

**Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”**

**Gestão da diversidade enquanto práxis: o protagonismo da cultura
organizacional**

Thais Fernandes

Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestra
em Ciências. Área de concentração: Administração

**Piracicaba
2023**

Thais Fernandes
Bacharela em Ciências Econômicas

Gestão da diversidade enquanto práxis: o protagonismo da cultura organizacional
versão revisada de acordo com a Resolução CoPGr 6018 de 2011

Orientadora:
Profa. Dra. **HELIANI BERLATO DOS SANTOS**

Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestra
em Ciências. Área de concentração: Administração

Piracicaba
2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
DIVISÃO DE BIBLIOTECA – DIBD/ESALQ/USP

Fernandes, Thais

Gestão da diversidade enquanto práxis: o protagonismo da cultura organizacional / Thais Fernandes - - versão revisada de acordo com a Resolução CoPGr 6018 de 2011 - - Piracicaba, 2023.

123 p.

Dissertação (Mestrado) - - USP / Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz".

1. Gestão da diversidade 2. Cultura organizacional 3. PLS-SEM I.
Título

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, eu gostaria de agradecer a todos àqueles que estiveram ao meu lado nessa montanha-russa de emoções que foi o desenvolvimento deste trabalho. À minha orientadora Profa. Heliani, que está comigo desde o segundo semestre da graduação e dez anos depois ainda faz parte da minha caminhada acadêmica. Ao Vinícius, que há treze anos compartilha sua vida comigo e esteve ao meu lado em todas as etapas do processo que levaram à conclusão deste trabalho. À minha psicóloga Carol, que por muitas sessões me deu apoio para seguir nesta jornada. À banca de acompanhamento deste trabalho, que me deu dicas muito valiosas e importantes para o desenvolvimento da pesquisa. À banca de defesa, pela avaliação desta dissertação e contribuições. À universidade pública e, em particular, à Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” e à Universidade de São Paulo, por me proporcionar um ambiente rico para o meu desenvolvimento pessoal, profissional e acadêmico. E a todos àqueles que mesmo de maneira indireta contribuíram para a minha história de vida até o momento.

SUMÁRIO

RESUMO	7
ABSTRACT	7
1. INTRODUÇÃO	9
1.1. Contextualizando o problema de pesquisa.....	9
1.2. Justificativas para pesquisa	10
1.3. Objetivo geral	11
1.4. Objetivos específicos	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1. A diversidade enquanto conceito	13
2.1.1. Características de nível superficial e de nível profundo.....	13
2.1.2. Os tipos de diversidade.....	14
2.1.3. A diversidade contextual	15
2.1.4. Delimitação do conceito	18
2.2. Gestão da diversidade: um modelo teórico.....	19
2.2.1. As instituições legais e políticas no Brasil	25
2.2.2. Justiça social: Os movimentos e as pautas sociais	31
2.2.3. A heterogeneidade e a interseccionalidade da força de trabalho.....	33
2.2.4. Sistemas de gestão de pessoas	38
2.2.5. O desempenho organizacional.....	41
2.2.6. Imagem organizacional.....	44
2.3. A gestão da diversidade e o protagonismo da cultura organizacional	46
2.3.1. Os paradigmas da cultura organizacional	46
2.3.2. As hipóteses de pesquisa: A gestão da diversidade enquanto cultura	50
2.3.2.1. As multinacionais e a gestão da diversidade	55
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	59
3.1. Tipo de estudo e abordagem de pesquisa.....	59
3.2. Modelo conceitual simplificado.....	59
3.3. Variáveis e instrumento de pesquisa.....	60
3.4. Validação do instrumento de pesquisa.....	65
3.5. Modelo de mensuração	67
3.6. Delimitação da amostra	68
3.7. Técnicas para análise dos resultados	69

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	75
4.1. Caracterização do perfil da amostra	75
4.2. Validação do modelo de mensuração	80
4.3. Validação do modelo estrutural.....	86
4.4. O protagonismo da cultura organizacional.....	89
4.5. Resultado análise multigrupos (MGA) PLS-SEM	92
4.6. A gestão da diversidade condicional	94
4.7. Um guia prático para as organizações	95
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
REFERÊNCIAS.....	103

RESUMO

Gestão da diversidade enquanto práxis: o protagonismo da cultura organizacional

O objetivo deste trabalho foi identificar elementos da cultura organizacional que influenciam o desenvolvimento da gestão da diversidade nas organizações, visando formas de se olhar para essas duas temáticas, da cultura organizacional e da gestão da diversidade, e avaliar maneiras de aprimorar a práxis e contribuir para ampliação e manutenção a longo prazo da gestão da diversidade nas organizações. Para tal, foi realizada uma pesquisa de cunho quantitativo, com a aplicação de um questionário. Como amostra, foram considerados indivíduos que estivessem no momento da pesquisa trabalhando em alguma organização formal e ao final foram coletados 211 casos válidos. Para análise dos resultados foi utilizada a técnica de modelagem de equações estruturais (SEM), especificamente dos mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). A hipótese da influência da cultura organizacional sobre a gestão da diversidade foi suportada, e foram identificados os elementos mais significantes dessa relação, a saber: valores associados à satisfação e ao bem-estar dos empregados, práticas de treinamento e recompensa, e valores de profissionalismo cooperativo. A hipótese de moderação da variável origem da organização (nacional ou multinacional) também foi sustentada, e foram discutidas as implicações desse efeito moderador sobre os elementos influentes da cultura organizacional sobre a gestão da diversidade. Adicionalmente, um guia de prática foi desenvolvido para aplicação nas organizações.

Palavras-chave: Gestão da diversidade, Cultura organizacional, PLS-SEM

ABSTRACT

Diversity management and its praxis: the protagonist role of the organizational culture

The purpose of this study was to identify elements of organizational culture that influence the development of diversity management in organizations, aiming at ways of looking at these two themes, organizational culture, and diversity management, and evaluating ways to improve the praxis and contribute to the expansion and long-term maintenance of diversity management in organizations. For this, quantitative research was conducted, with the application of a questionnaire. As a sample, individuals who were working in a formal organization at the time of the research were considered and, in the end, 211 valid cases were collected. For analysis of the results, the technique of structural equation modeling (SEM) was used, specifically partial least squares (PLS-SEM). The hypothesis of the influence of the organizational culture on diversity management was supported and the most influential elements were identified, namely: values associated with employee satisfaction and well-being, training and reward practices and values of cooperative professionalism. The hypothesis of moderation of the organization's origin variable (national or multinational) was also supported and the implications of this moderating effect on the influential elements of organizational culture on diversity management were discussed. Additionally, a practice guide was developed for application in organizations.

Keywords: Diversity management, Organizational culture, PLS-SEM

1. INTRODUÇÃO

A gestão da diversidade, próxima do seu aniversário de 40 anos de criação (DOBBIN; KALEV, 2013) não pode ser vista como uma temática totalmente inédita. Todavia, o grande interesse por ela por parte da mídia e do meio acadêmico é sim algo recente, que cresceu aceleradamente na última década e que continua a se desenvolver (KÖLLEN, 2021).

Por conta da intensificação da diversificação da força de trabalho mundial e do fortalecimento de diversos movimentos dedicados à minimização das desigualdades sociais (MOR BARAK; TRAVIS, 2013), a disseminação dessa temática já é tratada em diversos países, inclusive em sua vertente da gestão da diversidade global (ÖZBILGIN et al., 2013; SELIVERSTOVA; PIEGOV, 2021; YADAV; LENKA, 2022). E o Brasil não está fora dessa tendência, aonde o tema ainda é incipiente, mas vem ganhando espaço a cada ano (FRAGA et al., 2022). Nessa perspectiva, esse trabalho se insere neste cenário, tendo como foco a vivência nas organizações situadas no Brasil.

