nações Unidas (ONU) como prioritárias, que em conjunto visavam “efetuar uma análise global do sistema internacional de Direitos Humanos e dos mecanismos de proteção desses direitos, por forma a incentivar e assim promover seu maior respeito, de uma forma justa e equilibrada” (Declaração e Programa de Ação de Viena, 14-25 de junho de 1993).

Nessa conferência foi desenvolvida uma declaração na qual se estipulavam orientações para combate a intolerância religiosa, étnica e linguística, indicava-se a necessidade de proteção

e garantia de liberdade para grupos como povos indígenas e trabalhadores imigrantes, estipula-se um estatuto específico para a igualdade e direito das mulheres, um estatuto para o direito das crianças, para o direito de PCDs e do direito à educação para todos (Declaração e Programa de Ação de Viena, 1993). Essa declaração foi um dos primeiros esforços mundiais na reparação de injustiças históricas com o intuito da instauração de direitos à muitos grupos minorizados e por conta disso é um marco importante dentro da pesquisa sobre diversidade.

Essa declaração, assim como outras que vieram posteriormente, tem seu peso mundial, assim como impactou individualmente diversos países. No Brasil, todos os tratados criados dentro desse contexto foram assinados e versões da documentação foram publicadas nacionalmente. Assim como se observa a aderência constante às metas de desenvolvimento propostas pela ONU, como a busca pela igualdade de gênero e da redução das desigualdades (ONU Brasil, 2022).

Sobre a repercussão dessa temática no âmbito organizacional, observa-se na literatura nacional um movimento de interesse em se estudar essa relação (FERRAZ; TOMAZI; SESSA, 2019; IIZUKA, 2018; MACHADO JR.; BAZANINI; MANTOVANI, 2018; MONTEIRO; VILLELA; SILVA, 2019; SILVA et al, 2021; VILELA; HANASHIRO; COSTA, 2020), principalmente através de um olhar mais sociológico e construcionista sobre a gestão da diversidade. Nesses estudos é abordado, por exemplo, o preconceito sobre a orientação sexual dentro das empresas (SILVA et al, 2021), a questão da transfobia (FERRAZ; TOMAZI; SESSA, 2019), da discriminação de gênero (VILELA; HANASHIRO; COSTA, 2020) e do racismo (IIZUKA, 2018; SILVA, 2019).

De maneira geral, o propósito de todos esses autores mencionados foi de alguma forma olhar para as práticas e políticas e/ou para as relações individuais e de grupos nas organizações visando indicar situações de preconceito e discriminação com grupos minorizados. O foco nesses estudos não se dá sobre a prática organizacional em si, mas sim sobre o efeito de certas ações e também como o próprio ambiente de trabalho pode proporcionar situações de discriminação e preconceito. Ou seja, de forma indireta observa-se a presença dessa temática nas empresas.

Com base nesse cenário, em termos da gestão da diversidade, a influência da temática da justiça social é vista no modelo aqui proposto como uma influência tênue, representada pelo objetivo que algumas organizações possuem em promover práticas e políticas voltadas a minimização ou eliminação da discriminação (FREITAS, 2015). E cabe destacar que a relação é colocada como tênue, pois no modelo se atribui a principal influência dessa esfera de forma indireta através de outras esferas destacadas no modelo, como da cultura organizacional, que ainda será discutida, e das instituições legais e políticas que já foram mencionadas e na qual se destaca o peso dos movimentos ligados a alguns grupos na sociedade.

## **A heterogeneidade e a interseccionalidade da força de trabalho**

De forma geral, nas últimas décadas no mundo foi possível se observar um movimento de heterogeneização das sociedades. Esse fenômeno, por sua vez, pode ser atribuído à muitos fatores, como o aumento de movimentos migratórios, a diminuição de barreiras de entrada e saída nos países, a disseminação das multinacionais, o avanço tecnológico, a evolução da internet, e o quanto em termos globais os países na atualidade estão “mais próximos” uns dos outros (MOR BARAK; TRAVIS, 2013). Ou seja, nessa visão as sociedades estão mais heterogêneas e a força de trabalho mais diversificada.

Somada a essa realidade tem-se também as características específicas de cada país, como o Brasil que desde sua colonização pelos portugueses já apresenta elevados índices de diversificação populacional. Por exemplo, a partir dos dados mais recentes, no país há mais de 104,7 milhões de mulheres (contra 98,4 milhões de homens), 92,6 milhões de pessoas que se

autodeclararam brancas, 18,1 milhões que se autodeclararam pretas e 92,3 milhões de pessoas que se autodeclararam pardas e 4,6 milhões de pessoas que declaram possuir algum tipo de deficiência (IBGE, 2010).

