

**O EFEITO DA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL MEDIADO PELA LIDERANÇA INCLUSIVA E A GESTÃO DA DIVERSIDADE**

**LARISSA SENTO-SÉ ROSSI**

**MARIA ELISA HUBER PESSINA**  
UNIVERSIDADE SALVADOR (UNIFACS)

**LINDOMAR PINTO DA SILVA**  
UNIVERSIDADE SALVADOR (UNIFACS)

**ELISANGELA JULIAO CARDOSO**  
EAUFBA - ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFBA

**MIGUEL ANGEL RIVERA CASTRO**  
UNIVERSIDADE SALVADOR (UNIFACS)

# **O EFEITO DA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL MEDIADO PELA LIDERANÇA INCLUSIVA E A GESTÃO DA DIVERSIDADE**

## **1 INTRODUÇÃO**

A cultura organizacional tem sido uma dimensão relevante para explicar diversos efeitos nas organizações, entre eles, satisfação, comprometimento e, especialmente, o desempenho (Cameron; Quinn, 2006; Schein, 2010; Silva et al., 2018; Peláez-León et al., 2023). Essa concepção nasce da ideia de que a cultura organizacional – a qual inclui valores, crenças, pressupostos - é responsável pelo comportamento dos indivíduos (Schein, 2010).

Na visão de Cameron e Quinn (2006), a cultura de uma organização é refletida em vários aspectos da vida organizacional. Entre estes, destacam-se os estilos de liderança predominantes, a linguagem, os símbolos presentes na organização, o que a organização define como sucesso, além de como os procedimentos e rotinas são definidos. Nesta concepção, a cultura organizacional exerce um papel fundamental na orientação do comportamento dos indivíduos e na definição da identidade da organização. Para além disso, na visão de Cameron e Quinn (2006), como a cultura afeta o comportamento dos indivíduos, diferentes tipos de cultura podem levar a diferentes percepções e comportamentos dos indivíduos.

Existem estudos que buscam compreender os efeitos da cultura organizacional sobre o desempenho organizacional, como o de Peláez-león et al. (2023). Entretanto são escassos os estudos que buscam compreender a influência dos tipos de cultura organizacional sobre o desempenho organizacional, tendo as práticas de gestão da diversidade e a liderança inclusiva como variáveis mediadoras dessa relação (Silva et al., 2024).

Considerando a existência dos tipos culturais de Cameron e Quinn (2006), com diferentes características, espera-se que diferentes culturas tenham efeitos diferentes sobre desempenho organizacional, liderança inclusiva e práticas de gestão da diversidade. Da mesma forma, estudos têm tentado mostrar que liderança inclusiva e gestão da diversidade também impactam o desempenho organizacional (Carmeli et al., 2009; Choi; Rainey, 2010; Jolly; Lee, 2021; Song et al., 2023; Christensen, 2019; Li et al., 2021; Silva et al., 2024). Além disso, considerando as relações entre cultura organizacional, liderança inclusiva, gestão da diversidade e desempenho organizacional, este estudo também testa o efeito indireto dos tipos de cultura através da liderança inclusiva e da gestão da diversidade, avaliando o papel mediador destas variáveis. Diante disso, o objetivo deste estudo é investigar as relações entre os tipos de cultura organizacional e o desempenho organizacional, tendo a gestão da diversidade e a liderança inclusiva como variáveis mediadoras nessa relação.

Este estudo teve como lócus de pesquisa um grande escritório de advocacia com filiais em diversos estados brasileiros, empenhado em transformações gerenciais, tecnológicas, culturais e estratégicas. Em levantamento na base de *Web of Science*, considerando os anos de 2019 a 2024, revelou que existem apenas 124 artigos publicados no mundo e apenas 2 artigos no Brasil envolvendo escritórios de advocacia e cultura organizacional, revelando que estudos que abordam essa variável no contexto do setor jurídico ainda são escassos (Clegg et al., 2019).

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

### **2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL**

A cultura organizacional pode ser compreendida como um conjunto de valores, crenças, normas e práticas compartilhadas pelos membros da organização (Cameron e Quinn, 2006), envolvendo aspectos simbólicos como rituais, linguagem, histórias e símbolos que contribuem para sua manutenção ao longo do tempo (Silva, 2018). Segundo Cameron e Quinn (2006) e Fukunaga (2015), a cultura exerce papel central na dinâmica organizacional, moldando

comportamentos e padrões de interação, influenciando a gestão, os resultados e a forma como os membros enfrentam os desafios. A compreensão de que a cultura influencia o desempenho organizacional tem motivado estudos contínuos sobre o tema (Cameron; Quinn, 2006; Schein, 2010; Silva et al., 2018; Peláez-León et al., 2023).

Este estudo utiliza a abordagem de Cameron e Quinn (2006), amplamente empregada por permitir identificar os tipos culturais predominantes em um ambiente organizacional (Silva et al., 2018). Para os autores, a cultura reflete os principais valores da empresa, como estilos de liderança, linguagem, símbolos, rotinas e critérios de sucesso. A partir dessa visão, eles desenvolveram o Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI), que identifica as características culturais da organização.

O OCAI baseia-se no Modelo de Valores Competitivos (CVF), utilizado para avaliar o ciclo de vida organizacional, eficácia, papéis de liderança, foco na gestão de pessoas e habilidades de gestão (Cameron e Quinn, 2006). O instrumento possui quatro dimensões: características dominantes, liderança, coesão organizacional, ênfase estratégica e critérios de sucesso. A combinação desses fatores resulta em quatro tipos culturais: Clã, Hierarquia, Mercado e Adocracia (Cameron e Quinn, 2006; Hartneel et al., 2011), cada qual com características distintas. O modelo OCAI é respaldado por estudos que destacam o alinhamento da cultura com os objetivos estratégicos e o papel da liderança na gestão cultural (O'Reilly; Chatman, 1996; Fukunaga, 2015; Denison, 1990; Ferreira, 2021; Melchior, 2023).

A cultura Clã, centrada na coesão interna, valoriza relações interpessoais e senso de identidade, promovendo lealdade e colaboração (Cameron; Quinn, 2006). Esse perfil favorece o engajamento e o compartilhamento de conhecimento (Denison, 1990; Uebel; Raldi, 2023), reforçando valores familiares e proximidade (Peláez-León et al., 2023). A cultura Hierárquica enfatiza estrutura, autoridade e eficiência, com decisões centralizadas e relações formais (Ouchi, 1980; Fukunaga, 2015). Suas práticas formalizadas visam manter o controle e a estabilidade (Peláez-León et al., 2023). A cultura de Mercado é voltada para resultados, competitividade e excelência. Valoriza o desempenho individual e a rápida adaptação a demandas externas (Cameron; Quinn, 2006; Heringer; Oliveira, 2023), promovendo inovação e eficiência operacional (Moraes et al., 2020). Organizações que alinham sua cultura aos objetivos estratégicos apresentam maior capacidade de adaptação e alcance de metas (O'Reilly; Chatman, 1996; Melchior, 2023; Uebel; Raldi, 2023). A cultura Adocrática destaca a busca constante por inovação, criatividade e ideias disruptivas (Cameron e Quinn, 2011). Estimula a experimentação e a aceitação do risco, promovendo autonomia e liberdade criativa (Denison, 1990; Moraes et al., 2020). Essa cultura está associada à capacidade de adaptação tecnológica e ambiental, fundamental para a competitividade organizacional (Argyris; Schön, 1978).

