

**IMPACTOS DA GESTÃO DA DIVERSIDADE NO DESEMPENHO INDIVIDUAL: O Papel mediador da satisfação e do comprometimento no trabalho no contexto brasileiro**

**WERUSKA SILVA DO ROSÁRIO**

UNIVERSIDADE SALVADOR (UNIFACS)

**LINDOMAR PINTO DA SILVA**

UNIVERSIDADE SALVADOR (UNIFACS)

**MIGUEL ANGEL RIVERA CASTRO**

UNIVERSIDADE SALVADOR (UNIFACS)

# IMPACTOS DA GESTÃO DA DIVERSIDADE NO DESEMPENHO INDIVIDUAL: O Papel mediador da satisfação e do comprometimento no trabalho no contexto brasileiro

## 1 INTRODUÇÃO

A compreensão e valorização da diversidade não é apenas uma questão de direito e reconhecimentos sociais, mas também um fator que impacta diretamente a vida das pessoas no ambiente de trabalho e nas organizações. Essa temática da diversidade em sua complexidade pode ser analisada sob diferentes aspectos, incluindo a sociedade, o nível organizacional e o nível individual ou de grupo. A partir da leitura dos estudos sobre a gestão da diversidade, desenvolvidos pelos autores Moon e Christensen (2020) e Li *et al.* (2021), é possível perceber que as organizações que adotam políticas de gestão da diversidade podem apresentar um melhor desempenho, maior satisfação e comprometimento dos seus colaboradores.

A gestão da diversidade se encontra alinhada com a Agenda 2030 da ONU que estabelece 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) para promover a igualdade social e econômica, bem como a preservação do meio ambiente. A implementação desses objetivos requer a colaboração de diferentes setores da sociedade, incluindo as organizações (NAÇÕES UNIDAS BRASIL, 2015).

A gestão da diversidade busca explorar as vantagens de uma equipe diversa, ao mesmo tempo em que minimiza impactos negativos, como falta de compreensão, preconceitos e estereótipos (FLEURY, 2000). No contexto organizacional brasileiro, a diversidade ganhou destaque após a promulgação da Constituição de 1988, que protege os direitos das mulheres e estabelece a contratação obrigatória de pessoas com deficiência no setor público.

O tema da gestão da diversidade tem se tornado relevante nos últimos anos, especialmente a partir dos anos 2000 conforme pode ser visto por Roberson, (2019), Yadav e Lenka (2020) e Fraga *et al.* (2022). Isto porque a gestão da diversidade tem sido relacionada com várias dimensões das organizações a exemplo de criatividade e competitividade (NOBREGA *et al.* (2014), cultura organizacional, confiança organizacional (MIGUELES *et al.*, 2021), atração de talentos e desempenho (TRIGUERO-SÁNCHEZ *et al.*, 2018; DANI *et al.*, 2019). Assim torna-se relevante avançar em compreender novas relações entre gestão da diversidade e outras dimensões das organizações.

A relação entre gestão da diversidade, desempenho, satisfação e comprometimento dos colaboradores, abordado neste artigo, tem sido objeto de estudo na área de psicologia organizacional e comportamental. Segundo Cooke e Saini, (2010), a satisfação no trabalho está relacionada à avaliação do trabalho realizado, enquanto o desempenho diz respeito às atividades que visam melhorar a organização (COOKE; SAINI, 2010). Já o comprometimento organizacional dos colaboradores tem sido associado às práticas de gestão da diversidade e pode ter impacto positivo no desempenho organizacional (ASHIKALI; GROENEVELD, 2015).

Este estudo tem a pretensão de ampliar as pesquisas sobre a temática da gestão da diversidade, preenchendo uma lacuna constatada por Yadav e Lenka (2020). Segundo esses autores, existem poucos estudos que abordem simultaneamente esse conjunto de dimensões: a gestão da diversidade, o desempenho, a satisfação e o comprometimento dos funcionários. Além disso, os estudos existentes têm deixado de abordar aspectos relevantes da gestão da diversidade a exemplo do papel da satisfação e do comprometimento dos colaboradores como mediadores na relação entre a gestão da diversidade e o desempenho da força de trabalho.

E no Brasil, estudos sobre gestão da diversidade ainda não tem tratado dessas dimensões, existindo trabalhos sobre os efeitos da diversidade de gênero em conselhos de administração e seus efeitos sobre a performance de companhias (NISIYAMA; NAKAMURA, 2018; COSTA *et al.*, 2019; GARCIA-BLONDON *et al.*, 2022), existindo alguns poucos

trabalhos analisando o efeito da diversidade sobre performance organizacional (TRIGUERO-SÁNCHEZ et al., 2018). Mas com as dimensões tratadas neste estudo, não foi identificado estudo. Espera-se que a gestão da diversidade no contexto organizacional brasileiro possa impactar positivamente o desempenho, a satisfação e o comprometimento dos colaboradores, sendo fundamental para o desenvolvimento de práticas de gestão eficazes e a criação de ambientes de trabalho inclusivos e produtivos (ASHIKALI; GROENEVELD, 2015; CHOI; RAINEY, 2010; YADAV; LENKA, 2020). Espera-se ainda que a satisfação e o comprometimento atuem como mediadores na relação entre gestão da diversidade e desempenho individual no trabalho.

Desta forma, o objetivo desta pesquisa foi investigar a relação entre a gestão da diversidade da força de trabalho, o desempenho, a satisfação e o comprometimento dos colaboradores no contexto organizacional brasileiro, analisando também o efeito mediador da satisfação e do comprometimento, nessa relação. Para isso foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais como método de análise dos dados. Para dar conta desse objetivo, este artigo está estruturado da seguinte forma: inicia com esta introdução, seguida da discussão teórica dos principais conceitos: gestão da diversidade, satisfação e comprometimento no trabalho. Em seguida são apresentados os procedimentos metodológicos, e logo após, a apresentação e discussão dos resultados, seguindo-se as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO E DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES**

### **Gestão da Diversidade**

A diversidade é amplamente aceita como uma "diversidade de identidades" (NKOMO, 1999), baseada na afiliação a grupos sociais e demográficos e seu impacto nas relações sociais nas organizações. Nas organizações, a diversidade refere-se às diferenças entre os indivíduos, abrangendo características demográficas, valores, convicções e origens culturais, bem como atributos pessoais como idade, gênero, raça e outros (WEBER *et al.*, 2018; JACKSON *et al.*, 2003). A Teoria da Identidade Social destaca a importância da categorização com base em atributos compartilhados e como isso influencia as interações humanas (TAJFEL; TURNER, 1986).