Foi esse cenário mundial e nacional um dos motivos pelos quais no modelo que se propõe a esfera da heterogeneidade da força de trabalho é colocada como influente sobre a gestão da diversidade. Todavia, essa justificativa é colocada aqui apenas como um dos elementos considerados, marcado principalmente pela questão da espontaneidade, como algo dado às organizações, e não se pressupõe que esse elemento seja o único constituinte na relação entre essas duas esferas. Mas sim pelo contrário, pressupõe-se que essa relação seja um pouco mais complexa.

Como já mencionado nas esferas anteriores, alguns grupos minorizados possuem maior força no país e influenciam diversas questões institucionais ligadas as organizações. E é justamente a presença desses grupos que tornam a força de trabalho brasileira diversificada. Todavia, a composição e a força desses grupos não é algo estático e é até mesmo tópico de discussão dentro das pesquisas sobre gestão da diversidade (KÖLLEN, 2021), uma vez que há 30 anos se falava de determinados grupos e atualmente se fala sobre outros, com debate a respeito, inclusive, sobre grupos esquecidos e que deveriam ser mencionados.

No Brasil, por exemplo, o que começou com políticas voltadas às mulheres vistas como sujeitos mais acessíveis (FLEURY, 2000), hoje já se estende a população negra (SILVA, 2019), às pessoas com deficiência (OLIVEIRA et al, 2021), aos integrantes da sigla LGBTQIA+ (HAHN et al, 2021; SILVA et al, 2021), às questões geracionais (COLET; MOZZATO, 2021) e aos imigrantes (CASTRO; PEZARICO; BERNARTT, 2019). Em outras palavras, de acordo com o debate do momento e do desenvolvimento de movimentos atrelados a grupos específicas, políticas e práticas de gestão da diversidade podem ser criadas e repensadas, e essa é a outra justificativa para inclusão da esfera da heterogeneidade da força de trabalho como influente sobre a gestão da diversidade.

## **Os sistemas de gestão de pessoas**

O relacionamento entre as esferas da gestão da diversidade e dos sistemas de gestão de pessoas é um tópico recorrente dentro da temática da diversidade nas organizações (ALI; TAWFEQ; DLER, 2020; SANTOS et al, 2019; SILVA; CARVALHO, 2019; SUKALOVA; CENIGA, 2020; VILELA; HANASHIRO; COSTA, 2020). Essa constatação se dá, pois a gestão da diversidade surgiu através de práticas de recursos humanos voltados em sua origem, principalmente aqueles ligados ao que hoje se chama de recrutamento e seleção (DOBBIN; KALEV, 2013). E além de ser uma esfera considerada dentro do modelo proposto aqui também é uma esfera já presente em outros modelos, como de Cox e Blake (1991) e Gilbert, Stead e Ivancevich (1999).

Dentro do contexto da gestão da diversidade, a gestão de pessoas é vista muitas vezes em termos do que se conveniu chamar de ações afirmativas, que são ações realizadas pelas organizações com propósitos relacionados a minimização da discriminação e da desigualdade social (CROSBY, 1994). As ações afirmativas são utilizadas como ferramenta dentro do sistema de gestão da diversidade e comumente possuem um objetivo claro e específico, como o aprimoramento de processos de recrutamento e seleção para PCDs (MOURÃO, SAMPAIO; DUARTE, 2019) ou de mulheres (FREITAS et al, 2021), por exemplo. Esse movimento retratado mostra, por sua vez, a influência da gestão de pessoas sobre a gestão da diversidade, uma vez que as ações afirmativas são ferramentas criadas pela segunda esfera por necessidade de aplicação sobre os processos da primeira.

Todavia, além dessa direção, também é possível olhar de forma inversa para essa relação, da influência da gestão da diversidade sobre os sistemas de gestão de pessoas. Nessa

linha de raciocínio, para execução dos objetivos da gestão da diversidade indica-se a necessidade de alinhamento da estrutura de gestão de pessoas para tal propósito, que em outras palavras, seria a transformação desse sistema para implementação da gestão da diversidade (ALI; TAWFEQ; DLER, 2020).

Em suma, percebe-se que a gestão da diversidade não se resume apenas às práticas de gestão de pessoas, contudo, através das práticas de gestão de pessoas por conta de sua tangibilidade e praticabilidade a organização pode elaborar e implementar de forma efetiva suas estratégias de gestão da diversidade, seja pela modificação de seus processos comuns, seja pela inserção de novas práticas.

## **O paradigma do desempenho organizacional**

Da perspectiva do desempenho, muitos estudos justificam a aplicação de políticas e práticas de gestão a fim de se capitalizar sobre a diversidade, ou seja, a gestão da diversidade pode ser tida como uma vantagem competitiva às organizações (COX; BLAKE, 1991; RICHARD; MILLER, 2013). Cox e Blake (1991) em seu modelo original já falavam desse aspecto atrelado a gestão da diversidade, e inclusive desenvolveram diversas justificativas do porquê uma esfera se aproximava da outra. Todavia, ao longo dos anos outras fundamentações foram agregadas, como a perspectiva da inovação (AGARS; KOTTKE, 2005) e do aprendizado organizacional (KUABARA; TAKAHASHI, 2017).

