

UM OLHAR ATENTO SOBRE A GESTÃO DA DIVERSIDADE NO CONTEXTO DO TRABALHO

Pablo Marlon Medeiros da Silva

Doutor em administração pela Universidade Potiguar

E-mail: pablo_marlon17@hotmail.com

Rafael Fernandes de Mesquita

Doutor em administração pela Universidade Potiguar

E-mail: rafael.fernandes@ifpi.edu.br

Brena Samara de Paula

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

E-mail: brenauern2013@gmail.com

Agostinha Mafalda Barra de Oliveira

Doutora em Psicologia pela Psicologia Social e Antropologia das
Organizações pela Universidad de Salamanca (2009)

E-mail: agostinhamafalda@ufersa.edu.br

Rosângela Queiroz Sousa Valdevino

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

E-mail: rosangelaqueiroz84@yahoo

Auris Martins de Oliveira

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

E-mail: aurismartins@uern.br

RESUMO

As transformações demográficas no mercado de trabalho tornaram os ambientes organizacionais mais diversificados do que nunca, intensificando o interesse de pesquisadores e organizações em todo o mundo. Neste sentido, este trabalho discute evidências empíricas e teóricas sobre a diversidade no contexto do trabalho, a partir de conceitos, histórico e efeitos.

Palavras-chave: Diversidade. Trabalho. Gestão de Pessoas.

1 INTRODUÇÃO

A gestão da diversidade pode ser compreendida, enquanto campo na administração de empresas, como aquele esforço intelectual “dirigido ao entendimento da estrutura

multidimensional e os efeitos das diferenças nas organizações” (NKOMO; COX JR., 2012, p. 351). Há uma permeabilidade maior às diversidades no Brasil, mesmo que também haja movimentos que questionam padrões impostos e que buscam legitimidade de classes oprimidas. São aspectos derivados da história de colonização brasileira, pois desde o início da formação do país, o povo brasileiro miscigenado (DANTAS, 2012). Esta heterogeneidade, contudo, também implica em uma “barreira cultural” não explícita, “a recusa da aceitação do preconceito” (FLEURY, 2012), que compõe um imaginário popular de que o país, por ser tão miscigenado e diverso é livre de preconceitos.

Até o final da década de 1960, pouca atenção era direcionada aos estudos de gênero nas organizações, ampliando-se no início da década de 1970, nos Estados Unidos e em alguns países da Europa Ocidental, com destaque para o Reino Unido por conta de legislações específicas que cobriam categorias como raça, etnia, religião, idade e gênero (COX JR.; NKOMO, 1990). O período que precede esta ampliação da literatura negligenciava estas categorias, como se sugerisse que “os empregados estavam isentos dessas identidades” (NKOMO; COX JR., 2012, p. 340). A partir de então, a diversidade tem ganhado popularidade nos estudos organizacionais e o conceito de identidade é intrínseco ao seu campo. Como termo amplo, diversidade é abrangente e pode ser mal interpretado ou aplicado. Nkomo e Cox Jr. (2012) esclarecem que o uso de “diversidade” descreve a força de trabalho em termos gerais, não grupos minoritários e, por isso, em alguns casos específicos, como na pesquisa com gênero, ou raça, ou etnia, seria mais apropriado a especificação de interesse identitário.

As transformações demográficas no mercado de trabalho tornaram os ambientes organizacionais mais diversificados do que nunca (MEENA; VANKA, 2017), intensificando o interesse de pesquisadores e organizações em todo o mundo, que buscam estudar estratégias que visem melhorar sua competitividade, criar um ambiente de trabalho inclusivo que aprecia as diferenças dos profissionais e os aceita da maneira como são (KIM; LEE; KIM, 2015). Neste sentido, este trabalho discute evidências empíricas e teóricas sobre a diversidade no contexto do trabalho, a partir de conceitos, histórico e efeitos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ASPECTOS INICIAIS SOBRE A DIVERSIDADE

A noção de diversidade surgiu para se referir a como os indivíduos diferem uns dos outros em seus aspectos visíveis e invisíveis (HENNEKAM et al., 2018). Profissionais são moldados por seus aspectos pessoais e pela cultura organizacional onde trabalham, o que influencia no seu comportamento e na forma como interagem com seus pares, superiores e subordinados, levando-os a perceber e tratar as diferenças existentes de acordo com esses fatores (HSIAO; AULD; MA, 2015).