## 2.2 GESTÃO DA DIVERSIDADE

Gestão da diversidade pode ser compreendida como as práticas utilizadas pelas empresas para administrar a diversidade existente dentro delas. Segundo Silva (2023), a gestão da diversidade nas organizações visa administrar relações e práticas para atrair e reter talentos de grupos minoritários. Essa abordagem busca aproveitar os benefícios da diversidade, minimizando desafios como diferenças culturais, preconceitos e dificuldades de comunicação. Para isso, são realizados treinamentos e implementadas políticas de comunicação eficazes, promovendo compreensão, respeito e expressão clara entre colaboradores (Pendry et al., 2007).

A diversidade foi definida por Knomo e Cox (1996) como um mix de pessoas com diferentes identidades que convivem em um mesmo ambiente social, incluindo gênero, raça, idade, religião, deficiências, orientação sexual, educação, função, tempo de serviço e nacionalidade (Fleury, 2000; Kalev et al., 2006; Fraga et al., 2022; Paniza; Moresco, 2022). A diversidade impacta diretamente a experiência no ambiente de trabalho e pode ser analisada em três níveis: políticas e práticas; interações interpessoais; e atitudes e valores individuais.

Denissen et al. (2018) defendem que a gestão da diversidade constitui-se no conjunto de programas, políticas e práticas específicas para coordenar os membros da organização visando a igualdade. Fraga et al. (2022) acrescentam que essa gestão deve ir além das relações internas, contemplando o aumento de contratações de grupos minoritários. Assim, não basta ter uma força de trabalho diversificada; é necessário criar um ambiente onde todos se sintam valorizados e ouvidos (Nishii; Mayer, 2009).

Para Silva et al. (2024), as práticas de gestão da diversidade promovem igualdade de oportunidades, reduzindo injustiças entre grupos minoritários e permitindo que eles utilizem plenamente suas habilidades. Choi e Rainey (2010) destacam o comprometimento dos líderes em incluir pessoas dos diversos grupos da sociedade, incluindo a contratação de minorias (Cox, 1994; Silva, 2018; Silva, 2023). Dado o aspecto complexo dessas ações, suas práticas devem refletir essa complexidade (Uebel; Raldi, 2023).

Ambientes diversos e inclusivos impulsionam inovação, criatividade e decisões mais eficazes (Kulik; Roberson, 2008; Choi; Rainey, 2010; Cox; Blake, 1991; Ferreira, 2021; Uebel; Raldi, 2023). Eles promovem equidade, satisfação e engajamento dos colaboradores (Roberson, 2006) e seu comprometimento (Ashikali; Groeneveld, 2015). Normas antidiscriminatórias, mentoring e treinamentos incentivam práticas organizacionais inclusivas, refletindo responsabilidade social e boa governança (Kulik; Roberson, 2008; Heringer; Oliveira, 2023).

### 2.3 LIDERANÇA INCLUSIVA

Ao abordar a liderança inclusiva, entende-se um estilo que valoriza e promove a diversidade, respeitando diferenças e criando um ambiente em que todos se sintam incluídos e capacitados a contribuir com suas habilidades únicas (Carmeli et al., 2010; Jolly; Lee, 2021; Song et al., 2023). Líderes inclusivos demonstram empatia, abertura e flexibilidade, reconhecendo diferenças e cultivando pertencimento e colaboração (Goffee; Jones, 2013). A liderança inclusiva valoriza diferentes perspectivas, promove comunicação aberta e é fundamental para inovação, adaptação e retenção de talentos. Ela enfatiza o papel do líder como mentor, incentivando o desenvolvimento e reconhecimento dos colaboradores (Nembhard; Edmondson, 2006). Além disso, líderes influenciam práticas de recrutamento e retenção, atraindo equipes diversificadas (Prime; Salib, 2014).

Randel et al. (2019) afirmam que a liderança inclusiva manifesta comportamentos que indicam pertencimento, permitindo a manutenção das idiosincrasias, contribuindo para processos e sucesso organizacional. Carmeli et al. (2010) destacam três características principais do líder inclusivo: abertura, acessibilidade e disponibilidade. A abertura demonstra predisposição para ouvir ideias e feedbacks, incentivando manifestações sem medo de represálias, favorecendo clima de segurança psicológica (Nembhard; Edmondson, 2006). A acessibilidade indica a disposição para aproximar-se dos liderados, oferecendo feedbacks construtivos e suporte. A disponibilidade envolve investimento de tempo para apoiar especialmente em momentos críticos, acompanhando o crescimento dos membros (Carmeli et al., 2010). Assim, a liderança envolve apoio e disposição para ouvir (Hollander, 2009), afetando positivamente o comportamento dos empregados e gerando confiança (Han Tran; Coi, 2019). Promove justiça e equilíbrio entre esforço e recompensa, já que os membros percebem o senso de justiça do líder (Aved et al., 2018). Ademais, Jerônimo e Carvalho (2022) ressaltam que a liderança inclusiva favorece o engajamento dos funcionários.

### 2.4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O desempenho organizacional representa o resultado conjunto das atividades de um grupo de indivíduos interdependentes (Cohen; Bailey, 1997; Moraes et al., 2020). Ele constitui uma das mais relevantes medidas de sucesso das organizações e sinaliza quão bem elas garantem sua sobrevivência no longo prazo (Son et al., 2020). Le e Le (2021) destacam que a

melhoria constante da performance organizacional é crítica para a sobrevivência e desenvolvimento da firma. Entretanto, o termo incorpora uma diversidade de significados o que pode tornar sua compreensão difícil. Por exemplo, Richard et al (2009) destacam a existência de três dimensões da performance organizacional: financeiro, mercado de produtos e operacional, enquanto Le e Ha (2023) discutem o conceito de performance de inovação.

A literatura tem mostrado diversos antecedentes da performance organizacional, e os estudiosos têm se esforçado para identificar formas que a melhoram (Son et al., 2020; Le e Ha, 2023; Peláez-león et al.,2023). Entretanto são escassos os estudos que buscam compreender a influência dos tipos de cultura organizacional sobre o desempenho organizacional, tendo as práticas de gestão da diversidade e a liderança inclusiva como variáveis mediadoras dessa relação (Silva et al., 2024).

## 2.5 FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES

Considerando que a cultura clã valoriza as relações interpessoais, o trabalho em equipe e o senso de pertencimento, promovendo um ambiente colaborativo onde diferentes perspectivas são apreciadas e integradas; e que a cultura inovadora valoriza experimentação, flexibilidade e criatividade, favorecendo o compartilhamento de conhecimento e a geração de soluções criativas, e que a cultura de mercado, focada em resultados e competitividade, enxerga a diversidade como diferencial estratégico para melhorar o desempenho organizacional e ampliar a capacidade adaptativa (Cameron; Quinn, 2006; Moraes et al, 2020), espera-se que esses tipos culturais favoreçam o aumento das práticas de gestão da diversidade nas organizações (Fukunaga, 2015; Cox; Blake, 1991; Choi; Rainey, 2010). Por sua vez, a cultura hierárquica enfatiza normas, controle e conformidade, restringindo a liberdade individual e dificultando a inclusão de vozes diversas, limitando a expressão de identidades plurais (Uebel; Raldi, 2023), o que pode levar à redução das práticas de diversidade nas organizações. Assim formulam-se as seguintes hipóteses:

- H1a: A cultura clã influencia de forma positiva a gestão da diversidade.
- H1b: A cultura hierárquica influencia negativamente a gestão da diversidade.
- H1c: A cultura inovativa influencia de forma positiva a gestão da diversidade
- H1d: A cultura mercado influencia de forma positiva a gestão da diversidade

Os tipos culturais possuem características diferentes (Cameron; Quinn, 2006) o que pode produzir efeitos diferentes sobre as práticas de liderança inclusiva (Shore et al., 2009; Prime; Salib, 2014; Charan et al., 2018; Uebel; Raldi, 2023). Por sua vez, a liderança inclusiva enfatiza a abertura, acessibilidade e disponibilidade (Carmeli et al, 2010), o desenvolvimento contínuo e reconhecimento das contribuições dos membros do grupo (Nembhard; Edmondson, 2006), bem como podem influenciar práticas de recrutamento e retenção, atraindo e mantendo equipes diversificadas e engajadas (Prime; Salib, 2014). Incluem-se nas práticas da liderança inclusiva o incentivo ao o senso de pertencimento com suas especificidades, o que pode melhorar os processos e o desempenho organizacionais (Randel et al., 2019). Assim, é possível formular as seguintes hipóteses:

- H2a: A cultura clã influencia positivamente na liderança inclusiva.
- H2b: A cultura hierárquica influencia negativamente na liderança inclusiva.
- H2c: A cultura inovativa influencia positivamente na liderança inclusiva.
- H2d: A cultura mercado influencia positivamente a liderança inclusiva.

Considerando que os diferentes tipos culturais e suas características influenciam de maneira distinta o desempenho organizacional (Cameron; Quinn, 2006; Peláez-León et al., 2023), espera-se que em organizações com cultura do tipo clã, que valorizam a colaboração, suporte e satisfação ou inovadora (adhocrática), que valorizam a autonomia e criatividade, levem a desempenhos maiores (Cameron; Quinn, 2006; Hartnell et al., 2011; Guimarães et al., 2016; Peláez-León et al., 2023). Por sua vez, as culturas hierárquica e de mercado podem ocasionar

uma diminuição na satisfação no trabalho, ao favorecerem a competição excessiva e um clima organizacional adverso, o que impacta negativamente o desempenho organizacional (Warr, 2007; Siqueira, 2008; Hartnell et al., 2011; Peláez-León et al., 2023). Diante disso, formulam-se as seguintes hipóteses:

- H3a: A cultura clã afeta positivamente o desempenho organizacional
- H3b: A cultura hierárquica afeta negativamente o desempenho organizacional
- H3c: A cultura inovativa afeta positivamente o desempenho organizacional
- H3d: A cultura mercado afeta negativamente o desempenho organizacional

A liderança inclusiva enfatiza a abertura, acessibilidade e disponibilidade (Carmeli et al, 2010), o desenvolvimento contínuo e reconhecimento das contribuições dos membros do grupo (Nembhard; Edmondson, 2006), bem como podem influenciar práticas de recrutamento e retenção, atraindo e mantendo equipes diversificadas e engajadas (Prime; Salib, 2014). Incluem-se nas práticas da liderança inclusiva o incentivo ao senso de pertencimento com suas especificidades, o que pode melhorar os processos e o desempenho organizacionais (Randel et al., 2019; Prime; Salib, 2014; Moraes et al, 2020; Uebel; Raldi, 2023; Jolly; Lee, 2021; Song et al., 2023). Por sua vez, conforme discutido anteriormente, os diversos tipos de cultura afetam diferentemente a liderança inclusiva. Entretanto, como a liderança inclusiva afeta positivamente o desempenho organizacional, espera-se que a liderança inclusiva atue como variável mediadora na relação entre os diversos tipos de cultura e o desempenho organizacional (Prime; Salib, 2014; Moraes et al, 2020; Uebel; Raldi, 2023). Diante dessas considerações formulam-se as seguintes hipóteses:

- H4: A liderança inclusiva afeta positivamente o desempenho organizacional (em todos os tipos de cultura)
- H6a: A liderança inclusiva medeia positivamente a relação entre a cultura clã e o desempenho organizacional.
- H6b: A liderança inclusiva medeia a relação de forma positiva entre a cultura hierárquica e o desempenho organizacional.
- H6c: A liderança inclusiva medeia a relação de forma positiva entre a cultura inovativa e o desempenho organizacional.
- H6d: A liderança inclusiva medeia a relação de forma positiva entre a cultura mercado e o desempenho organizacional.

Estes estudos têm mostrado que organizações com políticas de diversidade tendem a melhorar satisfação, comprometimento, o engajamento dos funcionários e o desempenho organizacional (Christensen, 2019; Li et al., 2021; Silva et al., 2024; Zonatto et al., 2020; Afriyie et al., 2024). A justificativa para essa relação baseia-se na ideia de que organizações que são formadas por indivíduos oriundos de grupos diversos, possuem funcionários com capacidades, habilidades, conhecimentos diferentes (Fleury, 2000; Triguero-Sánchez et al., 2018). Assim sendo, a gestão da diversidade favorece positivamente um melhor desempenho (Li et al., 2021; Choi; Rainey, 2010). Por outro lado, como os tipos de cultura influenciam o desempenho organizacional (Cameron; Quinn, 2006; Peláez-León et al., 2023) e também as práticas de gestão da diversidade (Fukunaga, 2015; Cox; Blake, 1991; Choi; Rainey, 2010; Moraes et al, 2020; Uebel; Raldi, 2023), e a gestão da diversidade influencia o desempenho organizacional, espera-se que a gestão da diversidade atue como variável mediadora na relação entre os tipos de cultura organizacional e o desempenho organizacional. Desta forma, formulam-se as seguintes hipóteses:

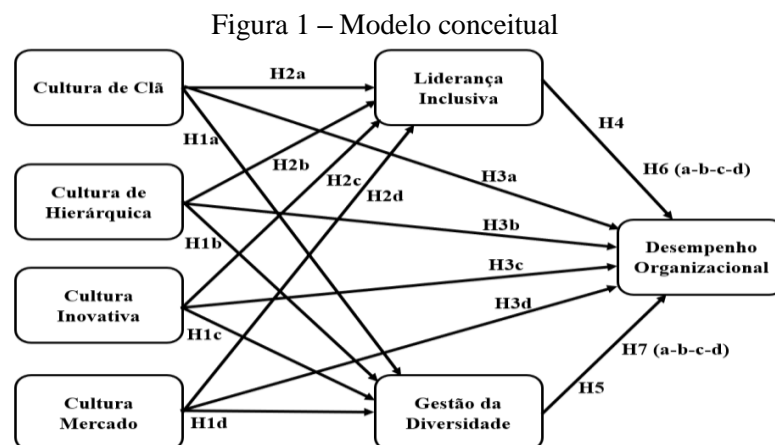
- H5: A gestão da diversidade afeta positivamente o desempenho organizacional (em todos os tipos de cultura).