Na literatura brasileira sobre a temática o que se observa é a predominância de estudos voltados a comprovar essas vantagens competitivas através de testes de relação entre a variável “diversificação da força de trabalho” e outras variáveis representadas por índices de desempenho (AGGARWAL; WOOLLEYB, 2019; BECKHAUSER; GOMES, 2019; COSTA; SAMPAIO; FLORES, 2019; DEGENHART; BARBOSA; SILVA, 2021; LAZZARETTI; PIEKAS; JULKOVSKI, 2019; MASTELLA et al, 2021; VALCANOVER; SONZA, 2021). Sendo que a relação mais abordada nesses textos mencionados foi a questão da presença de mulheres em conselhos administrativos ou cargos de gerência e o quanto essa presença parece influenciar uma série de marcadores.

O que todos esses estudos indicam é que uma maior diversidade de gênero, no sentido de maior participação de mulheres em cargos elevados na hierarquia, poderia levar a diversos benefícios de desempenho às organizações. Essa visão é uma forma de se olhar para a influência da esfera do desempenho organizacional sobre os objetivos de gestão da diversidade, pois a organização pode deliberadamente diversificar seus conselhos ou ainda justificar objetivos de gestão da diversidade a partir de objetivos de desempenho. E mesmo sendo predominante a discussão da relação entre diversidade de gênero e o desempenho, também é possível pressupor relação similar com outras categorias sociais, como os PCDs, por exemplo (FERREIRA; RAIS, 2016).

Fora esse cenário, outra maneira de se abordar essa relação é a partir da avaliação da composição da organização e o quanto o seu grau de diversificação por meio de demarcadores sociais variados pode influenciar seu desempenho (AGGARWAL; WOOLLEYB, 2019; BECKHAUSER; GOMES, 2019; DEGENHART; BARBOSA; SILVA, 2021; LAZZARETTI; PIEKAS; JULKOVSKI, 2019). Ou de forma indireta, como a questão da diversidade pode levar a situações de aprendizado organizacional e isso consequentemente gerar melhoras de desempenho (COLET; MOZZATO, 2021). Por exemplo, Aggarwal e Woolley (2019) relacionam diversidade cognitiva a criatividade da equipe e consequente sucesso organizacional.

Nesse sentido, é possível verificar que existem inúmeras formas para avaliação da relação diversidade/desempenho, com a possibilidade de inúmeras combinações de variáveis, tanto do lado do desempenho quanto do lado da diversidade. Não foi possível encontrar nesses

artigos mencionados um consenso entre quais características influenciam de maneira positiva ou negativa os índices de desempenho, mas é possível verificar que independentemente da composição das variáveis todos os trabalhos encontraram algum tipo de relação entre essas duas esferas.

### **A imagem organizacional como vantagem competitiva**

Cox e Blake (1991) e Gilbert, Stead e Ivancevich (1999) pontuam a questão do marketing e da imagem pública, respectivamente, em seus modelos. O primeiro tratando sobre a possibilidade de utilização de ferramentas de marketing para deixar clara a posição da empresa a respeito da diversidade e assim atrair mais consumidores desses segmentos de mercado (COX; BLAKE, 1991). E o segundo delineando a forma como em alguns países as organizações podem receber reconhecimento público dos seus esforços a diversidade através de selos e prêmios (GILBERT; STEAD; IVANCEVICH, 1999).

Em outras palavras, a temática dessa seção pode ser vista como a extensão da seção anterior, por refletir uma das formas de se capitalizar a gestão da diversidade, mas no caso específico, através de ferramentas de marketing para ganho de imagem, segmentação de mercado (DALPIAN; SILVEIRA, 2020), para objetivos de melhoria de reputação e reconhecimento público (LEE; ZHANG, 2021). Nesse cenário, por exemplo, sobre a perspectiva do consumo, a imagem de uma organização preocupada com a diversidade pode atuar na intenção de compra das pessoas (DALPIAN; SILVEIRA, 2020). E na perspectiva do trabalho, pode servir como incentivo na retenção de talentos, de pessoas que tem como valor a preocupação com pautas relacionadas a essa temática (LEE; ZHANG, 2021).

É possível observar uma dupla relação nesse cenário apresentado, dado que esfera da gestão da diversidade pode influenciar a esfera da imagem organizacional, com os resultados de suas políticas e práticas, e vice-versa, como as organizações podem utilizar a gestão da diversidade tendo em mente objetivos relacionados à imagem. De maneira geral, é possível observar que todas as esferas apresentadas dentro do grupo de forças internas do modelo proposto possuem a possibilidade dessa dupla relação, uma vez que o ambiente organizacional é um sistema complexo, e sendo assim, suas relações nem sempre se configuram em vias únicas.