Dentro da gestão da diversidade, a questão do contexto da organização, como sua localização e nacionalidade, é um elemento muito importante (JOSHI; ROH, 2013), então o posicionamento dessa pesquisa dentro desse contexto se justifica. Às vistas disso, os subtópicos a seguir terão como propósito contextualizar o problema de pesquisa específico desse trabalho, discutir as justificativas para sua execução e apresentar de forma estruturada todos os objetivos pretendidos.

1.1. Contextualizando o problema de pesquisa

A diversificação da força de trabalho mundial é um fenômeno que não ocorreu de forma uniforme em todos os países, com locais que estão lidando com esse movimento há algumas décadas (MOR BARAK; TRAVIS, 2013) enquanto outros países são marcados pela sua heterogeneidade desde sua constituição, como é o caso do Brasil e outros países colonizados (ISLAM, 2012).

A gestão da diversidade no mundo, de maneira geral, é vista como uma política que surgiu em resposta à diversificação da força de trabalho (MOR BARAK; TRAVIS, 2013), mesmo sua origem sendo associada num primeiro momento ao ambiente político dos Estados Unidos (DOBBIN; KALEV, 2013). Nessa perspectiva, seria possível pressupor que ambas as temáticas, da diversificação da força de trabalho e da gestão da diversidade andam juntas, inclusive no Brasil. Entretanto, como muitos temas ligados às organizações (ABDALLA; FARIA, 2017), a gestão da diversidade foi importada dos Estados Unidos, aplicada em solo nacional por meio das multinacionais, com pouca aderência por parte de outros tipos de

organização em seu início (FLEURY, 2000), mesmo com a força de trabalho brasileira sendo reconhecidamente marcada por sua grande heterogeneidade (ISLAM, 2012).

Em termos de sua composição, segundo dados mais recentes, o Brasil é constituído por 45,2% de pessoas que se autodeclaram brancas, 45,1% de pessoas que se autodeclaram pardas e 8,9% de pessoas que se autodeclaram pretas (PNAD, 2015). Mais de 4,6 milhões de pessoas declaram possuir algum tipo de deficiência (IBGE, 2010). E no mercado de trabalho, 60,7% dos trabalhadores são homens e 39,3% são mulheres (ILO, 2020). Nessa perspectiva, observa-se que a gestão da diversidade no Brasil não surgiu necessariamente como resposta a sua heterogeneidade, e esse movimento é refletido na baixa adesão por parte das organizações do país a programas dessa natureza (INSTITUTO ETHOS, 2016).

Em termos de seu ambiente institucional e legal, com a promulgação da Constituição em 1988 pós regime militar, já em seu texto original foram incluídos trechos como “promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação” (Brasil, Constituição, 1988, art. 3º, item IV), mostrando o compromisso inicial do país com a luta contra a discriminação na sociedade. Além disso, houve também a criação de leis e emendas específicas como a proibição da distinção salarial (Constituição, 1988, cap. II, art. 7º, item XXX), a proteção do trabalho da mulher (Decreto-Lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943), a criação de um estatuto para igualdade racial (Lei 12.288 de 20 de julho de 2010), entre outros dispositivos que são criados todos os anos.

Todavia, o que se observa é que, independentemente da sua finalidade, a gestão da diversidade no Brasil ainda não possui um corpo de políticas e práticas bem desenvolvido. Pois, ainda que na literatura brasileira o debate sobre o tema circunde, de um lado com reflexões críticas atreladas à desigualdade e justiça social, e do outro com aportes discursivos relacionando a diversidade aos conceitos de produtividade, criatividade e inovação (FRAGA et al., 2022), não se fala sobre a manutenção a longo prazo dessas políticas, dos meios para conclusão dos objetivos, nem da incorporação dos valores da diversidade à cultura das empresas. É pensando nessas lacunas da literatura nacional sobre o tema que essa pesquisa foi desenvolvida.

1.2. Justificativas para pesquisa

A cultura é um termo complexo, de definição incerta, que não necessariamente se restringe a fronteiras geográficas de um país, mas que de um modo ou de outro representa a forma como dado grupo pensa em conjunto (MARTIN; FROST; O'NEILL, 2006). A cultura organizacional, por sua vez, seria uma forma de expressão da cultura influenciado pelas

demais formas culturais, mas que ao mesmo tempo apresenta suas particularidades, como ser situacional, isto é, o indivíduo tem contato com diferentes culturas organizacionais ao longo de sua trajetória de carreira e cada uma dessas culturas só tem efeito enquanto o indivíduo está inserido nela; e também por ser apresentada aos indivíduos em etapas posteriores de sua vida, ou seja, não ser comumente inserida na vida das pessoas na infância ou adolescência, mas sim já na vida adulta (PETTIGREW, 1979; SCHEIN, 1990).

Cox e Blake (1991), em seu modelo das esferas da influência sobre a gestão da diversidade, indicam a existência de uma esfera denominada cultura organizacional, composta por três subelementos: a valorização das diferenças, o sistema de valor prevalecente e a inclusão cultural. Nessa visão, uma cultura organizacional que valoriza as diferenças é mais aberta a gestão da diversidade; dependendo do sistema de valor prevalecente na organização, os indivíduos podem ser mais abertos ou fechados à integração de grupos sociais diferentes; e a inclusão cultural representa uma forma de se fazer a gestão da diversidade.

Essa é uma simplificação feita por esses autores e o seu principal ponto é que existem elementos culturais capazes de influenciar a forma com a gestão da diversidade é feita e, mais importante, seu possível sucesso. Esses autores não forneceram subsídios empíricos a essa colocação e, por conta do seu potencial de auxiliar na práxis da gestão da diversidade, e por consequência, de sua ampliação no país, é sobre essa justificativa empírica que esse trabalho é dedicado.

1.3. Objetivo geral

Identificar elementos da cultura organizacional que influenciam o desenvolvimento da gestão da diversidade nas organizações.

1.4. Objetivos específicos

- Verificar a existência de moderação da variável origem da organização (nacional ou multinacional);
- Apresentar uma escala para avaliação da gestão da diversidade e aplicação dentro do contexto das organizações brasileiras;
- Elaborar um guia prático para as organizações que desejam implementar ou aprimorar seu sistema de gestão da diversidade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente referencial teórico será dividido nos seguintes tópicos: a diversidade enquanto conceito, gestão da diversidade: um modelo de influências, e a gestão da diversidade e o protagonismo da cultura organizacional.

2.1. A diversidade enquanto conceito

A palavra “diversidade (e seu oposto, homogeneidade) refere-se às diferenças (ou similaridades) entre membros de alguma coletividade particular” (MCGRATH; BERDAHL; ARROW, 1995, p.22 - tradução livre). Essa definição para o termo diversidade foi adotada nesse trabalho, com o detalhe que o foco se dará sobre um tipo particular de coletividade, àquela representada por uma organização formal (HARRISON; KLEIN, 2007).

Enquanto conceito, todavia, verifica-se a necessidade de esclarecimento de outros elementos da diversidade para além da definição do termo, dado o decorrente mal-uso e definições confusas das dimensões que o compõem (LAMBERT; BELL, 2013). Como conceito, a diversidade pode ser abordada pelos pesquisadores de inúmeros ângulos, e o que autores como Lambert e Bell (2013) defendem é que para uma boa pesquisa sobre diversidade organizacional é necessário que o pesquisador se preocupe com sua definição conceitual, sobre quais caminhos pretende seguir e com respostas busca obter.

Às vistas disso, levando em consideração que existem múltiplos elementos que poderiam ser abordados e que nem todos caberiam aos propósitos delineados a esse trabalho, apenas alguns foram selecionados e serão discutidos a seguir. A saber: as características de nível superficial e de nível profundo, a caracterização da diversidade e a diversidade contextual.

2.1.1. Características de nível superficial e de nível profundo

Como indicado no conceito proposto por Mcgrath, Berdahl e Arrow (1995), o que define a diversidade são as diferenças, as quais são atribuídas às características que definem uma pessoa. Essas características, por sua vez, podem estar disponíveis a um observador externo, sem a necessidade de contato, ou essas características podem ser percebidas apenas na interação, com trocas de impressões e experiências. Esses dois cenários são definidos na literatura como diversidade de nível superficial e diversidade de nível profundo, respectivamente (LAMBERT; BELL, 2013).