- H7a: A gestão da diversidade medeia a relação entre a cultura clã e o desempenho organizacional.
- H7b: A gestão da diversidade medeia a relação entre a cultura hierárquica e o desempenho organizacional.
- H7c: A gestão da diversidade medeia a relação entre a cultura inovativa e o desempenho organizacional.
- H7d: A gestão da diversidade medeia a relação entre a cultura mercado e o desempenho organizacional.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Características do Estudo

Esta pesquisa empregou metodologia quantitativa por meio de modelagem de equações estruturais. Os dados foram coletados em um tradicional escritório de advocacia, com mais de 40 anos de fundação, de origem familiar, um dos maiores do Brasil, possuindo em seu quadro 800 pessoas, das quais 300 são advogados, que trabalham em diferentes setores e regiões geográficas. Essa organização possui 8 unidades distribuídas entre as duas na capital baiana, Salvador (sede) e demais unidades em São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Sergipe, Pernambuco e Amazonas. Os dados foram coletados através de questionário disponibilizado de modo online aos participantes durante o período de junho a outubro de 2024, no *Google Forms*. O questionário foi dividido em duas partes principais. A primeira para capturar informações sociodemográficas e a segunda parte para capturar a percepção dos respondentes sobre os constructos avaliados neste estudo, a partir de escalas específicas. A escala de cultura organizacional foi a utilizada a partir do trabalho de Cameron e Quinn (2006). A escala de Liderança inclusiva possuía 9 itens e foi adaptada do trabalho de Carmeli et al. (2010). A escala de Gestão da diversidade possuía 3 itens e foi retirada do trabalho de Li et al. (2021). O construto Desempenho organizacional foi mensurado através de uma escala com 4 itens adaptada de Yousef (2000). Para todas as escalas, as respostas eram do tipo Likert variando de discordo totalmente a concordo totalmente para os construtos cultura organizacional, liderança inclusiva e gestão da diversidade, enquanto que para o construto desempenho organizacional as opções variavam de muito baixa a muito alta. O modelo conceitual proposto para testar essas hipóteses está representado na Figura 1.



Fonte: elaborada pelos autores

#### 3.2 Dados da Amostra

Trata-se de uma amostra não probabilística, com 413 respondentes cujas características são descritas na tabela 1

Tabela 1 – Caracterização da população de estudo

<b>Categorias</b>	<b>Frequência (%)</b>	<b>Categorias</b>	<b>Frequência (%)</b>
<b>Gênero</b>		<b>Segmento de Trabalho</b>	
Masculino	138 (33,4%)	Cível/Consumerista	372 (90,1%)
Feminino	275 (66,6%)	Novas Áreas	1 (0,2%)
<b>Faixa Etária</b>		Trabalhista	32 (7,7%)
Até 30 anos	221 (53,5%)	CSC	8 (1,9%)
De 31 a 40 anos	152 (36,8%)	<b>Cargo Exercido</b>	
De 41 a 50 anos	32 (7,7%)	Advogado Analista	65 (15,7%)
De 51 a 60 anos	7 (1,7%)	Advogado Supervisor	2 (0,5%)
Acima de 60 anos	1 (0,2%)	Advogado Junior	75 (18,2%)
<b>Escolaridade</b>		Advogado Nível 1	77 (18,6%)
Até ensino medio Completo	41 (9,9%)	Advogado Nível 2	33 (8,0%)
Superior Incompleto	37 (9,0%)	Sócios de Serviço	28 (6,8%)
Superior Completo	135 (32,7%)	Sócios Patrimoniais	9 (2,2%)
Pós-Graduação ( <i>Latu sensu</i> )	192 (46,5%)	Celetista	87 (21,1%)
Mestrado/Doutorado	8 (1,9%)	Estagiários	35 (8,5%)
<b>Raça</b>		Menor Aprendiz	2 (0,5%)
Branco	135 (32,7%)	<b>Região de Trabalho</b>	
Pardo	180 (43,6%)	Amazonas	5 (1,2%)
Negro	95 (23,0%)	Bahia	380 (92,0%)
outros	3 (0,6%)	Minas Gerais	1 (0,2%)
<b>Orientação Sexual</b>		Pernambuco	1 (0,2%)
Homossexual	22 (5,3%)	Rio de Janeiro	6 (1,5%)
Heterossexual	366 (88,6%)	São Paulo	8 (1,9%)
Outras	18 (4,4%)	Sergipe	12 (2,9%)
Prefiro Não Responder	7 (1,7%)	<b>Modalidade de Trabalho</b>	
<b>Tempo de Trabalho</b>		Presencial	147 (35,6%)
Até 3 anos	313 (75,8%)	Híbrida	56 (13,6%)
De 3 a 6 anos	57 (13,8%)	<i>Home Office</i>	210 (50,8%)
De 6 a 10 anos	20 (4,8%)		
Acima de 10 anos	23 (5,6%)		

Fonte: elaborada pelos autores

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Análise fatorial confirmatória

A etapa inicial foi a análise fatorial confirmatória (AFC) dos construtos presentes na pesquisa: tipos de cultura (clã, inovativa, mercado e hierárquica), gestão da diversidade, liderança inclusiva e desempenho organizacional. Os principais índices utilizados para avaliação do modelo resultante da análise fatorial são a estatística  $\chi^2$  que apresenta valores mais baixos para os melhores ajustes, e os graus de liberdade (g.l), sendo que a relação  $\chi^2/g.l.$  deve ser preferencialmente  $< 5$ , sendo modelos melhores quando essa relação  $\leq 3$ . Os valores de *Comparative Fit Index – CFI* e *Tucker Lewis Index – TLI*, devem ser superiores a 0,9, enquanto a raiz padronizada do resíduo médio (SRMR) e a raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) devem ser também menores que 0,08 (Hair et al, 2014). A análise fatorial gerou um  $\chi^2 = 330,52$ , g.l = 230; e  $\chi^2/g.l. = 1,44$ ; TLI = 0,997; CFI = 0,997; RMSEA = 0,033 e SRMR = 0,047. Todos os indicadores estão dentro dos valores esperados (Hair et al, 2014).

### 4.2 Modelagem da equação estrutural e testes de hipóteses

Após a análise fatorial, foi testado o modelo de equações estruturais para teste das hipóteses previamente construídas. Os testes foram realizados considerando modelos distintos para cada tipo de cultura organizacional. Os dados dos índices de ajustes de cada um dos modelos constam da tabela 2, onde percebe-se que todos os modelos testados possuem índices de ajustes adequados considerando os valores indicados (Hair et al, 2014).

Tabela 2 – Indicadores de ajuste dos modelos estruturais para cada tipo de cultura

<b>Índice</b>	<b>Cultura Inovativa</b>	<b>Cultura clã</b>	<b>Cultura Mercado</b>	<b>Cultura Hierárquica</b>
Qui-Quadrado ( $x^2$ )	64,857	83,61	73,364	53,336
Graus de liberdade	48	84	48	48

$\chi^2/g.l.$	1,35	0,99	1,53	1,11
CFI	0.999	1.000	0.999	1.000
TLI	0.999	1.000	0.998	0.999
SRMR	0.038	0.034	0.044	0.039
RMSEA	0.029	0.000	0.036	0.021

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.2.1 Relação entre a Cultura clã (COCLA), gestão da diversidade (GESTDIV), liderança inclusiva (LINDIC) e desempenho organizacional (DESORG).

Os resultados da tabela 3 indicam que as hipóteses H1a, H2a e H3a foram confirmadas, evidenciando a influência positiva da cultura organizacional clã sobre a gestão da diversidade (H1a:  $\beta = 1.355$ ,  $p = 0.000$ ), a liderança inclusiva (H2a:  $\beta = 0.860$ ,  $p = 0.000$ ) e o desempenho organizacional (H3a:  $\beta = 0.390$ ,  $p = 0.001$ ). Por sua vez, a hipótese H4a que relaciona a liderança inclusiva com o desempenho organizacional não foi confirmada (H4a:  $\beta = 0.116$ ,  $p = 0.153$ ), enquanto a hipótese H5a que relaciona a gestão da diversidade com o desempenho organizacional foi confirmada (H5a:  $\beta = 0.229$ ,  $p = 0.031$ ).