A pesquisa sobre diversidade da força de trabalho destaca a relevância cultural das categorias demográficas, como gênero, raça e função no trabalho, e a identificação diferencial com o grupo dentro dessas categorias (NKOMO, 1999). Estudos sobre demografia organizacional investigam os efeitos da heterogeneidade demográfica na força de trabalho, identificando tanto efeitos positivos quanto negativos. A heterogeneidade pode estimular a criatividade, a qualidade das decisões e a inovação, fazendo a diferença no desempenho do grupo, tornando os efeitos globais mais positivos (ADLER, 1986; NKOMO, 1999; TRIANDIS *et al.*, 1965; TSUI *et al.*, 1992).

Diferentes modelos teóricos foram propostos para compreender a complexidade da diversidade nas organizações e seu impacto no desempenho. O Modelo Interativo de Diversidade Cultural (Cox, 1993) destaca a interação entre a diversidade de identidades grupais, fatores intergrupais e organizacionais, e como isso influencia o desempenho individual na organização. Outros modelos, como os de Triandis *et al.* (1994) e Jackson *et al.* (1995), enfocam a similaridade percebida, a interação e as consequências comportamentais da diversidade nos níveis individual, interpessoal e de equipe, considerando também as forças organizacionais e sociais.

A gestão da diversidade envolve a adoção de medidas administrativas que utilizam os atributos pessoais ou de grupo como recursos para melhorar o desempenho organizacional (THOMAS, 1990). Para Dennissen et al. (2018, p. 2), gestão da diversidade é o “conjunto de programas,

políticas e práticas específicos que as organizações têm desenvolvido e implementado para gerenciar efetivamente a força de trabalho diversa e promover igualdade organizacional”.

Estudos têm examinado os efeitos da diversidade em diferentes níveis, como comprometimento, absenteísmo, satisfação, rotatividade, conflito, coesão, criatividade, desempenho do grupo e geração de ideias (TSUI *et al.*, 1992; WILLIAMS; O'REILLY, 1998). A gestão da diversidade cultural busca administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a configuração interna das equipes, atraindo e retendo profissionais talentosos pertencentes a grupos minoritários (FLEURY, 2000). Para Van Knippenberg e Schippers (2007), a gestão da diversidade deve ir além de medidas de representatividade e inclusão, incluindo práticas de treinamento, desenvolvimento de competências interculturais, liderança inclusiva e criação de um clima organizacional que valorize a diferença e promova a colaboração e o respeito mútuo.

A gestão da diversidade da força de trabalho pode trazer benefícios para o desempenho dos funcionários, incluindo o aumento da satisfação e comprometimento, além de incentivar a inovação e criatividade (RIZWAN *et al.*, 2016; MOON; CHRISTENSEN, 2020). Ademais, ao promover um ambiente de trabalho inclusivo, a gestão da diversidade busca garantir que os funcionários sejam contratados com base em mérito e possam usar suas habilidades de forma efetiva para desempenhar suas funções (ZHUWAO *et al.*, 2019).

A gestão da diversidade pode fornecer uma ampla variedade de habilidades e experiências para a equipe executiva, permitindo que os líderes identifiquem indivíduos com base em sua aptidão e especialização. Assim, a gestão da diversidade favorece a melhoria da performance na medida em que promove a inserção de diferentes conhecimentos, habilidades e competências (TRIGUERO-SÁNCHEZ *et al.*, 2018), mais criatividade, inovação e habilidades de resolução de problemas (COX; BLAKE, 1991), além do senso de justiça e lealdade por parte da empresa (MIGUELES *et al.*, 2021). Assim propõe-se a seguinte hipótese:

**H1:** Existe uma relação positiva entre a gestão da diversidade da equipe de trabalho e o desempenho individual dos colaboradores.

### **Satisfação no Trabalho e gestão da Diversidade**

A satisfação no ambiente de trabalho é um aspecto essencial para a teoria intergrupala e está relacionada ao atendimento das necessidades individuais dos funcionários. Para Spector (1985), ela é a “representação de um agrupamento de sentimentos avaliativos sobre o trabalho; uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos” (p. 695). Diversos estudos têm abordado a satisfação no trabalho como uma resposta multidimensional que envolve aspectos cognitivos, afetivos e comportamentais (LOCKE, 1976). A satisfação no trabalho pode ser descrita como uma construção multifacetada que abrange os sentimentos do colaborador em relação a diversos elementos do trabalho, tanto intrínsecos quanto extrínsecos (MISENER *et al.*, 1996).

A satisfação no trabalho tem sido associada a fatores individuais, grupais e organizacionais, influenciando a atitude geral do indivíduo em relação ao trabalho que realiza (BRIEF, 1998; ROBBINS, 2005). Além disso, a satisfação no trabalho está relacionada a recompensas internas e externas, como a própria função ou trabalho, salário, benefícios, promoções, condições de trabalho, supervisão, práticas organizacionais e relacionamentos com colegas de trabalho (MISENER *et al.*, 1996). A satisfação no ambiente de trabalho tem efeitos importantes tanto para os indivíduos quanto para as organizações. Ela está relacionada ao desempenho e à produtividade dos colaboradores, contribuindo para o desenvolvimento de novas ideias e soluções. Além disso, a satisfação no trabalho pode reduzir o absenteísmo, a angústia psicológica e aumentar o comprometimento emocional com a organização (ORDU, 2016).

A gestão da diversidade da força de trabalho pode desempenhar um papel importante na promoção da satisfação no trabalho. A implementação de políticas e práticas que valorizem a diversidade e incentivem o desenvolvimento profissional dos colaboradores pode contribuir para um ambiente de trabalho mais inclusivo e satisfatório (COELHO JR., 2009). Como mencionado, as práticas de gestão da diversidade podem levar os trabalhadores a perceberem a organização como um local que respeita as diferenças, permite a inserção de pessoas pertencentes aos grupos minoritários de indivíduos que já se encontrem na organização e que com a prática de gestão da diversidade podem ver ampliar esses grupos dentro da empresa, fazendo com que esses indivíduos se sintam valorizados. Além disso, podem ampliar o senso de pertencimento e justiça. Desta forma, os estudos têm tentado mostrar que práticas de gestão da diversidade podem melhorar a satisfação dos trabalhadores (MIGUELES et al., 2018; JU; LI, 2019; LI et al., 2021). Por outro lado, têm se procurado mostrar, ainda que com resultados diferentes, que a satisfação dos trabalhadores está associada à melhoria da performance individual. Por conta disso, espera-se que a satisfação atue como uma variável mediadora entre a gestão da diversidade e a performance dos indivíduos no trabalho. Assim propõem-se as seguintes hipóteses:

**H2a:** Há uma relação positiva entre a gestão da diversidade e a satisfação no trabalho.

**H2b:** Há uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e desempenho individual.

**H2c:** A satisfação no trabalho medeia a relação entre gestão da diversidade e desempenho individual.

### **Comprometimento e gestão da Diversidade**

O comprometimento no trabalho é um fenômeno complexo que envolve múltiplas dimensões interconectadas. Ele refere-se aos vínculos que o indivíduo possui com a organização e que o leva a desejar permanecer nela. Desta forma, o indivíduo com níveis elevados de comprometimento aceita metas, crenças e valores da organização, tem vontade de fazer esforços em prol da organização e tem desejo de permanecer nela com dedicação e envolvimento (MONDAY ET AL., 1979; MEYER; ALLEN, 1991; KLEIN ET AL., 2014).

Os antecedentes do comprometimento incluem características individuais, do trabalho, relações interpessoais e características organizacionais (MATHIEU; ZAJAC, 1990; MEYER; HERSCOVITCH, 2001). Segundo Medeiros (2003), os correlatos do comprometimento abrangem motivação, satisfação, estresse e envolvimento. Já os consequentes do comprometimento englobam desempenho, intenção de deixar a organização, rotatividade e absenteísmo (MATHIEU; ZAJAC, 1990).

Uma definição integrativa proposta por Abrahamsson (2002) descreve o comprometimento como um estado de conexão entre um ator (indivíduo, grupo ou organização) e uma entidade focal, que pode se manifestar em formas afetivas, instrumentais e normativas. Essas formas compartilham características comuns, como durabilidade, força e foco (ABRAHAMSSON, 2002). No contexto dos estudos organizacionais, o comprometimento organizacional refere-se ao vínculo psicológico estabelecido pelo indivíduo com o ambiente de trabalho, com base em suas percepções e relações com os elementos organizacionais e tem sido estudado considerando três bases conforme Meyer e Allen (1991): afetiva, normativa e instrumental, cada uma com suas próprias dinâmicas, reações a antecedentes e consequentes, intensidades distintas e certa autonomia (RIBEIRO, 2010).

O comprometimento instrumental baseia-se em uma avaliação racional dos custos e benefícios associados à permanência na organização versus a mudança para outra. Esse tipo de comprometimento envolve a consideração de informações disponíveis sobre o ambiente de trabalho e relacionamentos conhecidos (RIBEIRO, 2010). A base normativa está relacionada à internalização de pressões normativas para agir de acordo com os objetivos e interesses da

organização, influenciada pela cultura organizacional (MEDEIROS *et al.*, 2002; WIENER, 1982). A base afetiva enfatiza a atitude do indivíduo em relação à organização, resultante de um relacionamento positivo e de uma disposição individual ativada pela interação com a organização e colegas (MEYER *et al.*, 2002; RIBEIRO, 2010). Entretanto, segundo Ashikali e Groeneveld (2015), é na base do comprometimento afetivo que é possível identificar relações mais próximas com a gestão da diversidade pois envolve sentimentos mais fortes de pertencimento com a organização.

Estudos recentes têm buscado identificar a relação do comprometimento com várias dimensões das organizações dado que seu efeito pode ser positivo sobre vários aspectos da organização, como os estudos de Teo *et al.* (2020) e Donkor *et al.* (2021). Nesses estudos, o comprometimento foi associado positivamente com redução de turnover e performance organizacional. Além disso, tem se investigado a relação do comprometimento tanto com a gestão da diversidade quanto o seu papel como mediador entre diversas variáveis organizacionais.

Por outro lado, estudos têm buscado compreender as relações entre gestão da diversidade e comprometimento (ASHIKALI; GROENEVELD, 2015). Haveria uma relação positiva entre esses dois constructos na medida em que práticas de gestão da diversidade levariam os indivíduos a perceberem maior senso de justiça por parte da empresa, maior segurança no emprego, o que levaria ao aumento do comprometimento (BRIMHALL, 2019; JOYOTI *et al.*, 2021). Por sua vez, a literatura tem mostrado que há uma relação positiva entre comprometimento e performance organizacional. Indivíduos comprometidos tendem a apresentar desempenhos superiores àqueles menos comprometidos (YADAV; LENKA, 2020; COSTA *et al.*, 2019; MIGUELES *et al.* 2021). Sendo assim, já que a literatura tem mostrado uma relação positiva entre gestão da diversidade e comprometimento e entre comprometimento e desempenho, espera-se que exista uma relação mediadora do comprometimento na relação entre gestão da diversidade e desempenho. Assim propõem as seguintes hipóteses:

**H3a:** A gestão da diversidade da força de trabalho está positivamente relacionada ao comprometimento dos colaboradores com suas organizações.

**H3b:** O Comprometimento dos colaboradores está positivamente relacionado com o desempenho individual.

**H3c:** O comprometimento dos colaboradores com sua organização medeia a relação entre a gestão da diversidade e o desempenho no trabalho.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Instrumento de coleta de dados

Para a realização desta pesquisa foi adotada uma abordagem quantitativa, sendo utilizada a Modelagem de equações estruturais para a análise. Os dados foram coletados entre os meses de maio e novembro de 2022, por meio de um questionário, enviado através de mensagem online, para indivíduos que estivessem empregado em qualquer tipo de organização, usando a técnica da bola de neve, na qual um indivíduo identificava e repassava o questionário para outros indivíduos, objetivando uma amostra não probabilística. O questionário foi disponibilizado na plataforma *Googleform* através do qual o respondente poderia diretamente responder ao questionário. O questionário foi dividido em 2 partes. A primeira para coleta de dados demográficos do participante e a segunda com as afirmativas associadas a cada um dos constructos: gestão da diversidade (GESTDIV), comprometimento (COMPROM), satisfação (SATISF) e desempenho individual (DESEMPIN), com opções de respostas tipo *Likert*, de 5 pontos. As escalas utilizadas para medir essas variáveis foram adaptadas de Li *et al.* (2021), e as afirmativas constam no Quadro 1.