Kreitz (2008) caracteriza a diversidade como aqueles atributos significativos que diferenciam uma pessoa da outra. Já Van Knippenberg e Schippers (2007) observaram a diversidade dentro do contexto de grupo, analisando os aspectos objetivos e subjetivos de seus membros. Esse conceito se aproxima do entendimento de Mazur (2010, p.8) ao relacionar o termo diversidade às distinções pessoais dentro de um contexto social que possuem relevância cultural. Fleury (1999) ressalta que essas diferenças tiveram origem histórica, em que de um lado estão os grupos majoritários, cujos membros historicamente possuem vantagens em termos econômicos; já do outro lado estão os grupos minoritários que, ao contrário dos primeiros, sofrem preconceito, resultado de uma herança herdada do passado, afetando as pessoas em razão de sua cor, gênero, deficiência, dentre outros aspectos. Portanto, a definição de diversidade parece ser compreendida na literatura de diferentes modos e apresenta perspectivas diversas, evoluindo através do tempo e de forma dinâmica.

O conceito de diversidade concentra-se no fato de que existem inúmeros grupos, os quais servem para descrever seus membros e essas pessoas podem descrever-se (KÖLLEN; KAKKURI-KNUUTTILA; BENDL, 2018), podendo mesclar indivíduos de diferentes gêneros, raças, orientações sexuais, idades, etnias e características demográficas, como status econômico e educação (APPELBAUM; KRYVENKO; RODRIGUEZ PARADA; SOOCHAN; SHAPIRO, 2015). O aumento da diversidade na força de trabalho constitui um dos maiores desafios humanos e organizacionais da atualidade, fazendo com que pesquisadores e profissionais busquem continuamente compreender os impactos que as diferenças podem trazer para os negócios e para o ambiente laboral (RICHARD, 2000).

2.2 UMA ATRIBUIÇÃO DE ORIGEM DAS ATENÇÕES SOBRE A DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL

A origem das preocupações a respeito da diversidade nas organizações é atribuída aos Estados Unidos, desenvolvendo-se, teoricamente, a partir da ênfase na equiparação de oportunidades, evoluindo para práticas de ação afirmativa, métodos de gerir as diferenças e, por fim, modelos teóricos de gestão. Inicialmente, a ideia da inclusão da diversidade se potencializou a partir das lutas por direitos civis nos Estados Unidos na década de 1960, impostas por minorias étnicas e mulheres, que culminou na criação da lei de direitos civis, que tornou ilegal qualquer tipo de discriminação no ato recrutamento e seleção de profissionais por parte das empresas (NKOMO; HOOBLER, 2014). Esse ato representou um marco divisor, pois foi o impulso necessário para promover a luta constante por políticas de igualdade de oportunidades (MAXWELL, 2004).

Posteriormente, também nos Estados Unidos, promulgou-se o que se chamou de *Affirmative Action*, uma iniciativa pública que visava equilibrar o quadro funcional das empresas que tivessem contrato junto ao governo ou que recebesse qualquer tipo de recurso ou benefício vindo desse. Esse balanceamento incluiria mulheres, minorias étnicas, índios, e, mais tarde, integraria também pessoas com deficiências (FLEURY, 2000).

A intenção das ações afirmativas era reparar danos históricos sofridos por determinados grupos sociais que na época se achavam excluídos de diversas oportunidades, incluindo emprego, escola, universidade, política, dentre outros (DAVIS; FROLOVA; CALLAHAN, 2016). Segundo os mesmos autores, essas políticas públicas são mantidas com o objetivo de tentar dar isonomia a grupos minoritários que almejam os mesmos privilégios e igualdade de grupos majoritários. Essas medidas não se restringiram apenas aos Estados Unidos. Seguindo seu exemplo, os ideais de igualdade chegaram, ao longo do tempo, a todo o ocidente. Atualmente, a maioria dos países do mundo ocidental adotam leis de proteção aos funcionários contra a discriminação, quaisquer que sejam as razões de diferença entre eles.

Existem, porém, diferenças entre as nações que legislaram a respeito da igualdade que as tornam únicas (KLARSFELD et al., 2012). Os autores citam que, no Canadá, por exemplo, além da não discriminação no ato de contratar, os empregadores precisam adotar posturas

proativas para eliminar quaisquer obstáculos à isonomia no ambiente de trabalho, além de haver uma política de balanceamento do quadro funcional, atraindo grupos referentes a povos indígenas, pessoas com deficiência, mulheres e outras minorias. Na Itália, o foco entre grande parte das empresas está em atender aos anseios sociais, porém, sem deixar de cumprir suas obrigações legais no ato da contratação (RAVAZZANI, 2016).