Tabela 3 - Relação entre Cultura clã, gestão da diversidade, liderança inclusiva e desempenho organizacional

Hipótese prevista	Relação hipotética	B estimado	Erro padrão	Valor de z	p-valor	Std.lv	Std.all	Resultado
H1a	COCLA → GESTDIV	1.355	0.112	12.144	0.000	0.805	0.805	Sim
H2a	COCLA → LINDIC	0.860	0.040	21.385	0.000	0.652	0.652	Sim
H3a	COCLA → DESORG	0.390	0.109	3.594	0.000	0.296	0.296	Sim
H4a	LINDIC → DESORG	0.116	0.081	1.430	0.153	0.116	0.116	Não
H5a	GESTDIV → DESORG	0.229	0.106	2.163	0.031	0.293	0.293	Sim

Fonte: Elaborado pelos autores.

No que se refere ao efeito mediador na relação entre cultura organizacional clã e desempenho organizacional (Tabela 4), os resultados indicam que a hipótese H6a não foi confirmada, indicando que a liderança inclusiva não medeia essa relação (H6a:  $p = 0.149$ ), enquanto houve uma mediação parcial da gestão da diversidade (H7a) nessa relação ( $p = 0.036$ ). Para este caso, o efeito indireto da cultura clã, através da gestão da diversidade, sobre o desempenho organizacional é de 0,311.

Tabela 4 – Resultado da mediação Cultura Clã e Desempenho Organizacional

Hipótese	Relação	Efeitos Indiretos	Efeitos Diretos	Efeitos totais	Resultado	p
H6a	COCLA → LINDIC → DESORG	0,100	0,390	0,490	Sem Mediação	0,149
H7a	COCLA → GESTDIV → DESORG	0,311	0,390	0,701	Mediação Parcial	0,031

Fonte: elaborada pelos autores

#### 4.2.2 Relação entre a Cultura Hierárquica (COHIER) e a gestão da diversidade (GESTDIV), liderança inclusiva (LINDIC) e desempenho organizacional (DESORG).

Os resultados da tabela 5 indicam que as hipóteses H1b, H2b e H3b, que relacionam a cultura organizacional hierárquica com a gestão da diversidade (H1b:  $\beta = 0,573$ ,  $p = 0.000$ ), liderança inclusiva (H2b:  $\beta = 0.403$ ,  $p = 0.000$ ) e o desempenho organizacional (H3b:  $\beta = 0.217$ ,  $p = 0.001$ ) não foram confirmadas, e que, apesar de significativas as relações, o efeito esperado era negativo e todos os achados mostraram-se positivos. Por sua vez, a hipótese H4b que relaciona a liderança inclusiva com o desempenho organizacional não foi confirmada (H4b:  $\beta = 0.164$ ,  $p = 0.120$ ), enquanto a hipótese H5b que relaciona a gestão da diversidade com o desempenho organizacional foi confirmada (H5b:  $\beta = 0.492$ ,  $p = 0.000$ ).

Tabela 5 – Relação entre a Cultura Hierárquica e a gestão da diversidade, liderança inclusiva e desempenho organizacional

Hipótese prevista	Relação hipotética	B estimado	Erro padrão	Valor de z	p-valor	Std.lv	Std.all	Resultado
H1b	COHIER → GESTDIV	0.573	0.056	10.307	0.000	0.497	0.497	Não
H2b	COHIER → LINDIC	0.403	0.038	10.476	0.000	0.374	0.374	Não
H3b	COHIER → DESORG	0.217	0.067	3.251	0.001	0.166	0.166	Não
H4b	LINDIC → DESORG	0.164	0.105	1.555	0.120	0.135	0.135	Não
H5b	GESTDIV → DESORG	0.492	0.123	4.009	0.000	0.433	0.433	Sim

Fonte: Elaborado pelos autores.

No que se refere ao efeito mediador na relação entre cultura organizacional hierárquica e desempenho organizacional (Tabela 6), os resultados indicam que a hipótese H6b não foi confirmada, indicando que a liderança inclusiva não medeia essa relação (H6b:  $p = 0.115$ ), enquanto houve uma mediação parcial da gestão da diversidade (H7b) nessa relação ( $p = 0.000$ ). Para este caso, o efeito indireto da cultura hierárquica sobre o desempenho organizacional, através da gestão da diversidade é de 0,282.

Tabela 6: efeito mediador da liderança inclusiva e gestão da diversidade

Hipótese	Relação	Efeitos Indiretos	Efeitos Diretos	Efeitos totais	Resultado	p
H6b	COHIER → LINDIC → DESORG	0,066	0,217	0,283	Sem mediação	0,115
H7b	COHIER → GESTDIV → DESORG	0,282	0,217	0,499	Mediação Parcial	0,000

Fonte: elaborada pelos autores

#### 4.2.3 Relação entre a Cultura Inovativa (COINOV) e a gestão da diversidade (GESTDIV), liderança inclusiva (LINDIC) e desempenho organizacional (DESORG).

Os resultados da tabela 7 indicam que as hipóteses H1c, H2c e H3c, que relacionam a cultura organizacional inovativa com a gestão da diversidade (H1c:  $\beta = 0,797$ ,  $p = 0.000$ ), liderança inclusiva (H2c:  $\beta = 0.593$ ,  $p = 0.000$ ) e o desempenho organizacional (H3c:  $\beta = 0.234$ ,  $p = 0.004$ ) foram confirmadas. Por sua vez, a hipótese H4c que relaciona a liderança inclusiva com o desempenho organizacional não foi confirmada (H4c:  $\beta = 0.133$ ,  $p = 0.162$ ), enquanto a hipótese H5c que relaciona a gestão da diversidade com o desempenho organizacional foi confirmada (H5c:  $\beta = 0.427$ ,  $p = 0.000$ ).

Tabela 7 – Relação entre a Cultura Inovativa e a gestão da diversidade, liderança inclusiva e desempenho organizacional

Hipótese prevista	Relação hipotética	B estimado	Erro padrão	Valor de z	p-valor	Std.lv	Std.all	Resultado
H1c	COINOV → GESTDIV	0.797	0.073	10.916	0.000	0.623	0.623	Sim
H2c	COINOV → LINDIC	0.593	0.046	12.751	0.000	0.510	0.510	Sim
H3c	COINOV → DESORG	0.234	0.081	2.896	0.004	0.179	0.179	Sim
H4c	LINDIC → DESORG	0.133	0.095	1.397	0.162	0.119	0.119	Não
H5c	GESTDIV → DESORG	0.427	0.115	3.714	0.000	0.418	0.418	Sim

Fonte: Elaborado pelos autores.

No que se refere ao efeito mediador na relação entre cultura organizacional inovativa e desempenho organizacional (Tabela 8), os resultados indicam que a hipótese H6c não foi confirmada, indicando que a liderança inclusiva não medeia essa relação (H6c:  $p = 0.158$ ), enquanto houve uma mediação parcial da gestão da diversidade (H7c) nessa relação ( $p = 0.000$ ), confirmando a hipótese. Para este caso, o efeito indireto da cultura inovativa sobre o desempenho organizacional, através da gestão da diversidade é de 0,340.