A diversidade de nível superficial é comumente associada a aspectos demográficos dos indivíduos que são identificáveis na aparência das pessoas, como raça ou etnia, sexo,

faixa etária, entre outros. Por sua vez, as características de nível profundo se relacionam a traços de personalidade ou da história da pessoa, como suas crenças ou valores. Tanto um tipo de diversidade quanto o de outro podem coexistir, mas as características superficiais costumam ser o foco da maioria das pesquisas por estarem mais disponíveis. Contudo, tem-se que as pesquisas com características profundas também estão crescendo dentro do contexto organizacional (LAMBERT; BELL, 2013).

2.1.2. Os tipos de diversidade

A partir de uma perspectiva psicológica e sociológica, Harrison e Klein (2007) propõem três tipos de diversidade nas organizações: de separação, de variedade e de disparidade. A diversidade de separação se refere à dinâmica intergrupala e se preocupa com temas como conflito, coesão e moral, no qual as pessoas se diferenciam com base em questões de valor, crença e opiniões. A diversidade de variedade se refere à performance do grupo, em termos de diferenciações relacionadas a experiência, educação e conhecimento dos indivíduos. E a diversidade de disparidade relaciona-se com diferenças de status, poder, hierarquia e distribuição de recursos (HARRISON; KLEIN, 2007).

A defesa de Harrison e Klein (2007) para essa diferenciação é que cada tipo de diversidade apresentado é conceitualizado de forma única, com seus pressupostos e traços, e por isso possuem implicações teóricas e metodológicas que não devem ser confundidas.

Para a diversidade de separação, os autores indicam que os valores, crenças e opiniões são medidos através de um espectro (um contínuo), no qual em cada ponta oposta se encontra um grupo com posições extremas (HARRISON; KLEIN, 2007). Nessa concepção, se todos de uma organização se encontram em uma ponta do espectro não há conflitos intergrupo, e à medida em que existem pelo menos dois grupos, um em cada ponta, por exemplo, o conflito seria mais intenso. Para essa tipologia, Lambert e Bell (2013) apontam que modelos baseados em estatísticas de desvio-padrão e distância Euclidiana são os mais adequados, dado que ambos assumem um intervalo escalar de mensuração que podem refletir o espectro dessa tipologia.

Na diversidade de variedade, diferentemente do caso anterior, não se observa a presença de um espectro, mas sim uma variedade de categorias. As características de experiência, educação e conhecimento podem ou não estar igualmente distribuídas entre os indivíduos, e essa distribuição pode estar em seu modo mínimo (não há diferenças entre os indivíduos, ou seja, o grupo é homogêneo) ou máximo (todos os indivíduos são diferentes no grupo) (HARRISON; KLEIN, 2007). Para esse caso, Lambert e Bell (2013) indicam que

modelos como o index de Blau, o qual permite medir as diferenças entre categorias, seriam os mais indicados.

Por fim, a diversidade de disparidade tem como foco principal a direção da diferenciação, que é vista como a representação da distribuição relativa, que ocorre ao longo de um contínuo dos recursos, poder, hierarquia e status. Seu caso máximo é o cenário no qual apenas uma pessoa detém todo o poder, status e recursos, ou onde todas as pessoas possuem poder, status e recursos, com exceção de uma pessoa. E seu caso mínimo é aquele no qual a alocação de recursos, poder e status está igualmente distribuída entre todos (HARRISON; KLEIN, 2007). Para esse caso, Lambert e Bell (2013) indicam modelos como a utilização de coeficientes de variação como melhor forma de representação, dado que esse tipo de estatística captura a assimetria de um grupo.

Os três tipos de diversidade podem ser intercruzados com o tópico anterior, das características de nível profundo e superficial na perspectiva de Lambert e Bell (2013), desde que algumas diretrizes sejam seguidas. Harisson e Klein (2007), por exemplo, indicam que para o caso da diversidade de separação, ela pode se referir a um espectro de diferenças tanto de níveis mais superficiais quanto de níveis mais profundos. No caso das características superficiais, deve-se apenas pressupor que tais traços são geradores de crenças, valores e opiniões diferentes entre os indivíduos, enquanto para o caso das características mais profundas, pode-se questionar os próprios indivíduos sobre suas crenças, valores e opiniões. O mesmo se aplica ao caso da diversidade por variedade e da diversidade por disparidade, contanto que se pressuponha que as características superficiais são criadoras de diferenciação por experiência, educação, conhecimento, poder, status, distribuição de recurso e posição hierárquica.

Em outras palavras, sob a condição do aporte teórico para pressupor que características superficiais ou profundas são potenciais influenciadoras dos elementos tratados em cada tipo de diversidade, essas duas classificações de Lambert e Bell (2013) e Harrison e Klein (2007) podem ser utilizadas em conjunto. Uma vez que uma tem como foco o nível da análise (LAMBERT; BELL, 2013) e a outra a abordagem do problema de pesquisa (HARRISON; KLEIN, 2007), elas não são conflitantes em sua natureza.

2.1.3. A diversidade contextual

Dobbin e Kalev (2013) apontam que o movimento de diversidade nas organizações se iniciou nos Estados Unidos na década de 1960, mais especificamente com a Ordem Executiva 10.925, de 1961, do presidente John F. Kennedy, que especificava que empreiteiros em seu

processo de contratação não poderiam colocar como critério de escolha a raça, a crença, a cor ou a nacionalidade dos trabalhadores. Essa medida foi seguida pelo Ato para Direitos Civis, de 1963, que proibia o emprego de práticas discriminatórias com base em raça, crença, cor, nacionalidade e sexo em todo o setor privado; e pelo Ato do Pagamento Equitativo, do mesmo ano, que colocava a proibição da prática de pagamentos desiguais para homens e mulheres.

Foi com a criação dessas leis que o desenvolvimento de programas de diversidade nas organizações teve início, para conformidade e proteção legal. Nessa perspectiva, como a forma de cumprimento da legislação no período não era muito clara e a supervisão desse cumprimento era inexistente, as organizações criaram maneiras a partir de seus próprios recursos para se protegerem contra eventuais processos. Dentro desses programas, uma das primeiras práticas remodeladas foi a de recrutamento, com a divulgação de vagas em locais dominados pela presença de minorias (DOBBIN; KALEV, 2013).

Após a remodelagem do recrutamento, programas de treinamento também começaram a ser desenvolvidos, pois somente a abertura de vagas não estava sendo suficiente para atrair essas pessoas para as organizações, dado que a mão de obra qualificada não era suficiente para a diversificação desejada. Os resultados dessas novas práticas no período são variados no que diz respeito ao efetivo aumento da diversidade e à diminuição da discriminação no ambiente de trabalho (DOBBIN; KALEV, 2013).

Na década de 1970, novos planos foram criados pelo governo dos EUA com o objetivo de garantir o cumprimento da legislação antidiscriminação. Um exemplo desses esforços foi a exigência pelo Departamento do Trabalho de relatórios e planos de ações afirmativas por parte das empreiteiras federais para revisão e cumprimento legal. Essa obrigatoriedade levou à criação de avaliações de desempenho e de igualdade de oportunidades (DOBBIN; KALEV, 2013).

Na mesma década, reguladoras de capital do país identificaram que algumas práticas de contratação e promoção ainda eram grandes fontes de discriminação nas organizações. Este cenário levou à criação de diversos dispositivos burocráticos para a solução desse problema, como a aplicação de testes de aptidão para contratação, divulgação de vagas para posições superiores a todos na organização (antes existia o modelo de *job ladders*), sistemas formais para postagem de novas vagas (com obrigatoriedade de divulgação a todos de qualquer vaga existente), descrição de cargos com pré-requisitos imparciais, utilização de avaliações de performance para promoções e um sistema de classificação de salários a partir de habilidade, escolaridade e experiência requerida (DOBBIN; KALEV, 2013).