Há, portanto, um paradoxo entre a realidade que opõe as políticas empresariais de gestão da diversidade por questões de coerção ou voluntarismo (ÖZBILGIN; TATLI, 2011). Diferente de Canadá e Itália, no Brasil, onde imperam as práticas por razões de regulação, foram poucas as políticas públicas implementadas, tendo sua eficácia questionada (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004) e sendo criticadas por muitas vezes ferirem os princípios da meritocracia e qualificação em detrimento do recrutamento de pessoas por atributos físicos e sociais que os diferem uns dos outros (CAPEHART; GRUBB; HERDMAN, 2009), além de, na maioria das vezes, as minorias que eram contratadas por critérios de reparação social não terem as mesmas oportunidades de retenção, promoção, sendo mantidos nas organizações com salários baixos e em posições hierárquicas inferiores (NKOMO; HOOBLER, 2014). Esses achados corroboram pesquisas feitas por Klarsfeld et al. (2016), revelando uma dialética entre a ação voluntária e a coerção a respeito do pensamento dos países em relação à diversidade. Para esses autores, o reconhecimento da variedade de graus de intensidade na maneira como as leis podem restringir as ações de empresas no sentido de encorajá-las a diversificar sua mão de obra.

2.3 A INCLUSÃO DA DIVERSIDADE COMO UMA INICIATIVA DE GESTÃO EFICAZ

Assim, a gestão da diversidade surge como alternativa que se difere das ações afirmativas em vários aspectos. Primeiro, é uma iniciativa própria das organizações e não simplesmente o cumprimento legal imposto pelo Estado; segundo, não se dirige aos interesses de grupos minoritários, mas sim, mantém uma política de integração que engloba os objetivos de todos os profissionais envolvidos; terceiro, uma de suas principais ênfases está nos benefícios do seu negócio, não na justiça social (YLOSTALO, 2016). Uma pesquisa realizada por Mutsaers e Trux (2015) constatou um senso de cultura organizacional democrática, pautado pela tolerância, solidariedade comunitária, respeito, isonomia, envolvimento no processo de

tomada de decisões, dentre outros aspectos e confirmaram que a mesma visão de diversidade dos funcionários e era corroborado pelos gestores.

Apesar de esse modelo de cultura para a diversidade ainda não ser o padrão nos dias atuais (ISOTALUS; KAKKURI-KNUUTTILA, 2018), percebe-se que a boa gestão da diversidade é o caminho para a integração da heterogeneidade nas organizações. Gerir as diferenças vai além do simples recrutamento de diversos funcionários; envolve aprender a contemplar e responder corretamente às necessidades, valores e atitudes que os diferentes profissionais trazem para a organização e buscar alternativas mais eficazes de usar seus talentos e habilidades, independente de aspectos pessoais, como religião, idade, gênero, orientação sexual, cor da pele, etnia etc, em prol de um ambiente de trabalho sustentável e justo (ABAKER; AL-TITI; AL-NASR, 2018; STAROSTKA-PATYK; TOMSKI; ZAWADA, 2015).

A diversidade por si só pode não trazer benefícios às organizações (ELY; THOMAS, 2001); pois as práticas de gestão de diversidade eficazes devem ir além da simples captação de profissionais, envolvendo as atividades pelas quais indivíduos compartilham experiências, significados e processos acerca de como devem portar-se diante das diferenças (PEREIRA; HANASHIRO, 2010), necessitando, portanto, de treinamentos e aprendizagem constante de todos os envolvidos dentro da organização para os desafios que a heterogeneidade trará para o ambiente de trabalho (PECI; SOBRAL, 2008).

Em consonância com esse entendimento, Richard (2000) alerta que os gestores de RH precisam ampliar seus conhecimentos para além daquilo que eles dominam em sua área, para que a diversidade gere bons resultados. Para isso, a capacitação para lidar com as diferenças pode auxiliar no aumento da eficácia individual e organizacional quando inclui em programas de treinamento o apoio e comprometimento da alta gerência, a integração como parte de planejamento estratégico, treinadores capacitados, o entendimento do que é diversidade e a sua importância, o atendimento às necessidades no ambiente de trabalho, participação de obrigatória de todos os profissionais, a criação de práticas inclusivas e a busca constante pela responsabilidade, confiança e avaliação de tudo o que se tem feito a respeito do assunto (WENTLING; PALMA-RIVAS, 1997). Cabe à gestão adotar uma postura proativa a respeito da promoção da diversidade, não apenas por questões de desempenho social corporativo, mas também pensando no crescimento financeiro que essa pode trazer para o negócio (RICHARD, 2000).