Tabela 8– Resultado da mediação Cultura Inovação e Desempenho Organizacional

Hipótese	Relação	Efeitos Indiretos	Efeitos Diretos	Efeitos totais	Resultado	p
H6c	COINOV → GESTDIV	0,079	0,234	0,313	Sem Mediação	0,158

H7c	COINOV → LINDIC	0,340	0,234	0,574	Mediação Parcial	0,000
-----	-----------------	-------	-------	-------	------------------	-------

Fonte: elaborada pelos autores

#### 4.2.4 Relação entre a Cultura Mercado (COMERC) e a gestão da diversidade (GESTDIV), liderança inclusiva (LINDIC) e desempenho organizacional (DESORG).

Na Tabela 9, as hipóteses H1d e H2d apresentaram efeitos positivos da cultura de mercado sobre a gestão da diversidade (H1d:  $\beta = 0,575$ ,  $p = 0.000$ ) e sobre a liderança inclusiva (H2c:  $\beta = 0,435$ ,  $p = 0.000$ ). Entretanto, não confirma a hipótese H3d (H3d:  $\beta = 0,014$ ,  $p = 0.828$ ), uma vez que a relação não foi significativa e o coeficiente foi positivo e esperava-se uma relação negativa entre cultura organizacional de mercado e desempenho organizacional. Por sua vez, a hipótese H4d que relaciona a liderança inclusiva com o desempenho organizacional não foi confirmada (H4d:  $\beta = 0.146$ ,  $p = 0.150$ ), enquanto a hipótese H5d que relaciona a gestão da diversidade com o desempenho organizacional foi confirmada (H5d:  $\beta = 0.579$ ,  $p = 0.000$ ).

Tabela 9– Relação entre a Cultura Mercado e a gestão da diversidade, liderança inclusiva e desempenho organizacional

Hipótese prevista	Relação hipotética	B estimado	Erro padrão	Valor de z	p-valor	Std.lv	Std.all	Resultado
H1d	COMERC → GESTDIV	0.575	0.051	11.164	0.000	0.498	0.498	Sim
H2d	COMERC → LINDIC	0.435	0.037	11.876	0.000	0.399	0.399	Sim
H3d	COMERC → DESORG	0.014	0.065	0.217	0.828	0.011	0.011	Não
H4d	LINDIC → DESORG	0.146	0.102	1.441	0.150	0.124	0.124	Não
H5d	GESTDIV → DESORG	0.579	0.121	4.779	0.000	0.519	0.519	Sim

Fonte: Elaborado pelos autores.

No que se refere ao efeito mediador na relação entre cultura organizacional de mercado e desempenho organizacional (Tabela 10), os resultados indicam que a hipótese H6b não foi confirmada, indicando que a liderança inclusiva não medeia essa relação (H6d:  $p = 0.151$ ), enquanto houve uma mediação total da gestão da diversidade (H7d) nessa relação ( $p = 0.000$ ), uma vez que a relação entre cultura de mercado e desempenho organizacional tornou-se não significativa, confirmando esta hipótese. Para este caso, o efeito indireto da cultura de mercado sobre o desempenho organizacional, através da gestão da diversidade é de 0,333.

Tabela 10 – Resultado da mediação Cultura Inovação e Desempenho Organizacional

Hipótese	Relação	Efeitos Indiretos	Efeitos Diretos	Efeitos totais	Resultado	p
H6d	COMERC → LINDIC → DESORG	0,064	0,014	0,078	Sem Mediação	0,151
H7d	COMERC → GESTDIV → DESORG	0,333	0,014	0,347	Mediação Total	0,000

Fonte: elaborada pelos autores

## 5 DISCUSSÃO

Este estudo buscou investigar a relação entre os tipos de cultura organizacional do modelo de Cameron e Quinn (2006) e o desempenho organizacional, tendo as variáveis liderança inclusiva e as práticas de gestão da diversidade como variáveis mediadoras. Neste aspecto, esta pesquisa avança na medida em que a maioria dos estudos têm focado em averiguar os efeitos da cultura sobre o desempenho ou o efeito da gestão da diversidade e da liderança inclusiva sobre o desempenho (Peláez-león et al., 2023; Li et al., 2021; Silva et al., 2024). Assim, este estudo inova em relação aos estudos anteriores.

Uma primeira constatação relevante é que as hipóteses que relacionam os tipos culturais e o desempenho organizacional não se confirmaram o que traz novas reflexões sobre os efeitos dos tipos de cultura sobre o desempenho, uma vez que era esperado que as culturas hierárquica e a de mercado tivessem efeito negativo sobre o desempenho (Warr, 2007; Hartnell et al., 2011; Peláez-León et al., 2023). Neste estudo, a cultura hierárquica mostrou-se significativa e

positiva, enquanto a cultura mercado, não foi significativa, mas seu coeficiente foi positivo. O resultado da cultura hierárquica se aproxima dos estudos de Peláez-León et al. (2023) ao encontrar um coeficiente positivo entre essa cultura e desempenho, apesar de não significativo. É possível que o contexto do estudo afete este resultado dado que empresas da área jurídica atuam muito focada nas regras e normas legais, o que o cumprimento dessas regras pode significar melhor forma de medir o desempenho. Isto estaria de acordo com a percepção de Cameron e Quinn (2006) que associa o desempenho desse tipo de organização ao estrito cumprimento de regras.

Nossos resultados também confirmam estudos anteriores que destacam os efeitos positivos das culturas clã e adocrática sobre o desempenho. As características dessas culturas promovem a colaboração, criatividade, satisfação a autonomia que favorecem o desempenho (Cameron; Quinn, 2006; Hartnell et al., 2011; Guimarães et al., 2016). Entretanto, os resultados permitem inferir que o impacto sobre o desempenho é maior para a cultura clã, pois possui maior coeficiente no resultado da regressão entre todos os tipos de cultura (H3a:  $\beta = 0.390$ ,  $p = 0.001$ ). Isso traz uma importante contribuição teórica e prática, especialmente para os gestores que pretendam ampliar o desempenho organizacional. Para isto, deve-se investir em ações que possam no médio e longo prazo desenvolver uma cultura mais associada à cultura clã.

Esse resultado também desafia estudos anteriores que defendem que afirmam que cultura de mercado, focada em resultados e competição, podem deteriorar o clima e satisfação, afetando desempenho (Warr, 2007; Siqueira, 2008; Hartnell et al., 2011). Nosso estudo indicou não significância dessa cultura com o desempenho. Mas o coeficiente foi positivo, contrariando expectativas. Apesar de não significativo, esse efeito se associa também com o estudo de Peláez-León et al. (2023) que viu relação positiva entre a cultura de mercado e desempenho.

Outro resultado relevante e que traz contribuições teóricas e práticas é o efeito dos tipos de cultura sobre as práticas de gestão da diversidade. Em primeiro lugar, destaca-se que todos os tipos de cultura têm efeito positivo sobre a gestão da diversidade, o que contraria uma das hipóteses que previa que culturas hierárquicas teriam efeito negativo sobre práticas de gestão da diversidade pelas características formais desta cultura (Cameron; Quinn, 2006; Uebel; Raldi, 2023). Os resultados deste estudo contrariaram esta expectativa. Entretanto, destacam-se nestes resultados os efeitos maiores da cultura clã sobre as práticas de gestão da diversidade. Entre os coeficientes da regressão, percebe-se que a cultura clã mostrou-se a que mais influencia a gestão da diversidade. Esse achado é relevante e se associa com os estudos anteriores já que as características da cultura clã se aproximam mais dos elementos que compõem as práticas da gestão da diversidade (Cox; Blake, 1991; Fleury, 2000; Fraga et al., 2022; Silva et al., 2024). Esses resultados estão em consonância com as pesquisas de Cameron e Quinn (2011) e Choi e Rainey (2010), que afirmam que organizações com cultura clã possuem forte coesão interna, valorização das relações interpessoais, ambiente colaborativo e incentivo ao sentimento de pertencimento, além de priorizarem o trabalho em equipe, promovendo um ambiente colaborativo e inclusivo (Zonatto et al., 2020).