Todos esses dispositivos burocráticos foram pensados como forma de despersonalizar o procedimento de contratação e promoção afim de se reduzir vieses discriminatórios dos contratantes e gestores. Todavia, Dobbin e Kalev (2013) apontam que novamente foram encontrados resultados variados e mesmo controversos sobre a eficácia dessas medidas, com casos de alargamento das desigualdades ao invés de sua redução.

Em 1980, com o mandato de Ronald Reagan, por conta da perseguição política e da tentativa pelo presidente da eliminação das legislações já instauradas até o momento, os programas antidiscriminação nas organizações foram forçados a se revestirem na forma de programas de diversidade. Nesse contexto, os departamentos antes destinados ao cumprimento das leis foram impelidos a redirecionar seus esforços, e foi nesse momento que os primeiros programas de gestão da diversidade tiveram sua origem (DOBBIN, KALEV, 2013). Foi nesse ponto que a questão da diversidade pareceu transpassar seu objetivo único de cumprimento legal e começou a explorar outras facetas de utilização pela organização.

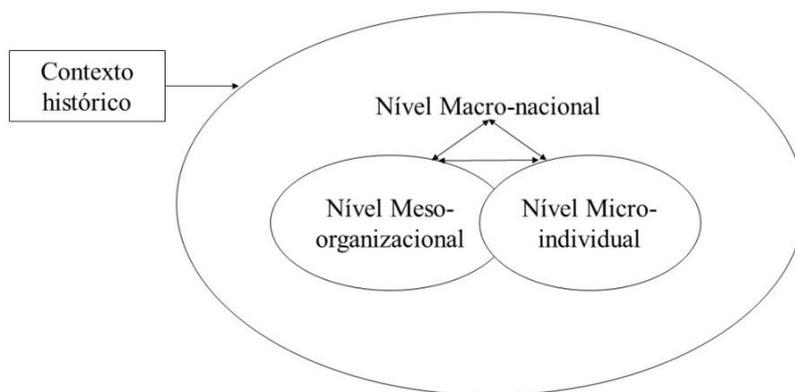
Como é possível verificar com essa breve apresentação da origem da gestão da diversidade nos Estados Unidos, inúmeros foram os elementos contextuais que influenciaram sua criação e o seu desenvolvimento ao longo dos anos. Contexto esse tanto econômico e político, quanto organizacional. Nessa perspectiva, é no transporte do entendimento da gestão da diversidade a outros contextos que sua consideração se faz tão importante dentro das pesquisas sobre esse tema nas organizações (JOSHI; ROH, 2013; SYED; ÖZBILGIN, 2009).

Joshi e Roh (2013), por exemplo, encontraram que muitos trabalhos realizados dentro do campo da diversidade nas organizações apresentaram resultados contraditórios entre si nos últimos anos. Contraditórios no sentido de que, ainda que seguindo os mesmos pressupostos teóricos e metodológicos, resultados diferentes estavam sendo encontrados para uma mesma situação. É a partir desse cenário que esses autores realizaram um levantamento e indicaram como possível causa para essas contradições a ausência de uma contextualização dos resultados encontrados, e postularam a existência da diversidade contextual, que seria as influências contextuais que modificam o entendimento e o desenvolvimento da gestão da diversidade nas organizações. Nessa perspectiva, os autores indicam também alguns exemplos de influências contextuais, sendo eles: a estrutura organizacional, a composição pré-existente do corpo de funcionários e a cultura organizacional.

Com a adoção do contexto dentro da pesquisa de diversidade, abre-se espaço para métodos analíticos multiníveis, como o modelo relacional de Syed e Özbilgin (2009), no qual os autores consideram o contexto histórico (história do país), um nível macro-nacional (quadro legislativo, políticas socioeconômicas, mercado de trabalho e demografia), um nível

meso-organizacional (relações a nível da organização que ditam a lógica da gestão da diversidade) e um nível micro-individual (a agência individual, as perspectivas, experiências e a identidade) para trabalhar a gestão da diversidade (Figura 1). O pressuposto principal desses autores é que, apesar de a gestão da diversidade ter surgido nos Estados Unidos, sua aplicação a nível internacional exige um olhar contextual/relacional para um melhor entendimento do seu funcionamento e desenvolvimento por parte das organizações.

Figura 1 – Perspectiva relacional da gestão da diversidade



Fonte: Syed e Özbilgin (2009), p. 2446 (tradução livre)

2.1.4. Delimitação do conceito

Apresentado esses três elementos dentro do conceito de diversidade, das características de nível superficial e profundo, dos três tipos de diversidade e da diversidade contextual, cabe agora definir quais serão os pontos considerados para esse trabalho. Tendo em vista que o objetivo dessa pesquisa recai sobre a gestão da diversidade, o construto da diversidade será utilizado como pano de fundo, para a caracterização dos sujeitos e para a definição das diretrizes existentes dentro da gestão da diversidade, com exceção da diversidade contextual que servirá como base para as hipóteses de pesquisa a serem discutidas.

Desse modo, com relação à classificação de Lambert e Bell (2013), é importante frisar que nesse trabalho não se propõe como objetivo principal a caracterização de uma organização em seu nível de diversificação, que é o interesse desses autores, mas sim objetiva-se apenas a caracterização da amostra coletada. Nesse sentido, foi estabelecido que as características dos indivíduos serão coletadas a partir da autoindicação, ou seja, os participantes desse estudo fornecerão algumas características pessoais no preenchimento do instrumento de pesquisa. Dessa maneira, existe a possibilidade de indagação tanto de

características de nível profundo quanto de nível superficial, pois não teria a necessidade de divisão entre características observáveis à distância e características disponíveis apenas após interação.

Todavia, é reconhecido que características mais profundas, como valores e crenças, possuem elementos subjetivos de difícil operacionalização. Por conta disso, a partir da literatura consultada sobre gestão da diversidade, serão selecionadas as principais características sociodemográficas diferenciadoras que serão incluídas no instrumento para coleta dos dados. Ou seja, o foco se dará principalmente sobre características de nível mais superficial.

Em seguida, sobre a classificação de Harrison e Klein (2007), também utilizada apenas para caracterização da amostra, foi definido que a diversidade dos respondentes será tratada em termos de sua variedade. As características sociodemográficas coletadas serão utilizadas para definir o grau de homogeneidade/heterogeneidade do grupo pesquisado.

Por fim, com relação à diversidade contextual (JOSHI; ROH, 2013; SYED; ÖZBILGIN, 2009), o tópico será trabalhado a partir da perspectiva da cultura organizacional e servirá de base para a elaboração das hipóteses de pesquisa desenvolvidas para esse trabalho.

2.2. Gestão da diversidade: um modelo teórico

Como já mencionado, o conceito de gestão da diversidade foi utilizado pela primeira vez nos Estados Unidos para se referir a programas que antes eram destinados às práticas antidiscriminação nas organizações e que, por conta de questões políticas, necessitaram de um “*rebranding*”. Nesse período, muitas organizações já tinham departamentos próprios para lidar com as questões legais atreladas ao movimento antidiscriminação e, com as imposições políticas, elas se viram necessitadas de mudar o foco das práticas ao invés de extinguir os setores já instalados (DOBBIN; KALEV, 2013).

Nesse contexto, mesmo vista como resposta a uma conjuntura política em sua criação, observa-se que a gestão da diversidade ao longo do tempo se distanciou dessa noção, e de maneira geral, pode ser entendida atualmente como uma abordagem organizacional de um conjunto de práticas e políticas direcionadas ao gerenciamento da diversificação da força de trabalho (COX; BLAKE, 1991; GILBERT; STEAD; IVANCEVICH, 1999; QUACH; FREY, 2020), e essa é a definição adotada nesse estudo.