As Pessoas com Deficiência – PcD também têm sido objeto de estudo no campo da gestão da diversidade, por terem sido historicamente caracterizadas como incapazes de realizar tarefas diárias e de trabalhar. A concepção de integração de PcDs surge por volta das décadas de 1950 a 1980 e é marcada pela criação de centros de reabilitação com a intenção de modificar a PcD para que esta se tornasse apta ao convívio em sociedade em seus diversos meios (familiar, escolar, recreativo). A ideia de inclusão, iniciada na década de 1990, parte do pressuposto de sensibilizar a sociedade para que esta aceite o PcD e ele possa ser mais autônomo e independente. Assim, “o processo de inclusão é a soma de esforços dos indivíduos (ainda excluídos) e da sociedade para equacionar problemas, encontrar soluções e buscar a igualdade de oportunidades para todos”, destacam Assis e Carvalho-Freitas (2014, p. 498). A importância do trabalho para a vida das pessoas está relacionada à oportunidade de demonstrar suas capacidades e contribuir com a sociedade, além de ser uma forma de se sentirem úteis e independentes. Para Souza *et al.* (2019, p.02), o trabalho para as PcDs envolve sentimentos como autoestima, auto realização, autonomia e possibilidade de conviver com outras pessoas, o que representa uma importante fonte de aceitação e, principalmente, de “humanização”.

3 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS EFEITOS E CRÍTICAS À GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Este trabalho discute evidências empíricas e teóricas sobre a diversidade no contexto do trabalho, a partir de conceitos, histórico e efeitos. A capacidade que uma organização tem de gerir com eficácia as diferenças podem ser vistas como um fator positivo para a consecução de objetivos individuais e organizacionais dentro do ambiente de trabalho. Porém, diante da complexidade do que é lidar com a heterogeneidade, a gestão da diversidade pode também ser encarada como uma faca de dois gumes, apresentando efeitos positivos e desafios que precisarão ser bem administrados, a fim de obter-se os resultados almejados pelos gestores.

Ao longo do tempo, pesquisas tem mostrado que uma boa gestão da diversidade pode trazer diversos benefícios às organizações, como melhorar os níveis de comprometimento e envolvimento dos seus profissionais (BIZRI, 2018; LUU; ROWLEY; VO, 2018; GÜNDEMIR; HOMAN; USOVA; GALINSKY, 2017), a tomada de decisões (MCLEOD; LOBEL; COX, 1996), a utilização de talentos (PERETZ et al., 2015), o desempenho organizacional (SHARMA;

MOSES; BORAH; ADHIKARY, 2018; ALI; KONRAD, 2017; PERETZ; LEVI; FRIED, 2015), a qualidade e o crescimento financeiro (GOMEZ; BERNET, 2019), o compartilhamento de experiências no ambiente de trabalho (URICK, 2017; MEENA; VANKA, 2017; CALEB, 2014),

Uma boa gestão da diversidade sugere também melhores resultados relacionados à atração de mão de obra (AGRAWAL, 2012), à criatividade e capacidade de inovar (MANOHARAN; SARDESHMUKH; GROSS, 2019; MENDES, 2004), à sustentabilidade a longo prazo (ASHIKALI; GROENEVELD, 2015), à resolução de problemas (PECI; SOBRAL, 2008), à aprendizagem organizacional (MARQUES, 2008), à satisfação dos funcionários (SPIJKERMAN, BENSCHOP; BÜCKER, 2018), ao comportamento de cidadania organizacional (HSIAO; AULD; MA, 2015), à cultura corporativa (STAROSTKA-PATYK; TOMSKI; ZAWADA, 2015), e a oferta de serviço a uma clientela externa diversificada (MAZUR, 2010).