### **A cultura nacional e sua influência sobre a cultura organizacional**

A cultura como objeto de estudo dos pesquisadores organizacionais teve sua renascença na década de 1970 e após 50 anos de seu desenvolvimento ainda gera contradições no meio acadêmico enquanto ao seu uso, definição e amplitude, principalmente, no que se refere a críticas aos primeiros modelos e a forma como a cultura pode ser entendida e reproduzida (MARTIN; FROST; O'NEILL, 2006). Existem três linhas de pensamento principais dentro dessa temática que possuem interpretações sobre a cultura que podem ser diferenciadas tanto em nível epistemológico quanto ontológico. A visão da integração, por exemplo, é comumente associada a paradigmas positivistas ou pós positivistas, ao passo que as outras duas linhas são melhor ancoradas por outros paradigmas, como construcionista, crítico ou pós-moderno (LINCOLN; LYNHAM; EGON, 2011).

Sobre o conceito de cultura, nessas linhas alguns a veem como um fenômeno multifacetado e coletivo, ao passo que outros a veem como algo caótico e sem coesão (MARTIN; FROST; O'NEILL, 2006). A falta de consenso sobre o próprio conceito de cultura e as constantes críticas de uma linha sobre a outra levaram a uma estagnação do desenvolvimento da temática, pois enquanto são discutidos os méritos de uma pesquisa qualitativa versus uma pesquisa quantitativa para se trabalhar esse tema, por exemplo, o avanço teórico estacionou no tempo (CHATMAN; O'REILLY, 2016). Por esse motivo que essas

contradições teóricas não serão o foco desse trabalho, mas sim a forma como é possível contribuir para o avanço teórico dessa linha.

Schein (1990) defendia o desenvolvimento da área baseado em observações reais, consistentes e que fizessem sentido na práxis, e que com a junção de todos esses dados empíricos seria possível se validar o construto da cultura organizacional e assim avançar teoricamente. É a partir dessa perspectiva que esse trabalho está ancorado, nas definições de Schein (1990) para cultura organizacional. Um conceito aprendido, que a organização tem e por conta disso pressupõe-se que pode ser modificado ou modulado para alterações de comportamentos ou padrões dentro da organização. E para esclarecer, não no sentido das “culturas fortes” que surgiram na década de 1990, que entrega uma imagem de cultura ideal para melhora do desempenho (CHATMAN; O’REILLY, 2016), mas sim apenas uma cultura organizacional flexível.

Nesse cenário, outro assunto recorrente sobre a cultura organizacional é a possível influência da cultura nacional, principalmente, no que tange a forma como a cultura de um país é capaz de influenciar os estilos de gestão e modos de produção das organizações (CHATMAN; O’REILLY, 2016). Contudo, até que ponto a cultura nacional influencia a cultura de uma organização é um tópico, novamente, sem muito consenso na literatura.

Hofstede, Hofstede e Minkov (2005) criaram uma série de indicadores para se medir a forma com as culturas nacionais se caracterizam e conseqüentemente como isso poderia influenciar as organizações. E essa classificação é utilizada em artigos até a atualidade (ADESHOLA et al, 2022), apesar das imensas críticas existentes sobre essa taxonomia, tanto em nível metodológico quanto em nível conceitual (MCSWEENEY, 2002). E cabe ressaltar que nesse trabalho não se defende o uso da classificação de Hofstede, Hofstede e Minkov (2005), dado que o que se objetiva aqui não recai sobre os impactos da cultura nacional sobre a cultura organizacional necessariamente.

Entretanto, é preciso reconhecer a possível influência de uma esfera sobre a outra e é por essa razão que essa relação também foi incluída nesse modelo sendo o objetivo principal não descartar a influência da cultura nacional sobre a formação da cultura de uma organização, mas deixando claro que essa não seria a única influência e as demais só não estão retratadas no modelo por não serem o foco desse ensaio.

## **A gestão da diversidade enquanto cultura**

A aproximação entre a temática da gestão da diversidade e a temática da cultura organizacional não é algo inédito e no modelo de influências original de Cox e Blake (1994), por exemplo, ela já era mencionada. Entretanto, mesmo com a existência de outros autores que tratam dessa relação (ADESHOLA et al, 2022; ALAM; SHIN, 2020; DAS, 2022; HAYES et al, 2020; JANKELOVÁ et al, 2021; QUACH; FREY, 2020), é possível observar que ela é pouca explorada empiricamente e em termos de suas implicações.

De um lado, a cultura organizacional é utilizada como uma ferramenta de coesão, voltada especificamente a moldar um ambiente aberto as diferenças e através dessa cultura das diferenças proporcionar um maior sucesso a gestão da diversidade (HAYES et al, 2020; JANKELOVÁ et al, 2021; QUACH; FREY, 2020). E do outro fala-se da necessidade de uma cultura da inclusão vista sempre em conjunto com o significado de diversidade, mas ao mesmo tempo sem uma definição muito clara ou aceita por todos (ADAMSON et al, 2021; COFFMAN et al, 2022).