No cotidiano organizacional, principalmente no que diz respeito às práticas e políticas da gestão da diversidade, pequeno é o consenso de quais elementos realmente deveriam ser classificadas sob seu guarda-chuva. E é por conta dessas divergências que existem autores que

defendem uma definição condicional para o termo, no entendimento de que não existe um conjunto de práticas e políticas único para se referir à gestão da diversidade, mas sim um conjunto de práticas e políticas disponíveis que cada organização pode escolher de acordo com suas necessidades (QUACH; FREY, 2020).

Sobre a disseminação da gestão da diversidade, o que começou nos Estados Unidos já está presente na grande maioria dos países norte-americanos, europeus e também em muitos países da Ásia, da África e da América Latina na atualidade (KÖLLEN, 2021), a ponto de já existir uma vertente denominada de gestão da diversidade global, na qual são tratados os desafios das organizações que lidam com a gestão de diversas culturas (ÖZBILGIN et al., 2013; SELIVERSTOVA; PIEROG, 2021).

Esse alastramento se deu por conta de diversos fatores, como o crescimento dos movimentos migratórios, a redução das fronteiras entre os países, o desenvolvimento tecnológico, o crescimento dos movimentos em prol dos direitos humanos e o aumento da conscientização da população com relação à justiça social (MOR BARAK; TRAVIS, 2013). O interesse pela temática é algo que vem crescendo e, apesar de não ser algo novo, é um assunto que nas últimas décadas recebeu bastante atenção do meio acadêmico (KÖLLEN, 2021).

Em face da popularização da temática, cabe agora resgatar um pouco sobre o seu desenvolvimento teórico. Ao longo dos anos vários modelos explicativos foram formulados, com o intuito de se definir conceitos, delimitar esferas de atuação, observar relações entre variáveis e indicar vantagens e desvantagens em sua utilização nas organizações. Cabe destaque aos modelos de Cox e Blake (1991), Thomas e Ely (1996) e Gilbert, Stead e Ivancevich (1999), que mesmo após duas décadas de sua criação, continuam sendo constantemente referenciados nos textos sobre a temática.

No primeiro modelo, os autores definem sete esferas de influência sobre a gestão da diversidade, a saber (Figura 2): a cultura organizacional, os sistemas de gestão de recursos humanos, o maior envolvimento das mulheres com a carreira, a heterogeneidade em raça/etnia/nacionalidade, os programas de educação, as diferenças culturais, e a mentalidade sobre diversidade (COX; BLAKE, 1991). Com essa delimitação, Cox e Blake (1991) tinham como objetivo identificar formas de a gestão da diversidade gerar vantagens competitivas às organizações, com a apresentação de seis argumentos, a saber: de custos, de aquisição de recursos, de marketing, de criatividade, da resolução de problemas e dos sistemas flexíveis.

Figura 2 – Esferas de atividade na Gestão da Diversidade Cultural



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

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

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

Por fim, no modelo de Gilbert, Stead e Ivancevich (1999), representado na Figura 3, os autores criaram um esquema integrativo para o gerenciamento efetivo da diversidade, sendo a gestão da diversidade voltada à mudança completa da cultura organizacional afim de se promover a apreciação das diferenças. Nesse esquema teórico, os autores indicam como a esfera denominada iniciação e continuação influencia a transformação das funções do departamento de recursos humanos, e como ele, por consequência, influencia os resultados de

níveis individuais e as atitudes em relação à diversidade. Ao final, como esse esquema de influências produz benefícios para as organizações, como resultados e o reconhecimento público (GILBERT; STEAD; IVANCEVICH, 1999).

Figura 3 – Modelo de gestão da diversidade efetiva



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

Outros modelos foram desenvolvidos ao longo dos anos, como o modelo integrativo de Shore et al. (2009), que tem como foco os níveis de influência sobre a gestão da diversidade dentro e fora da organização (SHORE et al., 2009). Além de outros, em sua maioria focados em estabelecer relações entre a gestão da diversidade e temáticas paralelas, como resultados individuais (AICHER, 2012) e de grupo (SCHIPPERS et al., 2003), performance de grupo (VAN KNIPPENBERG; DREU; HOMAN, 2004) e traços individuais (MCGRATH; BERDAHL; ARROW, 1995).

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

No Brasil, uma das primeiras autoras a tratar da gestão da diversidade foi Fleury (2000), que em seu estudo buscou olhar para as origens desses programas no país e quais seriam as possíveis diferenças entre programas implementados por matrizes em suas subsidiárias e quais seriam as principais políticas e práticas que foram efetivamente conduzidas nas organizações. Os principais achados da autora foram: (1) a gestão da diversidade chegou no Brasil através das multinacionais; (2) as empresas brasileiras nesse momento tentavam se adaptar a sua própria realidade, mesmo que os gestores fossem enviados aos países das matrizes para treinamento; (3) e a maioria das políticas foram iniciadas com foco nas mulheres, por elas estarem disponíveis em diversas profissões e níveis educacionais, enquanto que a população negra¹, por exemplo, no período era vista como de difícil acesso (FLEURY, 2000).

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

Nesse contexto, outro ponto importante a se considerar sobre o desenvolvimento da gestão da diversidade é o encontrado por Köllen (2021) em seu estudo sobre as publicações da temática, no qual a autora verificou que do ponto de vista teórico e prático, apesar de sua alta disseminação, a gestão da diversidade ainda é vista de forma ambivalente e contraditória, principalmente no que se refere a sua dimensionalidade e legitimidade.

Em termos de suas dimensões, a autora menciona a falta da existência de um consenso de quais categorias sociais deveriam ser consideradas na gestão da diversidade, dado que ao longo dos anos a gama de categorias abordadas na literatura foi se expandindo e, mesmo com essa expansão, ainda se discute sobre a existência de categorias mais tratadas e outras invisibilizadas. Em termos da legitimidade, existem duas linhas principais de justificativa, uma atrelada aos objetivos econômicos e de performance e outra atrelada aos objetivos de

¹ Entende-se como população negra nesse trabalho “o conjunto de pessoas que se autodeclaram pretas e pardas, conforme o quesito cor ou raça usado pela Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), ou que adotam autodefinição análoga” como definido na Lei N° 12.288, de 20 de julho de 2010, que Institui o Estatuto da Igualdade Racial no Brasil.

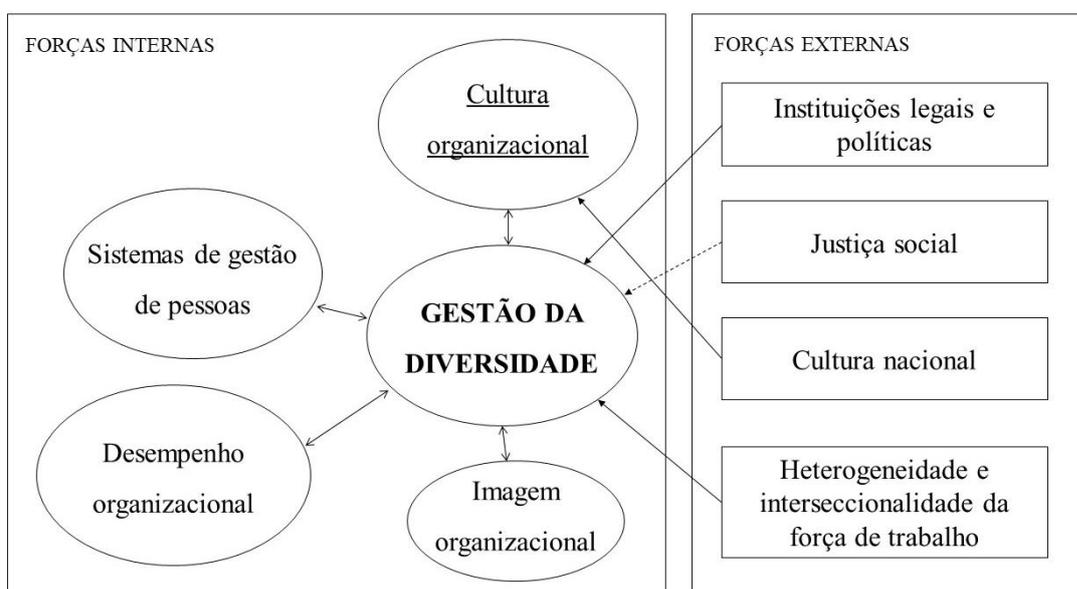
justiça social, as quais são vistas como concorrentes e levam a falta de concordância sobre os propósitos legítimos de programas nesse sentido (KÖLLEN, 2021).