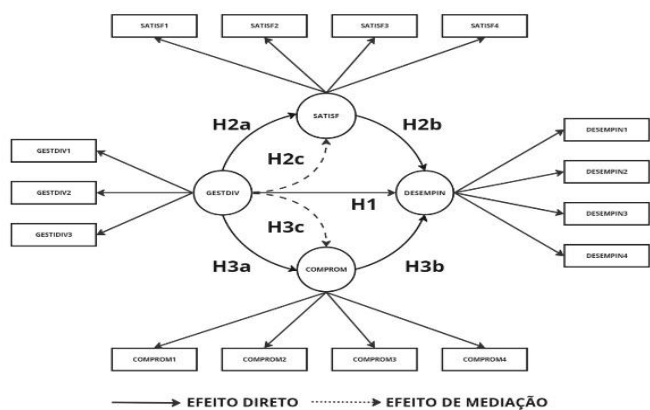
**Quadro 1 – Questionário aplicado conforme as escalas**

Variável latente	Variável do modelo	Pergunta
GESTÃO DA DIVERSIDADE	GESTDIV1	Os supervisores/coordenadores em minha organização (empresa) estão comprometidos com uma força de trabalho representativa de todos os segmentos da sociedade.
	GESTDIV2	Existem Políticas e programas que promovem a diversidade no meu local de trabalho (por exemplo, recrutamento de minorias, treinamento para conscientização sobre questões de diversidade).
	GESTDIV3	Gerentes/supervisores/líderes de equipe trabalham bem com funcionários de diferentes origens (social, política, religiosa, minorias, etc)
DESEMPENHO	DESEMPIN1	No geral, como você avalia a qualidade de seu desempenho no trabalho?
	DESEMPIN2	No geral, como você avalia a sua produtividade no trabalho?
	DESEMPIN3	Como você avalia o desempenho de seus colegas em seus empregos em comparação com você fazendo o mesmo tipo de trabalho?
	DESEMPIN4	Como você avalia o desempenho de si mesmo em seu trabalho em comparação com seus colegas que fazem o mesmo tipo de trabalho?
COMPROMETIMENTO	COMPROM1	Quão comprometido você está com suas metas?
	COMPROM2	Até que ponto você se importa com suas metas?
	COMPROM3	Quão dedicado você é com suas metas?
	COMPROM4	Até que ponto você escolheu ser comprometido com sua meta?
SATISFAÇÃO	SATISF1	Eu acredito que as pessoas conseguem crescer mais rápido aqui do que em outras organizações (empresas)
	SATISF2	Há pouca chance de promoção no meu trabalho.
	SATISF3	Eu estou satisfeito com minhas chances de ser promovido
	SATISF4	Aqueles que fazem um bom trabalho em minha organização (empresa) têm uma boa chance de serem promovidos

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022

De acordo com as hipóteses propostas, foi desenvolvido o modelo conceitual mostrado na figura 1:

**Figura 1 - Modelo conceitual**



Fonte: Elaborada pelos autores, 2022

### 3.2 Participantes

A amostra deste estudo foi composta por 563 colaboradores de organizações brasileiras. A maioria dos participantes era do sexo feminino (55,24%) e autodeclarados como brancos

(34,28%) ou pardos (42,98%). Em relação à escolaridade, a maioria possuía especialização (34,64%) ou ensino superior completo (25,93%). Em termos de tempo de empresa, a maioria dos participantes (43,34%) trabalhava na empresa há até 5 anos. A maioria dos participantes era casada (50,27%) e não ocupava cargos (55,60%). Quanto ao número de empregados, a maioria das empresas tinha mais de 1000 funcionários (39,61%). A maioria dos participantes se declarou heterossexual (88,81%). Vale ressaltar que 11,37% dos participantes não informaram a categoria de número de empregados.

A caracterização dos participantes está apresentada na Tabela 1.

**Tabela 1 - Caracterização da amostra**

<b>Categorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual %</b>	<b>Categorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual %</b>
<b>Gênero</b>			<b>Estado Civil</b>		
Feminino	311	55,24%	Casado	283	50,27%
Masculino	251	44,58%	Não casado	280	49,73%
outros	1	0,18%		563	
	563				
<b>Cor da Pele</b>			<b>Tempo de Empresa</b>		
Branca	193	34,28%	Até 5 anos	244	43,34%
parda	242	42,98%	Entre 6 e 10 anos	101	17,94%
Preta	108	19,18%	Entre 11 e 15 anos	109	19,36%
Outro	20	3,55%	Acima de 16 anos	109	19,36%
	563			563	
<b>Escolaridade</b>			<b>Cargo</b>		
Ensino Médio Completo	91	16,16%	Sem cargos	313	55,60%
Superior Completo	146	25,93%	Cargos Intermediários	150	26,64%
Especialização	195	34,64%	Cargos Superiores	100	17,76%
Mestrado	96	17,05%		563	
Doutorado	35	6,22%			
	563				
<b>Setor</b>			<b>Número de Empregados</b>		
público	246	43,69%	Até 250 empregados	150	26,64%
Privado	290	51,51%	Entre 251 e 500 empregados	78	13,85%
Outros	27	4,80%	Entre 501 e 1000 Empregados	48	8,53%
	563		Acima de 1000 empregados	223	39,61%
<b>Orientação Sexual</b>			Não Informou		
Heterossexual	500	88,81%		64	11,37%
Homossexual	46	8,17%		563	
Outros	17	3,02%			
	563				

Fonte: Elaborada pelos autores, 2022

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste estudo, inicialmente realizamos uma análise fatorial confirmatória para avaliar o modelo proposto, com quatro variáveis latentes: gestão da diversidade, comprometimento, satisfação e desempenho. Os principais índices utilizados para avaliar o modelo resultante da



análise fatorial são a estatística  $\chi^2$ , graus de liberdade (d.f), onde a relação  $\chi^2/d.f.$  deve ser preferencialmente  $< 3$ , sendo aceitável até  $< 5$ . Os valores de CFI e TLI devem ser superiores a 0,9 e os índices de erro RMSEA e SRMR devem ser inferiores a 0,05 para os melhores modelos, sendo aceitável até 0,08 (HAIR et al., 2010). Os resultados do nosso modelo constam da tabela 2, cujos índices indicam boa qualidade do modelo proposto.

**Tabela 2** - Análise de fator confirmatório

Índice	<i>User Model</i>	<i>Baseline Model</i>
Qui-quadrado	49.097	5911.401
Graus de liberdade	71	91
CFI	1.000	-
TLI	1.005	-
SRMR	0.032	-
RMSEA	0.000	-

Fonte: Elaborada pelos autores, 2022

As cargas fatoriais estimadas indicaram a força do relacionamento entre as variáveis observadas e latentes (Tabela 3), sendo significativas e consistentes com as hipóteses do modelo. Isso sugere que o modelo de medida proposto é uma boa representação das relações entre as variáveis. Calculamos o coeficiente  $R^2$  para avaliar a proporção de variância explicada pelas variáveis latentes em suas observações correspondentes.