Por outro lado, quando não gerida eficazmente, a diversidade apresenta muitos desafios às organizações, como problemas associados à ineficiência (FARRER, 2004), às atitudes negativas e desconforto em relação a pessoas diferentes (WENTLING; PALMA-RIVAS, 1997), a um menor comprometimento de seus funcionários (TSUI; EGAN, O'REILLY, 1992), à categorização de indivíduos, o que pode resultar em comportamentos diferenciados entre os grupos no ambiente laboral (MEENA; VANKA, 2017), ao aumento da rotatividade (FARRER, 2004; JACKSON *et al.*, 1991), racismo (APPELBAUM *et al.*, 2015; ARCHER *et al.*, 2005), estereotipagem (PACHECO *et al.*, 2014), insatisfação (MARTINEZ, 2013) e ao fato de nem sempre a diversidade influenciar positivamente a inovação, quando essa se dá entre diferentes culturas (ELIA; PETRUZELLI; PISCITELLO, 2019), podendo haver possíveis conflitos de relacionamentos (EARLEY; MOSAKOWSKI, 2000).

A gestão da diversidade também possui o risco de não alcançar todos os escalões da organização e é predominantemente aplicado ao nível mais baixo da hierarquia (MARQUES, 2008); pode causar ceticismo por parte dos profissionais acerca da implementação eficaz das práticas de diversidade e também provocar atitudes, como indiferença e frieza para com aqueles que são beneficiários de tais políticas (WISE; TSCHIRHART, 2000; BATEMAN, 1996); pode haver uma valorização demasiada das minorias em relação aos grupos majoritários, comprometendo seu engajamento profissional (AVERY, 2011; YANG; KONRAD, 2011); para

melhorar sua imagem, muitas organizações adotam programas de fachada, demonstrando estar preocupadas com a integração das minorias, mas, na verdade, acabam segregando-as, agindo, discretamente, em um processo de exclusão (MENDES, 2004).

Dessa forma, a gestão da diversidade tem sido alvo de questionamentos. Um dos pontos tem sido a noção de que sua eficácia parece permanecer como sendo uma meta ilusória (CHUNG et al., 2015), refletida no engajamento em uma retórica de defesa da diversidade organizacional, mas que, ao mesmo tempo, mascara e expõe uma resistência a sua implementação por parte daqueles que possuem cargos de liderança (SPAALJ; KNOPPERS; JEANES, 2019), para que, dentre outros motivos, possam controlar, reproduzir e manter suas relações de poder no ambiente de trabalho (HARDING; FORD; LEE, 2017). Percebeu-se ainda que as desigualdades no interior de muitas organizações continuam não sendo combatidas, pois se utiliza de estratégias simplistas, enfatizando práticas mecanicistas como comunicação, capacitação, trabalho em equipe, porém, silenciando a falta de isonomia em questões estruturais que envolvam raça, gênero, por exemplo.

Além disso, a gestão da diversidade tem sido criticada pela sua preocupação demasiada na eficiência dos diferentes grupos e o retorno financeiro a partir dessa diferenciação em detrimento das questões de justiça, igualdade e valorização profissional supostamente negligenciada por parte das empresas que garantiriam melhor uma não discriminação (KNIGHTS; OMANOVIĆ, 2016). Assim, esse tipo de procedimento é encarado como uma administração instrumentalizada das diferenças, considerando a diversidade como um ativo apenas quando esta pode gerar retorno financeiro (AHMADI, 2018).

Em relação à inovação, tema que também tem tido interesse crescente, a diversidade *per se* não é um condutor ou compõe a capacidade de inovar se não há um ambiente favorável a ela, especialmente se for considerado o tradicional estereótipo masculino de gênero nas organizações (CROPLEY, 2002; CROPLEY; CROPLEY, 2017). Cropley e Cropley (2017) estudaram a relação entre o número de mulheres e a capacidade de inovação de uma empresa australiana com resultados iniciais apontando uma correlação negativa. A análise aprofundada indicou que, apesar de acréscimo no número de mulheres, a cultura organizacional não era favorável à diversidade de gênero e isso suprimia as possibilidades de contribuição feminina.

Portanto, para garantir a eficácia da gestão da diversidade, é importante que os gestores adotem práticas que visem a igualdade de oportunidades, tratando seus funcionários

independente de suas características físicas, comportamentais e sociais (DAVIS; FROLOVA; CALLAHAN, 2016; WENTLING; PALMA-RIVAS, 1997), adotando medidas que garantam que sua missão e valores buscarão valorizar a necessidade de todos os profissionais, sem preferências; objetividade e processos justos nas estratégias de RH; reconhecimento de todos possuem habilidades que poderão agregar ao crescimento organizacional; flexibilidade no processo de trabalho; foco no indivíduo; possuir um modelo de cultura que possibilite a todos participarem do processo de tomada de decisões.