Nessa concepção, tanto uma cultura aberta as diferenças quanto uma cultura preocupada com a inclusão estariam dentro dos preceitos para o melhor desenvolvimento da gestão da diversidade, visando primordialmente sua manutenção no longo prazo. Sendo importante frisar também, que independentemente do objetivo final, seja com vistas a justiça social ou seja com

vistas a melhoria de desempenho, por exemplo, a cultura organizacional teria o mesmo efeito, de fortalecer a base na qual a gestão da diversidade está sendo desenvolvida. Isso porque nessa relação a cultura é utilizada como um agente legitimador dos objetivos de diversidade, ela dá sentido às ações, fortalece o consenso e reduz possíveis conflitos e questionamentos do porquê tal política foi implementada e para qual propósito (JANKELOVÁ et al, 2021).

### Modelo de influências da gestão da diversidade (MIGD)

A fim de facilitar o entendimento, o esquema teórico proposto nesse ensaio recebeu o nome de Modelo de Influências da Gestão da Diversidade (MIGD), retratado em sua forma gráfica na Figura 3, no qual a gestão da diversidade é vista em termos das esferas que a influenciam no âmbito micro da organização (forças internas) e no âmbito macro da sociedade brasileira (forças externas). Como pode se observar, em termos de estrutura o modelo é bastante similar ao modelo proposto por Cox e Blake (1991), mas a inclusão e consideração de todas as esferas seguiu uma lógica diferente desses autores.

**Figura 3** – Modelo de Influências da Gestão da Diversidade (MIGD)



Fonte: Elaborado pelos autores

Como é possível observar todas as esferas consideradas dentro das forças internas tem suas relações representadas a partir de setas duplas, dado que o ambiente organizacional é complexo e nos quais todas as relações são mutuamente influenciáveis. Todavia, para efeitos de teste do modelo, as relações podem ser testadas de forma isolada ao se manter constante os demais parâmetros. Para o caso das forças externas, todas as relações foram representadas por setas de sentido único, o que não implica que as organizações enquanto grupo não sejam capazes de influenciar essas dimensões, todavia para efeitos de modelagem esse efeito é de difícil operacionalização, por isso ele não foi considerado.

A relação entre a esfera da justiça social e da gestão da diversidade foi representada por uma seta tracejada, por conta da influência tênue já mencionada. E a relação entre cultura nacional e gestão da diversidade foi considerada apenas através da esfera da cultura organizacional, como discutido nesses tópicos. Todas essas esferas foram pensadas para serem testadas empiricamente e aplicadas a realidade das organizações.

Para efeitos de operacionalização da gestão da diversidade é sugerida a escala *Diversity Management Competencies Questionnaire* (DMCQ) de Carstens e Kock (2017), que tem sua versão original em inglês, mas que pode passar por uma etapa adicional de validação de

tradução. Essa escala é bem completa e subdivide a gestão da diversidade em termo de onze competências: “Liderando a diversidade”, que se refere a liderança por parte da organização em aspectos relacionados a diversidade; “Capitalização da diversidade” que se refere a utilização da diversidade da força de trabalho para ganhos de capital ou desempenho; “Transformação sustentável” que diz respeito a necessidade de balanceamento entre as transformações na força de trabalho e as necessidades organizacionais; “Práticas justas” que compete à promoção de práticas de emprego justas; “Sistematizando a gestão da diversidade” que tem como foco os planos da gestão da diversidade e como ela será integrada dentro do sistema organizacional; “Medidas de diversidade” que refere-se às medidas, monitoramento e avaliações do progresso dos planos; “Gestão da mudança na diversidade” que tem como foco a mudança dos processos de gestão e de desenvolvimento; “Credibilidade na gestão da diversidade” que refere-se a transparência e a autenticidade com o intuito da construção da confiança na organização; “Desenvolvimento afirmativo” que tem como foco o desenvolvimento de habilidades individuais tendo em vista talentos provenientes de grupos minorizados; “Competência a diversidade” que refere-se ao desenvolvimento de habilidades em aspectos relacionados a diversidade; e “Promovendo a inclusão” que diz respeito a promoção e a conscientização para valorização das diferenças na organização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suma, a ideia central do ensaio se esforça em apresentar o MIGD como um conjunto de possibilidades para ações dentro da gestão da diversidade. Através das esferas identificadas é possível atuar nas diversas facetas das organizações, assim como utilizá-las para modificar outras esferas as quais ela possa exercer influência. Mesmo tendo como inspiração o modelo de Cox e Blake (1991), o propósito em se desenhar o MIGD busca identificar as esferas que influenciam a gestão da diversidade com o intuito de caracterização dessa temática no contexto brasileiro, avançando na perspectiva nacional.