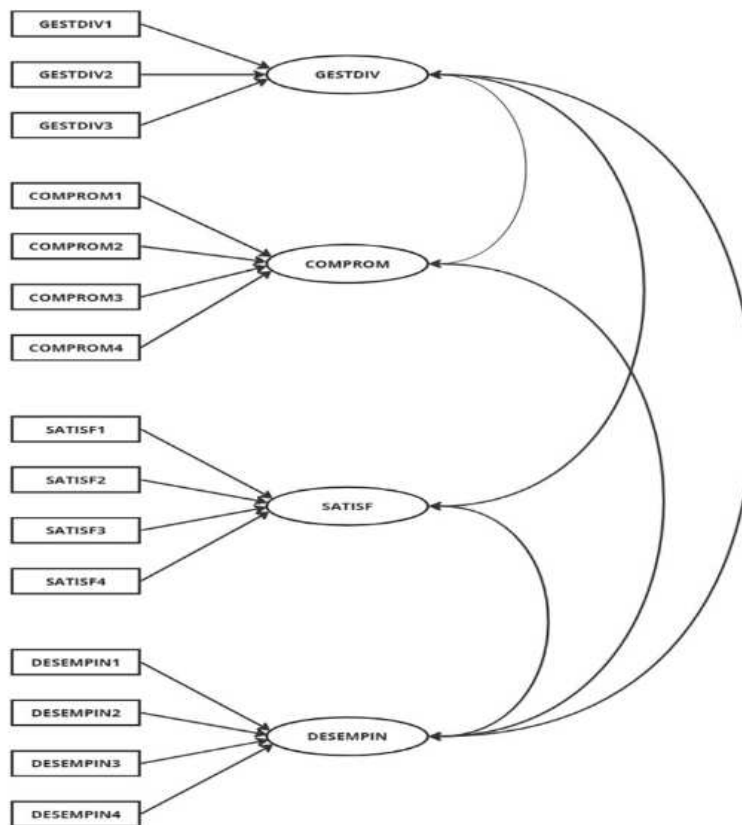
**Tabela 3** – Análise fatorial dos itens proposto no modelo teórico

Item	Carga Fatorial	Indicação Latente	$R^2$ construídos
GESTDIV1	0.820	Gestão da diversidade	0.768
GESTDIV2	0.847	Gestão da diversidade	0.717
GESTDIV3	0.673	Gestão da diversidade	0.684
COMPROM1	0.631	Comprometimento	0.879
COMPROM2	0.576	Comprometimento	0.854
COMPROM3	0.609	Comprometimento	0.884
COMPROM4	0.594	Comprometimento	0.766
SATISF1	0.898	Satisfação	0.795
SATISF2I	0.793	Satisfação	0.680
SATISF3	0.873	Satisfação	0.780
SATISF4	1.122	Satisfação	0.909
DESEMPIN1	0.557	Desempenho individual	0.813
DESEMPIN2	0.594	Desempenho individual	0.830
DESEMPIN4	0.473	Desempenho individual	0.688

Fonte: Elaborada pelos autores, 2022

Além disso, foi elaborado um diagrama de caminho da análise fatorial confirmatória (Figura 2), que visualiza graficamente as interações entre as variáveis latentes e observadas no modelo proposto.

**Figura 2** - Diagrama de caminho da análise fatorial confirmatória



Fonte: Elaborada pelos autores, 2022.

Em seguida foi realizada a análise através da modelagem de equações estruturais (SEM), utilizando o software R, com o pacote lavaan, versão 0.6-9, para testar o modelo teórico proposto. A SEM é uma família de modelos estatísticos que investiga as relações entre várias variáveis, permitindo estimar simultaneamente as relações entre os construtos (HAIR *et al.*, 2009).

Os índices de ajuste do modelo são os seguintes:  $\chi^2 = 299,84$ , graus de liberdade (d.f) = 85; a relação  $\chi^2/d.f. = 3,52$  deve ser preferencialmente  $< 5$ , sendo os melhores modelos  $< 3$ ; CFI = 0,965; TLI = 0,956; RMSEA = 0,06 e SRMR = 0,06. Os resultados indicam boa qualidade do modelo proposto. O método de estimação utilizado foi o DWLS.

Os resultados da análise através da modelagem de equações estruturais constam na Tabela 4, que mostra as estimativas dos parâmetros de regressão entre as variáveis.

**Tabela 4 - Resultados da Modelagem de equação estrutural**

Variáveis Latentes	Variáveis Observáveis	Estimativa	Std err	Z-value	P(>[z])	Std.lv	Std.all
GESTDIV	GESTDIV1	0.738	0.030	24.470	0.000	0.738	0.692
	GESTDIV2	0.771	0.032	23.809	0.000	0.771	0.653
	GESTDIV3	0.614	0.027	22.423	0.000	0.614	0.624
COMPROM	COMPROM1	0.548	0.021	26.246	0.000	0.631	0.878
	COMPROM2	0.501	0.019	26.076	0.000	0.577	0.855
	COMPROM3	0.529	0.020	26.061	0.000	0.609	0.884
	COMPROM4	0.515	0.022	23.696	0.000	0.593	0.764
SATISF	SATISF1	0.646	0.034	18.832	0.000	0.896	0.793
	SATISF2	0.574	0.032	18.185	0.000	0.796	0.682
	SATISF3	0.629	0.033	19.123	0.000	0.873	0.780
	SATISF4	0.809	0.041	19.519	0.000	1.122	0.909

	DESEMPIN1	0.427	0.024	17.670	0.000	0.556	0.812
DESEMPIN	DESEMPIN2	0.457	0.027	17.230	0.000	0.595	0.831
	DESEMPIN4	0.364	0.021	17.180	0.000	0.473	0.688

Fonte: Elaborada pelos autores, 2022

A Tabela 5 apresenta os coeficientes, p-valores e a significância dos testes de regressão realizados para as cinco hipóteses propostas.