REFERÊNCIAS

- ABAKER, M. O. S. M.; AL-TITI, O. A. K.; AL-NASR, N. S. Organizational policies and diversity management in Saudi Arabia. **Employee Relations**, 2018.
- AGRAWAL, V. Managing the diversified team: challenges and strategies for improving performance. **Team Performance Management: An International Journal**, v.18, n.7/8, p.384 – 400, 2012.
- AHMADI, D. Is diversity our strength? An analysis of the facts and fancies of diversity in Toronto. **City, Culture and Society**, v.13, p.64–72, 2018.
- ALI, M.; KONRAD, A. M. Antecedents and consequences of diversity and equality management systems: The importance of gender diversity in the TMT and lower to middle management. **European Management Journal**, v.35, n.4, p.440–453, 2017.
- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.3, pp.20-29, 2004.
- APPELBAUM, S. H.; KRYVENKO, O.; RODRIGUEZ PARADA, M.; SOOCHAN, M. R.; SHAPIRO, B. T. Racial-ethnic diversity in Canada: competitive edge or corporate encumbrance? Part One. **Industrial and Commercial Training**, v.47, n.6, p.302–309, 2015.
- ARCHER, L, HOLLINGWORTH, S, MAYLOR, U, SHEIBANI, A.; KOWARZIK, U. **Challenging Barriers to Employment for Refugees and Asylum Seekers in London**. Institute for Policy Studies in Education, 2005.
- ASHIKALI, T.; GROENEVELD, S. Diversity management for all? an empirical analysis of diversity management outcomes across groups. **Personnel Review**, v.44, n.5, p.757–780, 2015.

- ASSIS, A. M.; CARVALHO-FREITAS, M. N. Estudo de caso sobre a inserção de pessoas com deficiência numa organização de grande porte. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, n. 2, p. 496-528, 2014.
- AVERY, D. R. Support for diversity in organizations a theoretical exploration of its origins and offshoots. **Organizational Psychology Review**, v.1 n.3, p.239-256, 2011.
- BATEMAN, T. S. A social trap analysis of the management of diversity. *Academy of Management Review*, v.21, n.3, p.757-790, 1996.
- BIZRI, R. Diversity management and OCB: the connection evidence from the Lebanese banking sector. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, v.37, n.3, p.233–253, 2018.
- CALEB, P. How Diversity Works. **Scientific American**, p.43-47, 2014.
- CAPEHART, A.W.; GRUBB, L.; HERDMAN, A. Affirmative action decisions: when ignorance is bliss. **Equal Opportunities International**, v.28, n.5, p.415-431, 2009.
- CHUNG, Y.; LIAO, H.; JACKSON, S. E.; Subramony, M.; Colakoglu, S.; Jiang, Y. Cracking but not breaking: Joint effects of faultline strength and diversity climate on loyal behavior. **Academy of Management Journal**, v.58, n.5, p.1495–1515, 2015.
- COX JR., T.; NKOMO, S. M. Invisible men and women: A status report on race as a variable in organization behavior research. **Journal of Organizational Behavior**, 11(6), 419-431, 1990.
- CROPLEY, A. J. Creativity and innovation: men’s business or women’s work? **Baltic Journal of Psychology**, v. 3, p. 77-88, 2002.
- CROPLEY, D.; CROPLEY, A. Innovation capacity, organisational culture and gender. **European Journal of Innovation Management**, v. 20, n. 3, p. 493-510, 2017.
- DANTAS, M. Masculino, feminino, plural. In: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (Orgs.). **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- DAVIS, P. J.; FROLOVA, Y.; CALLAHAN, W. Workplace diversity management in Australia. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v.35, n.2, p.81–98, 2016.
- EARLEY, P.C.; MOSAKOSKI, E. Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. **Academy of Management Journal**, v.43, pp. 26–49, 2000.