Em outras palavras, com o modelo desse ensaio o principal objetivo é entender como a gestão da diversidade é formada e influenciada nas organizações nacionais, tendo-se em mente todo ambiente institucional do país e a forma como ela foi introduzida em solo nacional. Sendo que, após a identificação dessas esferas se propõe posteriormente o seu teste empírico e a utilização dessa validação na utilização da práxis organizacional, ou seja, na modulação da gestão da diversidade através de suas esferas de influência e vice-versa (de acordo com a orientação de tal influência).

Com relação a contribuição ao avanço teórico dessa temática, se tem a sistematização da gestão da diversidade no Brasil em termos de um modelo teórico, que até o momento do desenvolvimento desse ensaio ainda não havia sido criado. Modelo esse, que por sua vez, pode servir de base a diversas pesquisas empíricas para estudos e teste de todas as relações propostas.

E por fim, com relação a contribuição a prática organizacional se indica o uso do MIGB para o melhor entendimento das relações e posterior aplicação das relações testadas com o intuito de planejamento e modulação da esfera da gestão da diversidade e das demais esferas mencionadas dentro do conjunto de forças internas.

## REFERÊNCIAS

- ABDALLA, M.M.; FARIA, A. Em defesa da opção decolonial em administração/gestão. **Cadernos Ebape.br**, v. 15, p. 914-929, 2017.
- ADAMSON, M.; KELAN, E.; LEWIS, P.; SLIWA, M.; RUMENS, N. Introduction: Critically interrogating inclusion in organisations. **Organization**, v. 28, n. 2, p. 211-227, 2021.

ADESHOLA, I.; OLUWAJANA, D.; AWOSUSI, A.A.; SOGEKE, O.S. Do cultural dimensions influence management style and organizational culture in a multicultural environment? Case study of Northern Cyprus. **Kybernetes**, 2022.

AGARS, M.D.; KOTTKE, J.L. Innovations in diversity management: Advancement of practice and thought. *In*: BURKE, R.J. e COOPER, C. L. (Eds.). **Reinventing Human Resource Management: Challenges and New Directions**. London and New York: Taylor & Francis Group, 2005. cap. 9, p. 151-169.

AGGARWAL, I.; WOOLLEYB, A.W. Team creativity, cognition, and cognitive style diversity. **Management Science**, v. 65, n. 4, p. 1586-1599, 2019.

AICHER, T.J. A theoretical model of the potential impact of diversity cultures on individual level outcomes. **International Journal of Sport Management and Marketing**, 11, n. 1-2, p. 89-105, 2012.

ALAM, M.S.; SHIN, D.A moderated mediation model of employee experienced diversity management: openness to experience, perceived visible diversity discrimination and job satisfaction. **International Journal of Manpower**, 2020.

ALI, M. O.; TAWFEQ, A.O.; DLER, S.M. Relationship between diversity management and human resource management: Their effects on employee innovation in the organizations. **Black Sea Journal of Management and Marketing**, v. 1, n. 2, p. 36-44, 2020.

BECKHAUSER, S.P.R.; GOMES, G.O Impacto da Diversidade sobre a Inovação dos Países. **Revista de Administração da UFSM**, v. 12, n. 5, p. 1013-1026, 2019.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em 5 de março de 2022.

BRASIL. Decreto-Lei n. 5.452, de 1 de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)>. Acesso em 05 de março de 2022.

BRASIL. Lei n. 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm)>. Acesso em 05 de março de 2022.

CARSTENS, J.G.; KOCK, F.S. Firm-level diversity management competencies: development and initial validation of a measure. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 28, n. 15, p. 2109-2135, 2017.

CASTRO, B.L.G.; PEZARICO, G.; BERNARTT, M.L. Diversidade e Interculturalidade no Contexto Organizacional: O Caso dos Trabalhadores Haitianos em Pato Branco – Paraná. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 13, n. 1, p. 1829-1850, 2019.

CHATMAN, J.A.; O'REILLY, C.A. Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. **Research in Organizational Behavior**, v. 36, p. 199-224, 2016.

COFFMAN, J.; BAX, B.; NOETHER, A.; BLAIR, B. **The Fabric of Belonging: How to weave an inclusive culture**. Bain & Company Inc., 2022.

COLET, D.S.; MOZZATO, A.R. Contribuições da Diversidade Geracional para a Aprendizagem Organizacional. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, n. 3, p. 396-419, 2021.

COSTA, L.; SAMPAIO, J.O.; FLORES, E.S. Diversidade de Gênero nos Conselhos Administrativos e sua Relação com Desempenho e Risco Financeiro nas Empresas Familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 6, p. 721-738, 2019.

COX, T.H.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, v. 3, n. 3, p. 45-56, 1991.

CROSBY, F.J. Understanding Affirmative Action. **Basic and Applied Social Psychology**, v. 15, n. 1-2, p. 13-41, 1994.