No Brasil também se verificou essa ambiguidade levantada por Köllen (2021). No caso da dimensionalidade, fala-se da questão da invisibilidade de algumas pautas dentro da temática no país, como das pessoas transexuais (BAGGIO, 2017), ou também da necessidade de se tratar mais sobre a questão da interseccionalidade (TEIXEIRA et al., 2021). Do ponto de vista da legitimidade, também é clara a divisão entre duas linhas distintas de justificativas, de autores que tem como foco objetivos econômicos e de autores que tem como foco objetivos sociais, com trabalhos que não conversam entre si (FRAGA et al., 2022).

Às vistas disso, em decorrência da não universalidade, de os modelos principais na área datarem até trintas anos, e da ambivalência e contradições mencionadas, o objetivo dessa seção é apresentar um novo modelo para a gestão da diversidade, adaptado dos modelos originais, tidos como ponto de partida, com ressalvas às críticas mencionadas e visando a atualização das relações propostas tendo em mente o avanço da temática nos últimos anos.

Esse novo esquema conceitual teórico foi denominado como Modelo de Influências da Gestão da Diversidade (MIGD), retratado na Figura 4, e tem como propósito tratar a gestão da diversidade em termos das esferas que a influenciam, tanto no âmbito micro da própria organização (forças internas), quanto no âmbito macro, da sociedade brasileira (forças externas). E apesar de ter sido desenvolvido para o caso do Brasil, todas as relações tratadas podem ser extrapoladas a outras realidades se necessário, cabendo os devidos testes empíricos.

Figura 4 – Modelo de Influências da Gestão da Diversidade (MIGD)



Fonte: Elaborado pela autora

Cabe ressaltar que na Figura 4 as elipses são as esferas de influência consideradas dentro do ambiente organizacional (das forças internas), os retângulos são as esferas de influência consideradas fora do ambiente organizacional (das forças externas), as setas em uma única direção indicam influência unidirecional, as setas com ponta dupla indicam influência bidirecional e as setas pontilhadas versus setas completas representam a força da influência, sendo o primeiro caso “mais fraco” que o segundo.

Os três modelos discutidos anteriormente têm como base a questão da finalidade da gestão da diversidade: Cox e Blake (1991) discutem a vantagem competitiva; Thomas e Ely (1996) apresentam três formas de aplicação da gestão da diversidade e o que ela gera para as organizações; e Gilbert, Stead e Ivancevich (1999) deixam explícito em seu modelo os benefícios e resultados de uma gestão da diversidade efetiva, tópico esse que também entra na discussão do problema da legitimidade encontrado por Köllen (2021). Ao passo que o MIGD, apesar de se assemelhar em forma ao modelo de Cox e Blake (1991), tem como foco as relações de outras esferas com a gestão da diversidade e não necessariamente os seus resultados. Às vistas disso, todos os elementos incluídos no MIGD serão discutidos em tópicos específicos a seguir.

2.2.1. As instituições legais e políticas no Brasil

Como já mencionado, a gestão da diversidade em seu país de origem surgiu a partir do desenvolvimento de práticas criadas pelas organizações para o cumprimento da legislação antidiscriminação iniciada em 1960. Ao longo dos anos, novos dispositivos legais foram implementados e novas práticas foram criadas para a proteção das empresas (DOBBIN; KALEV, 2013). Como também já foi discutido, o caso brasileiro não seguiu essa tradição, por ter chegado ao país através das multinacionais (FLEURY, 2000). Todavia, esse cenário não implica necessariamente na isenção da influência do ambiente legal e político sobre as práticas de gestão da diversidade no Brasil, como será discutido nessa seção.

Às vistas disso, tem-se em primeiro lugar que o ambiente institucional brasileiro é marcado pela presença de diversas leis, emendas e decretos, continuamente revistos, para adequação de agendas internacionais e nacionais sobre a diversidade. Desde a promulgação da Constituição em 1988, voltada à democracia e a liberdade, já são considerados aspectos que visam o combate à discriminação e a preocupação com o tratamento igualitário, com a inclusão no texto original de trechos como “promover o bem de todos, sem preconceitos de

origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação” (Brasil, Constituição, 1988, art. 3º, item IV).

Ao longo dos anos, emendas foram feitas e novas leis foram promulgadas com o objetivo de garantir o que foi proposto no artigo 3º, parágrafo IV, da Constituição (1988), bem como para atendimento de exigências de órgãos globais como a Organização das Nações Unidas (ONU) ou a Organização Internacional do Trabalho (OIT) para combate à discriminação.

É importante frisar que as leis antidiscriminação no Brasil são agrupadas conforme o interesse e a força de movimentos ligados a grupos minorizados julgados como necessitantes de proteção legal. Até o momento desse estudo, os principais grupos mencionados na legislação são as mulheres, a população negra, as pessoas com deficiência, os integrantes da sigla LGBTQIA+ (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Queer, Intersexo, Assexuais e outros), a população idosa e a população imigrante. Os dispositivos legais existentes para cada grupo serão discutidos em mais detalhes, com foco àqueles direcionados pelas práticas organizacionais.

Para o caso das mulheres, diferentemente dos outros grupos mencionados, não existe uma lei dedicada exclusivamente para a sua proteção ou que trate de crimes relacionados à discriminação de gênero. O que existe é um agregado de artigos incluídos na Constituição, na legislação previdenciária e na legislação trabalhista voltados à proteção desse grupo. Na Constituição (1988), além do artigo art. 3º, as mulheres são mencionadas indiretamente na seção que estipula a proibição da distinção salarial por parte das organizações em decorrência de sexo, idade, cor ou estado civil (cap. II, art. 7º, item XXX).

Seguindo a linha desse último artigo mencionado, na Constituição das Leis Trabalhistas (CLT), fruto do Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, um capítulo inteiro foi dedicado ao trabalho da mulher (capítulo II), no qual se proíbe a publicação de vagas de emprego com distinção de sexo, idade, cor ou situação familiar, a dispensa por razão de sexo, idade, cor ou situação de gravidez, e a utilização de critérios como sexo, idade, cor e situação familiar para avaliação de promoções. Também se estipula a obrigatoriedade da licença-maternidade de 120 dias, proíbe-se a exigência de teste de gravidez nas contratações, e regulamenta-se algumas situações relacionadas ao assédio sexual no trabalho. É importante frisar que esse capítulo não constituiu a CLT original de 1943, mas foi incluído em 26 de maio de 1999 pela Lei nº 9.799, com a inclusão e alteração de artigos nos anos seguintes.

Menção às mulheres também é feita na Lei nº 8.213 de 24 de julho de 1991, a qual dispõe sobre os planos de previdência social e plano de benefícios no país, mais

especificamente da inclusão do salário-maternidade pela Lei nº 10.710 de 5 de agosto de 2003, que dá direito à remuneração para as mulheres que estivessem em licença maternidade no período de 120 dias (como estipulado na CLT). Nesse caso também é importante destacar que tanto a licença-maternidade quanto o salário-maternidade se estendem a casos de adoção ou obtenção de guarda judicial, tratados no art. 392-A da CLT e art. 71 da Lei 8.213, respectivamente.