Estudos anteriores têm focado mais no papel de variável independente da liderança inclusiva do que nos seus antecedentes. Neste caso, nosso estudo contribui ao apresentar como os diferentes tipos de cultura influenciam as práticas da liderança inclusiva. Nossos achados destacam que todos os tipos de cultura destacados por Cameron e Quinn (2006) afetam positivamente a liderança inclusiva. Ainda que isso signifique que uma das hipóteses não foi confirmada já que era esperado que a cultura hierárquica afetasse negativamente, os resultados indicam igualmente ao efeito sobre a gestão da diversidade, a cultura clã tem maior efeito sobre a liderança inclusiva. Estudos anteriores destacam as características da liderança inclusiva (Nembhard; Edmondson, 2006; Carmeli et al, 2010; Randel et al., 2019), o que permite inferir que elas estão mais próximas das características da cultura clã, o que pode justificar este resultado. Diante dos resultados dos efeitos diretos das culturas sobre as variáveis desempenho

organizacional, gestão da diversidade e liderança inclusiva, este estudo traz uma contribuição importante ao destacar que em todas essas relações a cultura clã mostrou-se mais influente, indicando aos gestores que a melhoria de estas dimensões em organizações como a aqui analisada, pode passar pelo desenvolvimento de uma cultura com características semelhantes a cultura clã (Cameron; Quinn, 2006).

Outra análise importante destacada neste estudo é o efeito da liderança inclusiva e da gestão da diversidade sobre o desempenho organizacional. Estudos anteriores têm mostrado o efeito desses construtos sobre uma variedade de dimensões organizacionais. Nosso estudo lança uma discussão relevante ao identificar que a liderança inclusiva não se mostrou significativa e relacionada com o desempenho organizacional em nenhum dos modelos ou tipos de cultura organizacional o que permite inferir a existência de um resultado consistente. Apoiado em estudos anteriores, esperava-se que a liderança inclusiva influenciasse positivamente o desempenho organizacional ((Nembhard; Edmondson, 2006; Carmeli et al, 2010; Randel et al., 2019), Jolly; Lee, 2021; Song et al., 2023). Isso não ocorreu. Por outro lado, a gestão da diversidade mostrou-se significativa e positiva em sua relação com o desempenho organizacional em todos os modelos ou tipos de cultura, o que se associa com estudos anteriores (Christensen, 2019; Li *et al.*, 2021; Silva et al., 2024; Zonatto et al., 2020). Entretanto, o efeito direto da gestão da diversidade sobre o desempenho organizacional foi maior quando o tipo de cultura do modelo de regressão foi a cultura de mercado. Isto é um achado importante e estudos futuros podem investigar as causas que sustentam estes achados.

Por sua vez, este estudo traz uma contribuição teórica e prática relevante ao destacar que práticas de gestão da diversidade são mais efetivas sobre o desempenho organizacional do que a liderança inclusiva. Este achado é relevante pois os gestores podem focar mais em desenvolver e fortalecer as práticas de gestão da diversidade dentro da organização do que aspectos mais voltados para a liderança inclusiva. Conforme discutido, é possível que as práticas de gestão da diversidade tenham alcance mais amplos do que práticas de liderança inclusiva o que pode justificar tais resultados. Estudos futuros podem investigar as razões desta diferença.

Outro aspecto relevante deste estudo é o resultado dos testes sobre o papel de mediação exercido pela liderança inclusiva e a gestão da diversidade, na relação entre os tipos de cultura e o desempenho organizacional. Este trabalho traz contribuições teóricas relevantes ao identificar que entre as variáveis liderança inclusiva e gestão da diversidade, apenas a gestão da diversidade atua na relação entre os tipos de cultura organizacional e o desempenho organizacional. A liderança inclusiva não se mostrou uma mediadora em nenhum dos modelos com nenhum tipo de cultura, o que é interessante dado que se esperava que houve mediação dada as características da liderança inclusiva. Certamente a não existência de efeito mediador da liderança inclusiva pode decorrer da não significância dela sobre o desempenho organizacional. Estudos futuros podem investigar os aspectos que levam a este resultado.

Por sua vez, a gestão da diversidade mostrou-se como uma variável mediadora na relação entre todos os tipos de cultura e o desempenho organizacional. Este achado reforça o papel da gestão da diversidade como mediadora relevante, corroborando com achados anteriores que afirmam que em culturas inovativas, diversidade integrada promove inovação e eficácia, elevando performance (Choi & Rainey, 2010; Li et al., 2021; Uebel; Raldi, 2023). Isso indica que as culturas, além do efeito direto, tem efeito também indireto através das práticas de gestão da diversidade sobre o desempenho organizacional. Isto indica que o fortalecimento do desempenho, nesse contexto, está mais associado à valorização estruturada das práticas de gestão da diversidade por parte da organização do que à atuação específica das lideranças. Isso é um achado relevante pois reforça a importância da gestão da diversidade, especialmente para os gestores que podem ver a gestão da diversidade para além de políticas afirmativas, percebendo seu valor para o sucesso organizacional (Rohden, 2023; Silva et al., 2024).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou os efeitos dos tipos de cultura sobre o desempenho organizacional testando as variáveis liderança inclusiva e a gestão da diversidade como variáveis mediadoras. Os resultados mostraram efeitos positivos de todos os tipos de cultura e da gestão da diversidade sobre o desempenho, exceção para cultura de mercado, enquanto a liderança inclusiva não foi significativa para explicar o desempenho organizacional. Além disso, a liderança inclusiva não se revelou uma variável mediadora enquanto a gestão da diversidade atuou como mediadora nas relações entre todos os tipos de cultura e desempenho organizacional.

Uma contribuição relevante é o fato de que a cultura clã revelou-se com maior efeito direto sobre o desempenho organizacional, o que indica aos gestores que atuar na construção de uma cultura organizacional que valorize os aspectos desse tipo de cultura pode ser positivo para a melhoria do desempenho. Além disso, foi visto que a cultura hierárquica, embora tradicionalmente considerada como restritiva, mostrou influência positiva sobre a gestão da diversidade, a liderança inclusiva e o desempenho. Além disso, ao mostrar que a liderança inclusiva não foi significativa para explicar o desempenho e nem como mediadora, ao contrário da gestão da diversidade, este estudo sinaliza que atuar sobre práticas de gestão da diversidade que contemplam aspectos mais amplos e estruturados da organização, traz efeitos melhores do que a dependência de ações específicas e individualizados da liderança inclusiva.

Apesar das contribuições deste estudo, é possível indicar algumas limitações. Em primeiro lugar, a amostra refere-se a uma única organização, o que restringe a possibilidade de generalizações de seus resultados. Estudos futuros podem ampliar a amostra para outras organizações e até outros segmentos para verificar se os achados no segmento jurídico se repetem em outros segmentos. Outra limitação diz respeito ao fato de tratar-se de um estudo transversal, impedindo a verificação de mudanças ao longo do tempo. Estudos futuros poderiam analisar estes fenômenos ao longo de determinado tempo para permitir análises causais entre as variáveis analisadas.