**Tabela 5 - Teste de hipóteses**

H prevista	Relação hipotética	Coefficiente estimado	Erro padrão	Valor z	p-valor	Resultado Confirmado
H1	GESTDIV → DESEMPIN	0,179	0,105	1,712	0,087	Não
H2a	GESTDIV → SATISF	0,961	0,068	14,121	0,000	Sim
H2b	SATISF → DESEMPIN	-0,062	0,058	-1,077	0,282	Não
H3a	GESTDIV → COMPROM	0,571	0,030	18,919	0,000	Sim
H3b	COMPROM → DESEMPIN	0,644	0,057	11,383	0,000	Sim

Fonte: Elaborada pelos autores, 2022

Os resultados referentes à hipótese H2a confirmaram a relação positiva entre a gestão da diversidade na força de trabalho e a satisfação no trabalho. Essa constatação também está em consonância com as discussões de Locke (1976), Brief e Weiss (2002), que afirmam que a satisfação no trabalho engloba aspectos cognitivos, afetivos e comportamentais. Além disso, Tajfel e Turner (1986) afirmam que a identificação social com o grupo de trabalho pode influenciar positivamente a satisfação no trabalho

Estudos anteriores, como os de Park e Liang (2020) e Lee e Kim (2020), encontraram benefícios associados à gestão da diversidade, como aumento da satisfação, comprometimento, inovação e um ambiente de trabalho inclusivo. A prática de gestão da diversidade favorece a compreensão dos indivíduos sobre aspectos de justiça social das organizações, fazendo com que o indivíduo aumente seu nível de satisfação no trabalho. Isso está em linha com os estudos de Migueles et al. (2018), Ju e Li (2019) e Li et al. (2021). Especialmente no caso de Puente-Palacios et al. (2008) sobre o efeito da diversidade percebida sobre os níveis de satisfação dos trabalhadores.

Ao aplicar o teste do valor-p, verificou-se que a hipótese H2b, que sugere uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e o desempenho individual dos colaboradores, foi descartada ao nível de significância de 5%, indicando que neste estudo, a satisfação não afeta o desempenho dos trabalhadores. Esse resultado reforça discussões anteriores sobre os efeitos da satisfação sobre a produtividade, tendo parte dos estudos relacionando satisfação e melhoria da produtividade enquanto outros estudos não encontraram associação ou encontraram associação negativa entre esses constructos. De acordo com a pesquisa realizada por Fogaça e Coelho Junior (2015) com servidores públicos federais, a satisfação no trabalho desempenha um papel significativo no desempenho individual. Os participantes destacaram que a satisfação está associada à motivação, ao fluxo de trabalho e à interação com os colegas.

Os resultados das hipóteses H3a confirmam a relação significativa entre a gestão da diversidade e o comprometimento dos colaboradores. A hipótese proposta indicava que práticas de gestão da diversidade possibilitam o aumento do comprometimento do trabalhador na organização. Conforme se tem estudado, na medida em que os trabalhadores percebem práticas voltadas para a inclusão de indivíduos dos diversos grupos representativos da sociedade e das minorias, eles desenvolvem mais envolvimento com a organização pois haveria a percepção de

que a organização é justa, e preocupada com o bem-estar de todos os grupos sociais. Esses resultados confirmam estudos anteriores que destacam a importância da gestão da diversidade na promoção do comprometimento dos colaboradores (KELAN, 2012; RAVAZZANI *et al.*, 2019; RENDA *et al.*, 2020).

Estes resultados estão em linha com os estudos de Ashikali e Groeneveld (2015) e Brimhall (2019) que ao perceberem práticas de gestão da diversidade, os trabalhadores percebem maior senso de justiça, ao trazer pessoas que representam os diversos grupos dentro da organização o que leva ao aumento do sentimento de pertencimento, o que favorece o desenvolvimento do comprometimento. Isso também se reforça no estudo de Joyoti *et al.* (2021). Essas descobertas reforçam a relevância das práticas internas de gestão da diversidade na formação da identidade social dos colaboradores e na sua relação com a organização.

Na mesma linha, a hipótese H3b foi confirmada. A expectativa proposta era que níveis de comprometimento dos trabalhadores aumentam o desempenho individual. Os resultados mostraram que há uma relação positiva entre comprometimento e desempenho. Além disso, esses resultados estão alinhados com a teoria de Meyer e Herscovitch (2001), que sugere que o comprometimento dos colaboradores impulsiona seu desempenho individual, trazendo benefícios organizacionais, como a redução da rotatividade e absenteísmo. Os resultados sugerem que à medida em que o comprometimento dos trabalhadores aumenta, tem-se maior performance dos trabalhadores. Isso está em linha com estudos prévios de Yadava e Lenka (2020), Costa *et al.* (2019) e Migueles *et al.* (2021).

### Análise da Mediação

A análise do efeito mediador da satisfação e do comprometimento foi feita, sendo os resultados apresentados na tabela 6. No que se refere à satisfação, os resultados não confirmaram a hipótese H2c, que propunha que a satisfação no trabalho media a relação entre gestão da diversidade e desempenho individual. Esse resultado se associa com estudos que não encontraram associação positiva entre satisfação e desempenho individual como mencionado sobre a hipótese H2b. Além disso, além de não significativa, o resultado mostrou um coeficiente negativo quando testamos a relação entre satisfação e desempenho individual, o que é diferente do esperado. Os resultados da pesquisa, que não confirmaram a relação mediadora entre satisfação no trabalho e desempenho individual, estão em consonância com a perspectiva proposta por Van Knippenberg, Dreu e Homan (2004), que sugerem que outros elementos organizacionais, a exemplo da motivação, liderança, percepção de justiça organizacional, podem afetar a relação entre práticas de gestão da diversidade, satisfação e performance.

**Tabela 6** – Efeito mediador

Relação	Efeito Indireto	Efeito Direto	Efeito total	Resultado da mediação
Gestão da Diversidade>Satisfação> Desempenho	0.060	0.179	0.239	Sem mediação
Gestão da Diversidade>Comprometimento> Desempenho	0.367	0.179	0.546	Mediação total

Fonte: elaborada pelos autores, 2022

No que se refere à hipótese H3c, que propunha que o comprometimento media a relação entre a gestão da diversidade e o desempenho individual, os resultados apresentados na tabela 6 confirmam esta hipótese. Os dados mostram que práticas de gestão da diversidade ampliam o comprometimento que por sua vez ampliam o desempenho individual. Assim foi constatado também que o comprometimento dos colaboradores atua como mediador na relação entre a gestão da diversidade e o desempenho no trabalho. Essa descoberta reforça a importância das variáveis mediadoras propostas por Van Knippenberg *et al.* (2004), como o comprometimento dos colaboradores, na compreensão da relação entre a gestão da diversidade

e o desempenho individual. A Teoria da Identidade Social, abordada por Morrow (2011), Fiske e Taylor (1991), também pode estar associada aos resultados desta pesquisa, pois ajuda a compreender como os indivíduos se veem como membros de diferentes grupos sociais, o que influencia seu comprometimento. E como o comprometimento mostrou-se positivamente associado ao desempenho, o papel mediador do comprometimento se revelou positivo neste estudo.