Além desses casos mencionados, as mulheres também são tratadas de forma indireta em outros dispositivos legais, como na Lei 12.288 de 20 de julho de 2010, que institui o Estatuto da Igualdade Racial, e dispõe de sessões direcionadas especificamente às mulheres negras, como no art. 1º, item III, que trata sobre a desigualdade de gênero e raça como “assimetria existente no âmbito da sociedade que acentua a distância social entre mulheres negras e os demais segmentos sociais”.

Em seguida, para os demais grupos, como para o caso da população negra, foram criados dispositivos legais direcionados especificamente a sua proteção e a promoção de políticas que visassem a eliminação do racismo, como a Lei 12.288 de 20 de julho de 2010 (criação do Estatuto da Igualdade Racial) e o Decreto nº 10.932 de 10 de janeiro de 2022, que adere a Convenção Interamericana contra o Racismo da Guatemala. Soma-se a isso o fato de que na CLT também se estipula a não discriminação por raça ou cor em termos de contratação, promoção e demissão, assim como no caso indicado para as mulheres.

No Estatuto da Igualdade Racial define-se o que é discriminação étnico-racial (art. 1º, item I), desigualdade racial (art. 1º, item II), desigualdade de gênero e raça (art. 1º, item III), e o que se entende por população negra (art. 1º, item IV). Nos artigos dessa lei é possível verificar uma tendência ao tratamento somente da população negra, mas em tese esses dispositivos se aplicariam a qualquer origem étnica e racial, como a população indígena. Contudo, para o caso da população indígena, mesmo com a definição de discriminação étnico-racial se estendendo a ela, na legislação brasileira a população indígena é tratada em estatuto específico (Lei nº 6.001, de 19 de dezembro de 1973).

Nessa mesma lei também existe um capítulo (capítulo IV) direcionado às questões relacionadas ao trabalho, no qual se estipula a implementação de políticas voltadas à inclusão da população negra no mercado, a partir de compromissos assumidos na Convenção Internacional sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial de 1965 e da Convenção nº 111 da OIT. Nessa seção (Brasil, Lei 12.288, 2010, capítulo IV), indica-se que o governo irá implementar medidas para a contratação da população negra no setor público e incentiva que as mesmas medidas sejam tomadas no setor privado.

Sobre o Decreto nº 10.932, de 10 de janeiro de 2022, que promulga a Convenção Interamericana contra o Racismo, a Discriminação Racial e Formas Correlatas de Intolerância, firmado pelo Brasil, na Guatemala, em 5 de junho de 2013, acrescenta-se a definição de discriminação racial indireta e discriminação múltipla ou agravada, bem como uma definição para a palavra racismo, que no Brasil é um ato criminalizado no código penal como injúria racial com pena de reclusão e multa (Brasil, Código Penal, Decreto-Lei nº 2.848, 1940, art. 140, § 3º - artigo incluído através da Lei nº 10.741, de 1 de outubro de 2003)².

Para o caso das Pessoas com Deficiência (PcDs), assim como da população negra, alguns dispositivos legais foram criados para sua proteção específica, sendo os principais: o Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009, que promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (assinado em Nova York em 30 de março de 2007) e a Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015, que institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência ou Estatuto da Pessoa com Deficiência.

A Lei nº 13.146 é um resultado direto dos esforços iniciados com o Decreto nº 6.949, no qual se definiu pela primeira vez a maneira correta de se referir às pessoas com deficiência e o que consiste em discriminação por conta de deficiência. Ambos os termos foram transportados para a Lei nº 13.146. Essas definições são importantes para o enquadramento das pessoas e garantia de proteção e benefícios estipulados pelos dispositivos legais, mas cabe indicar que o enquadramento oficial deve ser realizado por um médico perito federal (Brasil, Lei nº 13.146, 2015, art. 2º, §2º; Brasil, Lei nº 13.846, 2019, art. 30, §2º, item V).

A Lei nº 13.146 também estipula que “toda pessoa com deficiência tem direito à igualdade de oportunidades com as demais pessoas e não sofrerá nenhuma espécie de discriminação” (Brasil, Lei nº 13.146, 2019, art. 4º). Esse cenário se estende ao ambiente organizacional, como o direito ao trabalho e de livre escolha, sendo este obrigatoriamente em ambiente acessível e inclusivo, de responsabilidade da organização (Brasil, Lei nº 13.146, 2019, art. 34).

As organizações, assim como nos dois casos anteriores já mencionados, não podem realizar diferenciação salarial por razão de deficiência (Brasil, Lei nº 13.146, 2019, art. 34, §2º). Assim como não pode haver discriminação nas etapas de recrutamento, seleção,

² Pela Lei nº 7.716, de 5 de janeiro de 1989, também é definido os crimes resultantes de preconceito de raça e cor, inclusive o crime de negação de emprego em empresa privada por motivos de discriminação. É importante indicar que o art. 1º dessa lei foi alterado para a inclusão de outros tipos de preconceito através da Lei nº 9.459, de 15 de maio de 1997, com a redação final de “serão punidos, na forma desta Lei, os crimes resultantes de discriminação ou preconceito de raça, cor, etnia, religião ou procedência nacional” (Brasil, Lei nº 7.716, 1989, art. 1º). Em 2019, por meio da Ação Direta de Inconstitucionalidade por Omissão nº 26 do Supremo Tribunal Federal (STF), passou-se a considerar atos homofóbicos e transfóbicos a serem punidos como racismo sob a Lei nº 7.716, até que lei específica seja redigida.

contratação, admissão, em exames admissionais, periódicos, de permanência, de ascensão e de reabilitação profissional (Brasil, Lei nº 13.146, 2019, art. 34, §3º). No caso das empresas com mais de 100 funcionários, elas também ficam obrigadas ao estabelecimento de cotas, com a destinação de 2% a 5% de seu quadro de cargos aos PcDs (Brasil, Lei nº 8.213, 1991, art. 93).

Sobre o direito das pessoas incluídas na sigla LGBTQIA+, comparando-se aos outros grupos mencionados nessa seção, é possível observar o quanto os dispositivos legais criados para essa categoria são relativamente novos. Em 2011 foi criada a Política Nacional de Saúde Integral de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transexuais no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS) (Brasil, Portaria nº 2.836, 2011). Em 2018 foi reconhecido o direito de alteração de nome e gênero no registro civil (Brasil, Supremo Tribunal de Justiça, Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 4.275, 2018). Em 2019, atos homofóbicos e transfóbicos passaram a ser considerados crimes de racismo a partir da Lei 7.716 (Brasil, Supremo Tribunal de Justiça, Ação Direta de Inconstitucionalidade por omissão nº 26, 2018). E em 2020 foi eliminada a restrição de que homens bissexuais e homossexuais não pudessem doar sangue a terceiros (Brasil, Supremo Tribunal de Justiça, Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 5.543, 2020).

Existem também algumas normativas estaduais que tratam sobre o tema, como a Lei nº 3.079 de 2 de outubro de 2006 do estado do Amazonas, que dispõe sobre o combate à prática de discriminação em razão de orientação sexual, ou a Lei ordinária nº 12.574 de 4 de abril de 2003 no estado de Santa Catarina, que dispõe sobre penalidades a serem aplicadas à prática de discriminação em razão de orientação sexual.

Fora os exemplos citados para cada grupo, também existem outros dispositivos legais que poderiam ser demarcados como esforços antidiscriminação, como o caso da proibição da intolerância religiosa, que se encaixa nos termos da Lei 7.716 de 1989, ou ainda a Lei de migração, que estipula o direito ao trabalho dos imigrantes de acordo com seu visto e estabelece o “repúdio e prevenção à xenofobia” (Brasil, Lei nº 13.445, 2017, Art. 3º, item III). Neste contexto, todos os grupos mencionados são ainda os mais tratados pelo poder público e judiciário no país até o momento desse estudo.