DALPIAN, P.R.C.; SILVEIRA, T. Locais de Mercado, Diversidade e Exclusão Interseccional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 2, p. 377-390, 2020.

DAS, R. Straws and bundles: reviewing the diversity management agenda at the strategic level. **Management and Labour Studies**, v. 47, n. 2, p. 251-267, 2022.

Declaração e Programa de Ação de Viena. *In*: Conferência Mundial sobre Direitos Humanos, 14-25 de junho de 1993, Viena.

DEGENHART, L.; BARBOSA, E.T.; SILVA, M.Z. Diversidade do Perfil dos Gestores como uma Alavanca Estratégica para Criação de Valor: um enfoque no Conservadorismo Contábil de Empresas Brasileiras e Francesas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 14, n. 3, p. 611-631, 2021.

DOBBIN, F.; KALEV, A. The Origins and Effects of Corporate Diversity Programs. *In*: ROBERSON, Q. M. (Eds.). **The Oxford Handbook of Diversity and Work**. New York: Oxford University Press, 2013. p. 253-281.

FERRAZ, D.M.; TOMAZI, M.M.; SESSA, A. The deaths of matheusa in the estadao newspaper: Intersectional studies on prejudice, discrimination and physical violence regarding gender diversity. **Revista Brasileira de Linguística Aplicada**, v. 19, n. 4, p. 927-958, 2019.

FERREIRA, L.C.M.; RAIS, L.A. Qual a relação entre diversidade e desempenho? Um estudo sobre a relação entre a proporção de pessoas com deficiência na produtividade das empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, n. 59, p. 108-124, 2016.

FLEURY, M.T.L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000

FRAGA, A.M.; COLOMBY, R.K.; GEMELLI, C.E.; PRESTES, V.A. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **Cadernos EBAPE. BR**, v. 20, n. 1, p. 1-19, 2022.

FREITAS, L.W.; COCO, V.L.; OLIVEIRA, L.B.; TEIXEIRA, A.C.C. Consciência ou Segurança? Questões de Gênero num Processo Seletivo Interno. **Cadernos EBAPE.br**, v. 19, p. 203-215, 2021.

FREITAS, M.E. Contexto, políticas públicas e práticas empresariais no tratamento da diversidade no Brasil. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 4, n. 3, p. 87-135, 2015.

GILBERT, J.A.; STEAD, B.A.; IVANCEVICH, J.M. Diversity management: A new organizational paradigm. **Journal of business ethics**, v. 21, n. 1, p. 61-76, 1999.

HAHN, I.S.; BIANCHI, J.; BALDISSARELLI, J.M.; MARTINS, A.A.M. Escolha do destino turístico do segmento LGBT+: relação entre as motivações psicológicas e a imagem do destino. **Revista de Administração da UFSM**, v. 14, p. 1086-1100, 2021.

HAYES, T.L.; OLTMAN, K.A.; KAYLOR, L.E.; BELGUDRI, A. How leaders can become more committed to diversity management. **Consulting Psychology Journal**, v. 72, n. 4, p. 247-262, 2020.

IIZUKA, E.S. Executivos Negros: Racismo e Diversidade no Mundo Empresarial - (JAIME, Pedro - 2017). **Gestão & Planejamento**, v. 19, p. 470-472, 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo Demográfico. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

JANKELOVÁ, N.; SKORKOVÁ, Z.; JONIAKOVÁ, Z.; NÉMETHOVÁ, I.A. diverse organizational culture and its impact on innovative work behavior of municipal employees. **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, n. 6, 2021.

KÖLLEN, T. Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future. **Journal of Management Inquiry**, v. 30, n. 3, p. 259-272, 2021.

KUABARA, P.S.S.; TAKAHASHI, A.R.W. Organizational learning, practices of diversity, and ceremonialism: A study proposal in the multinationals context. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 18, n. 5, p. 169-201, 2017.

LAZZARETTI, K.; PIEKAS, A.A.S.; JULKOVSKI, D.J. Kellen Lazzaretti, Andrezza Aparecida Saraiva Piekas, Dulcimar José Julkovski. **Revista Gestão Organizacional**, v. 12, n. 3, p. 54-71, 2019.