Um achado relevante neste estudo é que analisando a hipótese H1 que propõe que a gestão da diversidade afeta positivamente o desempenho, conforme tabela 5, conclui-se que a gestão da diversidade não tem relação com o desempenho, o que estaria contrariando as teorias que defendem que à medida em que amplia-se a diversidade nas organizações, é possível ampliar a criatividade, a satisfação, a capacidade de inovação e habilidade de solução de problemas, diferentes conhecimentos, habilidades e competências (TRIGUERO-SÁNCHEZ et al., 2018), criatividade (COX; BLAKE, 1991), senso de justiça e lealdade por parte da empresa (MIGUELES et al., 2021) e com isso aumentar o desempenho (FLEURY, 2000; COSTA et al., 2019). Entretanto, essa análise não estaria totalmente correta se feita isoladamente, pois no processo de mediação, a análise é feita de maneira conjunta, buscando compreender como se comporta a variável explicativa em relação à variável explicada, na presença da variável mediadora. Se na presença da variável mediadora, a relação entre a variável explicativa e a variável explicada apresenta uma relação significativa, tem-se que há uma mediação parcial (HAIR et al., 2014)

Por outro lado, se, na presença da variável mediadora, a relação entre a variável explicativa e variável explicada se mostra sem significância, tem-se uma mediação total, o que se configura um resultado muito significativo. O resultado mostrou um p-valor na relação entre gestão da diversidade e desempenho individual de 0,087 (não significativo), tornando a mediação pelo comprometimento como mediação total. Assim sendo reforça-se que os efeitos do comprometimento são relevantes no contexto das práticas de gestão da diversidade. Enquanto essas práticas afetam o nível de comprometimento pela sensação percebida pelos trabalhadores, isso eleva o desempenho pela sensação de que indivíduos comprometidos tendem a querer permanecer na organização, e com isso realizar esforços maiores, dedicar-se mais e com isso gerar desempenhos cada vez maiores (MONDAY ET AL., 1979; MEYER; ALLEN, 1991; KLEIN ET AL., 2014).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa investigou a relação entre a gestão da diversidade na força de trabalho e seus impactos no desempenho, satisfação e comprometimento dos colaboradores, investigando também, os efeitos da satisfação e do comprometimento como variáveis mediadoras, preenchendo uma lacuna identificada na literatura.

Os resultados confirmaram a importância da gestão da diversidade na promoção da satisfação e do comprometimento dos colaboradores. Destacou-se sobretudo, o papel do comprometimento como variável mediadora na relação entre gestão da diversidade e desempenho individual. Por sua vez, a satisfação não se mostrou significativa nem com o desempenho e nem como variável mediadora da relação entre gestão da diversidade e desempenho, o que sugere que estudos futuros possam realizar análises de amostras diferentes para entender se isso se repete. Portanto, as organizações devem considerar a gestão da diversidade como uma estratégia para aumentar o comprometimento dos colaboradores, o que pode levar a um melhor desempenho individual.

Este estudo contribui de maneira especial com estudos sobre gestão da diversidade no contexto brasileiro que ainda possuem organizações com práticas preconceituosas e que ainda negligenciam os indivíduos de grupos minoritários da sociedade. Ao apresentar os efeitos da

diversidade sobre satisfação, comprometimento e efeito mediador do comprometimento, este estudo sinaliza de modo teórico e prático para as organizações os benefícios que podem ter com a inserção de práticas de gestão da diversidade em seus contextos. Assim este estudo sinaliza que é possível ir além dos discursos sobre a diversidade, na medida em que os dados apoiam que gestão da diversidade é importante para as organizações também, assim como é bom para os indivíduos.

Apesar das contribuições, a amostra ainda é relativamente pequena considerando o mercado de trabalho brasileiro, além do fato de a amostra ser composta de majoritariamente indivíduos com orientação heterossexual, o que pode enviesar as respostas. Estudos futuros podem buscar uma amostra mais diversificada para testar as relações feitas neste estudo.

## REFERÊNCIAS

ABRAHAMSSON, P. **The Role of Commitment in Software Process Improvement Process** – Doctoral Thesis – University of Oulu, Oulu, 2002.

ASHIKALI, T.; GROENEVELD, S. Diversity Management in Public Organizations and Its Effect on Employees' Affective Commitment: The Role of Transformational Leadership and the Inclusiveness of the Organizational Culture. *Review of Public Personnel Administration*, v. 35, n. 2, p. 146–168, 2015.

BRIEF, A. P. **Attitudes In and Around Organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

BRIMHALL, K. C. Inclusion and commitment as key pathways between leadership and nonprofit performance. *Nonprofit Management and Leadership*, v. 30, n. 1, p. 31-49, 2019.

CHOI, J. N.; RAINEY, H. G. Managing diversity in U.S. federal agencies: Effects of diversity and diversity management on employees' perceptions of organizational performance. *Revista de Administração Pública*, v. 70, n. 1, 2010, p.109-121.

COELHO JUNIOR, F.A. Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: um estudo multinível. 2009. 311 f., il. **Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)** - Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

COOKE, F. L.; SAINI, D. S. Diversity management in India: a study of organizations in different ownership forms and industrial sectors. *Hum. Resour. Manage.* 49, 477–500, 2010.

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 JR., T. **Cultural diversity in organizations: theory, research, and practice**. San Francisco: Sage of Berrett-Koehler, 1993.

DANI, A. C.; PICOLO, J. D.; KLANN, R. C. Gender influence, social responsibility and governance in performance. *RAUSP Management Journal*, v. 54, n. 2, p. 154-177, 2019.

DENNISSON, M.; BENSCHOP, Y.; VAN DEN BRINK, M. Rethinking Diversity management: na intersectional analysis of diversity networks. *Organization studies*, v. 41, n. 4, pp. 1-22, 2018

DONKOR, F.; ZHOU DONGMEI, Z.; SEKYERE, I. The Mediating Effects of organizational commitment on leadership styles and employee performance in SOEs in Ghana: A structural equation modeling analysis. *SAGE Open*, v. 11, 2, 2021.

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

FOGAÇA, N.; COELHO JUNIOR, F. A. A hipótese "trabalhador feliz, produtivo": o que pensam os servidores públicos federais. *Revista de Administração Pública*, v. 49, n. 2, p. 437-461, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395126953>.

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.