- ELIA, S.; MESSENI PETRUZZELLI, A.; PISCITELLO, L. The impact of cultural diversity on innovation performance of MNC subsidiaries in strategic alliances. **Journal of Business Research**, v.98, p.204–213, 2019.
- ELY, R.; THOMAS, D. Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. **Administrative Science Quarterly**, v.46, n.2, p.229–273, 2001.
- FARRER, J. A practical approach to diversity. **Industrial and Commercial Training**, v.36, n.4, p.175-177, 2004.
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a Diversidade Cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n.3, pp.18-25, 2000.
- FLEURY, M. T. L. Nota Técnica: A diversidade cultural abaixo do Equador. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2012. v. 1.
- FLEURY, M. T. L. The management of culture diversity: lessons from Brazilian companies. **Industrial Management & Data Systems**, v.99, n.3, p.109–114, 1999.
- GOMEZ, L. E.; BERNET, P. Diversity improves performance and outcomes. **Journal of the National Medical Association**, 2019.
- GÜNDEMIR, S.; HOMAN, A. C.; USOVA, A.; GALINSKY, A. D. Multicultural meritocracy: The synergistic benefits of valuing diversity and merit. **Journal of Experimental Social Psychology**, v.73, p.34–41, 2017.
- HARDING, N. H.; FORD, J.; LEE, H. Towards a Performative Theory of Resistance: Senior Managers and Revolting Subject(ivities). **Organization Studies**, v.38, n.9, p.1209–1232, 2017.
- HENNEKAM, S.; PETERSON, J.; TAHSSAIN-GAY, L.; DUMAZERT, J.-P. Managing religious diversity in secular organizations in France. **Employee Relations**, v.40, n.5, p.746–761, 2018.
- HSIAO, A.; AULD, C.; MA, E. Perceived organizational diversity and employee behavior. **International Journal of Hospitality Management**, v.48, p.102–112, 2015.
- ISOTALUS, E.; KAKKURI-KNUUTILA, M.-L. Ethics and intercultural communication in diversity management. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v.37, n.5, p.450–469, 2018.

- JACKSON, S.E.; BRETT, J.F.; SESSA, V.I.; COOPER, D.M.; JULIN, J.A.; PEYRONNIN, K. Some differences make a difference: individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover. **Journal of Applied Psychology**, v.76, n.5, p.675-689, 1991.
- KLARSFELD, A.; NG, E. S.; BOOYSEN, L.; CASTRO CHRISTIANSEN, L.; KUYAAS, B. Comparative equality and diversity: main findings and research gaps. **Cross Cultural & Strategic Management**, v.23, n.3, p.394–412, 2016.
- KLARSFELD, A.; NG, E.; TATLI, A. Social regulation and diversity management: a comparative study of France, Canada and the UK. **European Journal of Industrial Relations**, v.18, n.4, p.309-327, 2012.
- KNIGHTS, D.; OMANOVIĆ, V. (Mis)managing diversity: exploring the dangers of diversity management orthodoxy. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v.35, n.1, p.5–16, 2016.
- KREITZ, P. Best practices for managing organizational diversity. **Journal of Academic Librarianship**, v. 34, n. 2, p.101-120, 2008.
- KIM, HK, LEE, UH; KIM, YH. The effect of workplace diversity management in a highly male-dominated culture. **Career Development International**, v.20, n.3, p.259-272, 2015.
- KÖLLEN, T.; KAKKURI-KNUUTTILA, M.-L.; BENDL, R. An indisputable “holy trinity”? On the moral value of equality, diversity, and inclusion. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v.37, n.5, p.438–449, 2018.
- LUU, T. T.; ROWLEY, C.; VO, T. T. Addressing employee diversity to foster their work engagement. **Journal of Business Research**, 2018.
- MANOHARAN, A.; SARDESHMUKH, S. R.; GROSS, M. J. Informal diversity management practices and their effectiveness: In the context of ethnically diverse employees in hotels. **International Journal of Hospitality Management**, v.82, p.181–190, 2019.
- MARTINEZ, V. P. R. **Diversidade, voz e escuta nas organizações**: estudos de casos em empresas brasileiras e espanholas. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-22102013-162312/>>. Acesso em 19 de junho de 2019.