- LEE, D.; ZHANG, Y. The value of public organizations' diversity reputation in women's and minorities' job choice decisions. **Public Management Review**, v. 23, n. 10, p. 1436-1455, 2021.
- LINCOLN, Y.S.; LYNHAM, S.A.; GUBA, E.G. Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences, Revisited *In*: DEZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (Eds.). **The SAGE Handbook of Qualitative Research** 5ed. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Melbourne: Sage, 2018. cap. 5.
- MACHADO JR., C.; BAZANINI, R.; MANTOVANI, D.M.N. The Myth of Racial Democracy in the Labour Market: A Critical Analysis of the Participation of Afro-Descendants in Brazilian Companies. **Organizações & Sociedade**, v. 25, n. 87, p. 632-655, 2018.
- MARTIN, J.; FROST, P.J.; O'NEILL, O.A. Organizational culture: Beyond struggles for intellectual dominance. **The handbook of organization studies**, v. 725, n. 753, p. 725-753, 2006.
- MASTELLA, M.; VANCIN, D.; PERLIN, M.; KIRCH, G. Board gender diversity: performance and risk of Brazilian firms. **Gender in Management**, v. 36, n. 4, p. 498-518, 2021.
- MCSWEENEY, B. Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith - a Failure of Analysis. **Human Relations**, v. 55, n. 1, p. 89-118, 2002.
- MONTEIRO, S.S.; VILLELA, W.V.; SOARES, P.S. It is inherent to human beings! The naturalization of social hierarchies in the youth view about expressions of prejudice and discrimination. **Physis**, v. 24, n. 2, p. 421-440, 2014.
- MOR BARAK, M.E.; TRAVIS, S.J. Socioeconomic Trends: Broadening the Diversity Ecosystem. *In*: ROBERSON, Q.M. (Ed.). **The Oxford Handbook of Diversity and Work**. New York: Oxford University Press, 2013. p. 393-418.
- MOURÃO, L.; SAMPAIO, S.; DUARTE, M.H. Colocação seletiva de pessoas com deficiência intelectual nas organizações: um estudo qualitativo. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 61, p. 209-229, 2012.
- OLIVEIRA, J.B.; MALHEIROS, M.B.; DEIFELD, C.C.; BUENO, B.R.; BRANDÃO, N.R.F. Inclusão Social no Mercado de Trabalho: Um Olhar Sobre a Diversidade de Pessoas com Deficiências na Cotripal de Panambi-RS. **Sinergia**, v. 25, n. 2, p. 139-152, 2021.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS BRASIL. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>>. Acesso em 05 de março de 2022.
- QUACH, S.; FREY, D. Diversity management in multinational companies in germany: A benchmark study about implementing diversity management. **International Journal of Organizational Diversity**, v. 20, n. 2, p. 11-33, 2020.
- RICHARD, O.C.; MILLER, C.D. Considering Diversity as a Source of Competitive Advantage in Organizations. *In*: ROBERSON, Q.M. (Ed.). **The Oxford Handbook of Diversity and Work**. New York: Oxford University Press, 2013. cap. 14, p. 239-252.
- SANTOS, G.L.D.; GASPAR, F.L.; RODRIGUES, M.B.; BALDISSARELLI, J.M.A. Diversidade Geracional e as Políticas e Práticas de Recursos Humanos em Instituições de Ensino Superior. **Revista de Administração da UFSM**, v. 12, n. Edição Especial, p. 1108-1126, 2019.
- SCHEIN, E.H. **Organizational culture**. American Psychological Association, 1990. v. 2.
- SCHIPPERS, M.C.; DEN HARTOG, D.N.; KOOPMAN, P.L.; WIENK, J.A. Diversity and team outcomes: The moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 24, n. 6, p. 779-802, 2003.

SHORE, L.M.; CHUNG-HERRERA, B.G.; DEAN, M.A.; EHRHART, K. H. JUNG, D.I. RANDEL, A.E. SINGH, G. Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human resource management review*, v. 19, n. 2, p. 117-133, 2009.

SILVA, D.F.; CARVALHO, D.L.T. 'I See your True Colors': A Diversidade dos Recursos Humanos no Hotel Village Premium. **Revista Ciências Administrativas**, v. 25, n. 3, p. 1-11, 2019.

SILVA, E.J.F. Racismo nas Empresas: Até Quando? **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 6, n. 15, p. 399-415, 2019.

SILVA, J.C.P.; CARDOSO, R.R.; CARDOSO, Â.M.R.; GONÇALVES, R.S. Sexual diversity: A perspective on the impact of stigma and discrimination on adolescence. **Ciencia e Saude Coletiva**, v. 26, n. 7, p. 2643-2652, 2021.

SUKALOVA, V.; CENIGA, P. **Diversity Management in Sustainable Human Resources Management**. In SHS Web Conferences, v. 74, 2020.

THOMAS, D.A.; ELY, R.J. Making Differences Matter: a New Paradigm for Managing Diversity. **Harvard Business Review**, 1996.

VALCANOVER, V.M.; SONZA, I.B. Mulheres no comando: a diversidade de gênero e a atuação de mulheres herdeiras afetam o desempenho de companhias listadas? **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 19, n. 1, p. 345-358, 2021.

VAN KNIPPENBERG, D.; DREU, C.K.W.; HOMAN, A.C. Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. **Journal of applied psychology**, v. 89, n. 6, 2004.

VILELA, N.G.S.; HANASHIRO, D.M.M.; COSTA, L.D.S. (Des)Igualdade de Gênero no Local de Trabalho e Práticas de Recursos Humanos. **Revista Alcance**, v. 27, n. 3, p. 382-398, 2020.