GARCIA-BLANDON, J.; MARIA, A. B. J.; DIEGO, R. Female directors and the firm's cost of debt: Evidence from a quasi-natural experiment. *European Management Journal*, 2022.

HAIR Jr., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J., ANDERSON, R. E. **Análise multivariada dos dados** (7ª ed.). Pearson, 2014.

JU, B.; LI, J. Exploring the impact of training, job tenure, and education job and skills-job matches on employee turnover intention. *European Journal of Training and Development*, v. 43, n. 3, p. 214-231, 2019. doi: 10.1108/EJTD-05-2018-0045.

JYOTI, J.; SHARMA, P.; KOUR, S.; KOUR, H. The role of job involvement and career commitment between person–job fit and organizational commitment: a study of higher education sector. *International Journal of Educational Management*, v. 35, n. 1, p. 109-130, 2021. doi: 10.1108/IJEM-06-2019-0205.

LEE, H. W., KIM, E. Workforce diversity and firm performance: relational coordination as a mediator and structural empowerment and multisource feedback as moderators. *Hum. Resour. Manage.* v. 59, 5–23, 2020. doi: 10.1002/hrm.21970.

LI, Z.; OLJACA, M.; FIRDOUSI, S. F.; AKRAM, U. Managing Diversity in the Chinese Organizational Context: The Impact of Workforce Diversity Management on Employee Job Performance. *Frontiers in Psychology*, v. 12, p. 733429, 2021.

LOCKE, E. A. The nature and consequences of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.) **Handbook of Industrial Organizational Psychology**, 1976, p. 1297-1349.

MATHIEU, J., ZAJAC, D. **A Review and Meta-Analysis of the Antecedents**, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, v.108, n.2, 1990, p.171-194.

MEDEIROS, C. A., **Tese de Doutorado**. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras - Universidade de São Paulo, 2003.

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

MEYER, J.P.; HERSCOVITCH, L. **Commitment in the workplace Toward a general model.** *Human Resource Management Review*, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.

MIGUELES, C. P.; ZANINI, M. T. F.; CARVALHO, J.; FILARDI, F. O impacto da diversidade das gerações na confiança dentro das empresas. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 19, n. 4, p. 932-945, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200218>.

MISENER, T.R., HADDOCK, K.S., GLEATON, J.U., AJAMIEH, A.R. Toward an international measure of job satisfaction. *Nursing Research*, v. 45, 1996, p. 87-91.

MOON, K.-K.; CHRISTENSEN, R. K. Realizing the performance benefits of workforce diversity in the US Federal Government: the moderating role of diversity climate. *Public Pers. Manage.* V.49, 141–165, 2020. doi: 10.1177/0091026019848458

NEVES, A. M.. Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 140-154, 2020.

NISYAMA, E. K.; NAKAMURA, W. T. Diversidade do Conselho de Administração e a Estrutura de Capital. *Revista de Administração de Empresas*, v. 58, n. 6, p. 551-563, 2018.

NKOMO, S. M.; COX JR, T. Diversidade e identidade nas organizações. **Handbook de estudos organizacionais**, v. 1, 1999, p. 334-360.

NÓBREGA, B. A., SANTOS, J. N., JESUS, G. A. Um estudo da Relação entre Diversidade, Criatividade e Competitividade em Organizações Brasileiras. *Revista de Ciências da Administração*, v.16, n. 39, pp.194–209, 2014

ORDU, A. The effects of diversity management on job satisfaction and individual performance of teachers. **Educational Research and Reviews**, v. 11, n. 3, 2016, p. 105-112.

PARK, S., LIANG, J. Merit, diversity, and performance: does diversity management moderate the effect of merit principles on governmental performance? *Public Pers. Manage.* v. 49, pp. 83–110, 2020. doi: 10.1177/0091026019848459.

PUENTE-PALACIOS, K. E., SEIDL, J., SILVA, R. A. D. Ser ou parecer diferente: o papel da diversidade na satisfação de equipes de trabalho. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, v.8, n. 2, pp. 79-97, 2008

RIBEIRO, J. A.; BASTOS, A.V. B. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. **Psicologia: ciência e profissao**, v. 30, 2010, p. 4-21.

RIZWAN, M., KHAN, M. N., NADEEM, B., ABBAS, Q. The impact of workforce diversity towards employee performance: evidence from banking sector of Pakistan. *Am. J. Market. Res.* V.2, pp. 53–60, 2016



ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Trad. Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBERSON, Q. M. Diversity in the workplace: a review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 6, pp. 69-88, 2019.

SPECTOR, P. E. Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, v. 13, n. 6, pp. 693-713, 1985

TAJFEL, H., TURNER, J. C. The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel and W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations*, **NelsonHall Publishers** 1986, pp. 7–24.

TEO, S. T.; BENTLEY, T.; NGUYEN, D. Psychosocial work environment, work engagement, and employee commitment: a moderated, mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, v. 88, pp. 102415, 2020. doi: 10.1016/j.ijhm.2019.102415.

TRIANDIS, H. C., HALL, E. R., EWEN, R. B. Member heterogeneity and dyadic creativity. **Human Relations**, v.18, 1965, pp. 33-55.

TRIGUERO-SÁNCHEZ, R.; PEÑA-VINCES, J.; GUILLEN, J. Como Melhorar o Desempenho da Empresa por Meio da Diversidade de Colaboradores e da Cultura Organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 20, n. 3, pp. 378-400, 2018.

TSUI, A. S., O'REILLY, C. A. Beyond simple demographic effects: the importance of relational demography in superior-subordinate dyads. **Academy of Management Journal**, v.32, 1989, pp. 402- 423.

VAN KNIPPENBERG, D.; DE DREU, C. KW; HOMAN, A. C. Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. **Journal of applied psychology**, v. 89, n. 6, pp. 1008-1022, 2004.

VAN KNIPPENBERG, D.; SCHIPPERS, M.C. “Work group diversity”, *Annual Review of Psychology*, v. 58, n. (1), pp. 515-541, 2007.

WEBER, TJ, SADRI, G.; GENTRY, WA. "Examining Diversity Beliefs and Leader Performance across Cultures," *Cross Cultural and Strategic Management*, v. 25, n. 3, 2018, p. 382-400.

YADAV, S.; LENKA, U. Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion*:, v. 29, n. 8, p. 901-929, 2020. doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197.

ZHUWAO, S., NGIRANDE, H., NDLOVU, W., SETATI, S. T. Gender diversity, ethnic diversity, and employee performance in a South African higher education institution. *SA J. Human Resource Manage.* V.17, pp.1–8, 2019.