- MARQUES, J. Workplace diversity: developing a win-win-win strategy. **Development and Learning in Organizations: An International Journal**, v.22, [s. n], p.5 – 8, 2008.
- MAXWELL, G. A. Minority report. **Employee Relations**, v.26, n.2, p.182-202, 2004.
- MAZUR, B. Cultural diversity in organizacional theory and practice. **Journal of Intercultural Management**, v.2, [s.n], p.5-15, 2010.
- MCLEOD, P. L.; LOBEL, S. A.; COX, T. H., Jr. Ethnic diversity and creativity in small groups. **Small Group Research**, v.27, p.246-264, 1996.
- MEENA, K.; VANKA, S. Developing an empirical typology of diversity-oriented human resource management practices. **Journal of Management Development**, v.36, n.7, p.915–929, 2017.
- MENDES, R. H. Oportunidades e Desafios da Diversidade, **RAE Executivo**, v.3, n.2, 2004.
- MUTSAERS, P.; TRUX, M-L. In search of the ‘real’: The subversive potential of ethnography in the field of diversity management. In: BENDL, R.; BLEIJENBERGH, I.; HENTTONEN, E.; MILLS, A. J. (Eds.), **The Oxford Handbook of Diversity in Organizations**, Oxford University Press, Oxford, p.317-336, 2015.
- NKOMO, S. M.; COX JR., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2012. v. 1.
- NKOMO, S.; HOOBLER, J. M. A historical perspective on diversity ideologies in the United States: reflections on human resource management research and practice. **Human Resource Management Review**, v.24, [s. n.], p.245–257, 2014.
- ÖZBILGIN, M.; TATLI, A. Mapping out the field of equality and diversity: Rise of individualism and voluntarism. **Human Relations**, v.64, p.1229–1258, 2011.
- PACHECO *et al.* O impacto da gestão da diversidade nas relações raciais no ambiente organizacional: um fator crítico de sucesso. XI SEGeT (Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia). [s.l.], 2014. **Anais...**
- PECI, A.; SOBRAL, F. **Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 4, p. 670-683, jul./ago. 2010.

- PERETZ, H.; LEVI, A.; FRIED, Y. Organizational diversity programs across cultures: effects on absenteeism, turnover, performance and innovation. **The International Journal of Human Resource Management**, v.26, n.6, p.875-903, 2015.
- RAVAZZANI, S. Understanding approaches to managing diversity in the workplace. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v.35, n.2, p.154–168, 2016.
- RICHARD, O. C. Racial diversity, business strategy, and firm performance: a resource-based view. **Academy of Management Journal**, v.43, n.2, p.164–177, 2000.
- SHARMA, A.; MOSES, A. C.; BORAH, S. B.; ADHIKARY, A. Investigating the impact of workforce racial diversity on the organizational corporate social responsibility performance: An institutional logics perspective. **Journal of Business**, 2018.
- SPAAIJ, R.; KNOPPERS, A.; JEANES, R. We want more diversity but...”: Resisting diversity in recreational sports clubs. **Sport Management Review**, 2019.
- SPIJKERMAN, H., BENSCHOP, Y.W.M.; BÜCKER, J. Constructive intercultural contact: yes we can. Introduction of a new concept. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, p.00–00, 2018.
- SOUZA, A. A. A.; PALHARES, J. V.; SANTOS, T. L. B.; ROSA, M. E. A. Empresa inclusiva? Uma análise comparativa entre os discursos de trabalhadores com deficiência e os de gestores de uma empresa cooperativa. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 20, p. 218-238, 2019.
- STAROSTKA-PATYK, M.; TOMSKI, P.; ZAWADA, M. Diversity Management as a Part of Corporate Social Responsibility Policy. **Procedia Computer Science**, v.65, p.1038–1045, 2015.
- TSUI, A.S.; EGAN, T.D.; O’REILLY, C.A. Being different: relational demography and organizational attachment. **Administrative Science Quarterly**, v.37, n.3, p.549-579, 1992.
- URICK, M. Adapting training to meet the preferred learning styles of different generations. **International Journal of Training and Development**, v.21, n.1, p.53–59, 2017.
- VAN KNIPPENBERG, D.; SCHIPPERS, M.C. Work group diversity. **The Annual Review of Psychology**, 58, 515–541, 2007.
- WENTLING, R. M.; PALMA-RIVAS, N. **Diversity in the Workforce: A Literature Review**. Diversity in the Workforce Series Report No. 1, MDS-934, National Center for Research in Vocational Education, University of California at Berkeley, 1997.

WISE, L. R.; TSCHIRHART, M. Examining empirical evidence on diversity effects: how useful is diversity research for public-sector managers? **Public Administration Review**, v.60, n.5, p.386-95, 2000.

YANG, Y.; KONRAD, A.M. Understanding diversity management practices: implications of institutional theory and resource-based theory. **Group and Organization Management**, v.36, n.1, p.6-38, 2011.

YLÖSTALO, H. Traces of equality policy and diversity management in Finnish work organizations. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v.35, n.7/8, p.415–428, 2016.