## REFERÊNCIAS

AFRIYIE, E. O.; JIN, Y.; YAKUBU, M.; AWUDU, I. Role of job satisfaction in microfinance institutions' performance: considering performance appraisal, training and development. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 73, n. 6, p 1749–1771, set. 2023.

AMABILE, T. M. How to kill creativity. *Harvard Business Review*, v. 76, n. 5, p. 77–87, 1998.

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

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, 2015.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. 2. ed. New York: Addison-Wesley, 2006.

- CARMELI, A.; REITER-PALMON, R.; ZIV, E. Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: the mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, v. 22, n. 3, p. 250–260, 2010.
- CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. *Pipeline de liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.
- CHOI, J. N.; RAINEY, H. G. Gerenciando a diversidade em agências federais dos EUA: efeitos da diversidade e da gestão da diversidade nas percepções dos funcionários sobre o desempenho organizacional. *Public Administration Review*, v. 70, n. 1, p. 109–121, 2010.
- CLEGG, B.; BALTHU, K.; MORRIS, G. Changing professional service archetypes in a law firm using Process Orientated Holonic (PrOH) Modelling. **Knowledge Management Research & Practice**, p. 38–52, fev. 2019
- COX, T.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, v. 5, n. 3, p. 45–56, 1991.
- FUKUNAGA, F. Liderança e inovação: dimensões simbólicas nas práticas organizacionais. *Revista Administração em Diálogo*, v. 17, n. 3, p. 123–144, 2015.
- GOFFEE, R.; JONES, G. *Por que alguém seria liderado por você?*. São Paulo: Elsevier, 2013.
- GUIMARÃES, T. A.; CANÇADO, V. L.; LIMA, C. B. Influência da cultura organizacional nos resultados: estudo de caso em uma empresa brasileira. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 17, n. 6, p. 153–177, 2016.
- HAN TRAN, V.; CHOI, S. B. Effects of inclusive leadership on organizational citizenship behavior: The mediating role of perceived organizational support. *International Journal of Organizational Analysis*, v. 27, n. 3, p. 734–751, 2019.
- HARTNELL, C. A.; OU, A. Y.; KINICKI, A. Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, v. 96, n. 4, p. 677–694, 2011.
- HERINGER, R.; OLIVEIRA, A. M. Cultura organizacional e inclusão: avanços e limites nas práticas de diversidade. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 21, n. 1, p. 189–209, 2023.
- HOLLANDER, E. P. *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. New York: Routledge, 2009.
- JAVED, B. et al. Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management & Organization*, v. 25, p. 554-571, jul. 2019.
- JERÓNIMO, H. M.; HENRIQUES, P. L.; CARVALHO, S. I. Being inclusive boosts impact of diversity practices on employee engagement. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, v. 20, n. 2, p. 129-147, 2022.
- JOLLY, P. M., & LEE, L. Silence is not golden: Motivating employee voice through inclusive leadership. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, v.45, n. 6, p.1092–1113, 2021.

- KALEV, A.; DOBBIN, F.; KELLY, E. Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, v. 71, n. 4, p. 589–617, 2006.
- LE, T. T., LE, B. P. Mediating Role of Change Capability in the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Performance: An Empirical Research. *Psychology Research and Behavior Management*, v. 14, 1747–1759, 2021
- LE, P. B., HA, S. V. Impacts of knowledge-based HRM, knowledge sharing and perceived organizational supports on innovation performance: a moderated-mediation analysis, Evidence-based HRM, ahead-of-print No. ahead-of-print, 2023
- LI, C. et al. Inclusive leadership and team innovation: the role of team voice and performance pressure. *Journal of Business Research*, v. 135, p. 1–13, 2021.
- MELCHIOR, C. Cultura organizacional e desempenho: um estudo em organizações públicas. *Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios*, v. 5, n. 2, p. 44–59, 2023.
- MIGUELES, C. et al. Liderança ética, clima organizacional e desempenho: uma perspectiva multivariada. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 25, n. 4, p. 621–643, 2021.
- MORAES, L. F. D.; BUENO, R.; DOMINGUES, M. J. Cultura organizacional e desempenho: um estudo empírico em empresas brasileiras. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 19, n. 3, p. 10–26, 2020.
- NEMBHARD, I. M.; EDMONDSON, A. C. Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, nov. 2006, v. 27, n. 7, p. 941-966.
- NISHII, L. H.; MAYER, D. M. Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader–member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, v. 94, n. 6, p. 1412–1426, 2009.
- O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J. A. Culture as social control: corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, v. 18, p. 157–200, 1996.
- PELÁEZ-LEÓN, J. D.; SALAS-ARBELÁEZ, L.; GARCÍA-SOLARTE, M. Organizational culture and performance-based compensation in family firms: does family involvement in management matter? *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 25, n. 1, p.33-51, 2023
- PENDRY, L. F.; DRISCOLL, D. M.; FIELD, S. C. T. Diversity training: putting theory into practice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 80, n. 1, p. 27–50, 2007.
- PRIME, J.; SALIB, E. Inclusive leadership: the view from six countries. *Catalyst Report*, p. 1–16, 2014.
- ROBERSON, Q. M. Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, v. 31, n. 2, p. 212–236, 2006.
- ROHDEN, L. Inclusion and diversity in companies: Premises to maximize quality of life and profitability. *BAR - Brazilian Administration Review*, v. 20, n. 2, e230058, 2023

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SILVA, L.P.; CASTRO, M. A.R.; DOS-SANTOS, M.G. Influência da Cultura Organizacional Mediada pelo Assédio Moral na Satisfação no Trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 22, n. 2, pp. 249-270, março/abril, 2018

SILVA, L. P., PESSINA, M. E. H., & CASTRO, M. A. R. Diversity management and organizational performance: Mediation and moderation of commitment, person-job fit and empowerment. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v.26, n. 4, e20230150, 2024.

SIQUEIRA, M. M. M. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SILVA, S. Diversidade nas organizações: um olhar sobre cultura e inclusão. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 18, n. 2, p. 202–210, 2018.

SILVA, V. Gestão estratégica da diversidade: desafios e práticas em empresas brasileiras. *Revista de Administração da UFSM*, v. 16, n. 1, p. 78–96, 2023.

SON, T. T., PHONG, L. B., LOAN, B. T. T. Transformational Leadership and Knowledge Sharing: Determinants of Firm's Operational and Financial Performance. *Sage Open*, v. 10, n. 2, 2020

TRIGUERO-SÁNCHEZ, R.; PEÑA-VINCES, J. C.; GUILLEN, J. How to improve firm performance through employee diversity and organizational culture. *European Management Journal*, v. 36, n. 4, p. 507–519, 2018.

UEBEL, R.; RALDI, A. Gestão de pessoas e mobilidade internacional: uma revisão crítica de literatura. **Século XXI: Revista de Relações Internacionais - ESPM-POA**, v. 14, n. 2, p. 28–102, 2023.

WARR, P. *Work, happiness, and unhappiness*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2007.

ZONATTO, V. C.; NASCIMENTO, J. C.; LUNARDI, M. A.; DEGENHART, L. Effects of budgetary participation on managerial attitudes, satisfaction, and managerial performance. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 6, p. 532–554, nov./dez. 2020.