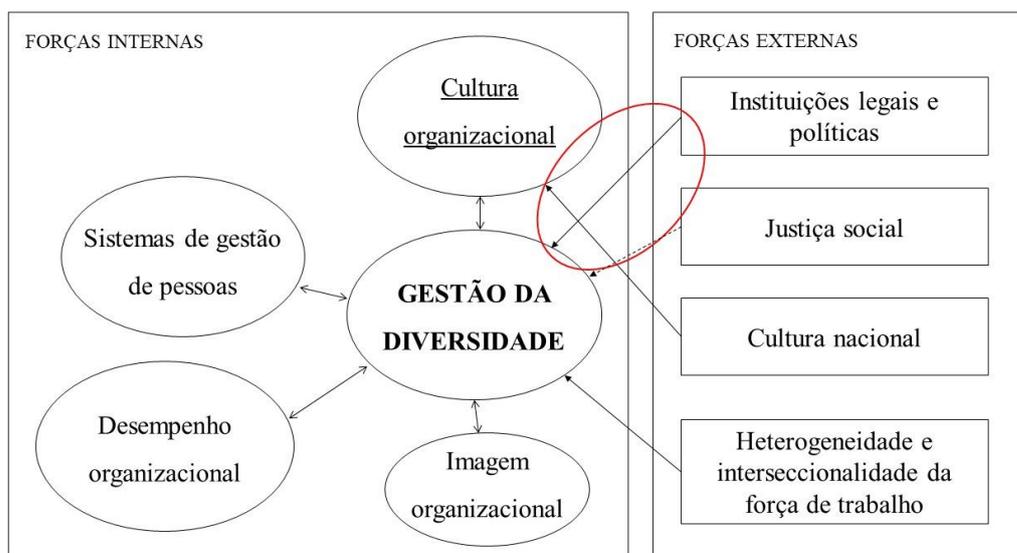
Como pode se observar nos dispositivos legais apresentados, o objetivo de combate à discriminação teve papel principal, sendo as organizações um dos focos de implementação dessas políticas. Para alguns casos (como das PcDs) com políticas mais diretas, como a obrigatoriedade de cotas, e para outros de forma mais indireta, como a proibição de quaisquer

formas de discriminação em seus processos de contratação, seleção, treinamento, promoção, demissão e convívio diário.

Para os casos indiretos também há um programa de incentivos do Governo Federal, através da Secretaria de Políticas para as Mulheres do Ministério das Mulheres, Igualdade Racial e Direitos Humanos, com a criação do Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça, dado às organizações que tenham cumprido mais de 70% das ações estipuladas dentro do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça. Nesse programa são destacados dois eixos de interesse, um relacionado às práticas de gestão de pessoas e um relacionado à cultura organizacional, com mecanismos de combate às práticas de discriminação, combate a ocorrência de assédio moral e sexual, prática de capacitação na cadeia de relacionamentos da organização e propaganda institucional interna e externa (Ministério do Planejamento, 2005).

A partir desse cenário é possível verificar que mesmo o ambiente legal não sendo o impulsionador da criação de programas de gestão da diversidade no Brasil, como aconteceu nos EUA, os esforços do poder público na atualidade são numerosos para influenciar a diversificação da força de trabalho nas organizações e eliminar ou reduzir formas de discriminação e preconceito. Ademais, novos dispositivos legais são constantemente criados a fim de se incluir grupos antes deixados de lado. Por consequência, a necessidade de obediência legal nas organizações se faz presente (FREITAS, 2015). Este é o cenário considerado no MIGD no círculo em vermelho da Figura 5.

Figura 5 – MIGD - indicação de relação entre esferas 1



Fonte: Elaborado pela autora.

2.2.2. Justiça social: Os movimentos e as pautas sociais

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

Nessa conferência foi desenvolvida uma declaração na qual se estipulam orientações para combate a intolerância religiosa, étnica e linguística, indica-se a necessidade de proteção e garantia de liberdade para grupos como povos indígenas e trabalhadores imigrantes, estipula-se um estatuto específico para a igualdade e direito das mulheres, um estatuto para o direito das crianças, para o direito de PcDs e do direito à educação para todos (Declaração e Programa de Ação de Viena, 1993).

Essa declaração foi um dos primeiros esforços mundiais na reparação de injustiças históricas com o intuito da instauração de direitos a muitos grupos minorizados, e por conta disso é um marco importante dentro da agenda sobre diversidade. Anos depois outras conferências com objetivos mais específicos foram realizadas, como a Conferência Mundial sobre as Mulheres que ocorreu em Pequim em 1995, com ações para igualdade, desenvolvimento e paz, e a publicação da Resolução 17/19 aprovada pelo conselho da ONU em 2011, que trata sobre os direitos humanos, orientação sexual e identidade de gênero.

Apesar de a declaração de 1993 abordar o direito a todos, a temática da sexualidade e identidade de gênero ainda eram um debate relativamente recente, e somente com a publicação do relatório “Nascidos Livres e Iguais: Orientação Sexual e Identidade de Gênero no Regime Internacional de Direitos Humanos” de 2012, em Nova York e Genebra, e de 2013 em Brasília foi possível observar um esforço internacional e nacional para corrigir essa omissão da primeira conferência. Nesse sentido, sobre a repercussão dessas conferências internacionais no país, é possível identificar que todos esses tratados foram assinados pelo Brasil e versões da documentação foram publicadas nacionalmente.

A ONU sempre estabelece metas de desenvolvimento para o futuro e o projeto mais recente são as metas lançadas para 2030, entre as quais pontua-se a busca pela igualdade de gênero (meta 4) e a redução das desigualdades (meta 10). Neste sentido, o Brasil reafirma estar alinhado a essas metas em sua página da ONU Brasil (ONU Brasil, 2022).

Às vistas disso, sobre a repercussão dessa temática no âmbito organizacional brasileiro, observa-se na literatura uma tendência de artigos interessados em estudar essa

relação (BARBOSA; BRITO; BIZARRIA, 2016; CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014; FERRAZ; TOMAZI; SESSA, 2019; FIGUEIREDO, 2015a; HENDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2016; IIZUKA, 2018; LAZZARETTI et al., 2013; MACHADO JR.; BAZANINI; MANTOVANI, 2018; MONTEIRO; VILLELA; SOARES, 2014; OLIVEIRA, 2014; PEREIRA et al., 2012; SILVA, 2019; SILVA et al., 2021; SILVA et al., 2016; VASCONCELOS, 2012; VILELA; HANASHIRO; COSTA, 2020), todos caracterizados por um olhar mais sociológico/construcionista sobre a gestão da diversidade.

Nesses estudos é abordado, por exemplo, na ótica organizacional o preconceito sobre a orientação sexual (CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014; SILVA et al., 2021), a transfobia (FERRAZ; TOMAZI; SESSA, 2019), a discriminação de gênero (HENDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2016; LAZZARETTI et al., 2013; VILELA; HANASHIRO; COSTA, 2020), o racismo (IIZUKA, 2018; SILVA, 2019), o preconceito com os PcDs (OLIVEIRA, 2014), o ageísmo (VASCONCELOS, 2012), a discriminação relacionada à imagem pessoal (BARBOSA; BRITO; BIZARRIA, 2016), o preconceito atrelado à intersecção de categorias sociais (FIGUEIREDO, 2015a), a questão da naturalização do preconceito (MONTEIRO; VILLELA; SOARES, 2014), bem como o tópico da justiça social que está presente nas organizações (PEREIRA et al., 2012).

De maneira geral, o propósito de todos esses autores mencionados foi de alguma forma olhar para as práticas e políticas e/ou para as relações individuais e de grupos nas organizações visando indicar situações de preconceito e discriminação com grupos minorizados. Um exemplo dessa situação é tratar a perspectiva do *coming out* (revelação de sexualidade) no ambiente organizacional, na qual se avalia a questão da passabilidade (quando o indivíduo não transpõe aspectos de sua sexualidade e pode se passar por outra “mais aceita” em seu ambiente), assim como da discriminação e do preconceito e da forma como a organização lida com esse cenário (CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014; GOMES; FELIX, 2019; PANIZA; CASSANDRE, 2018).

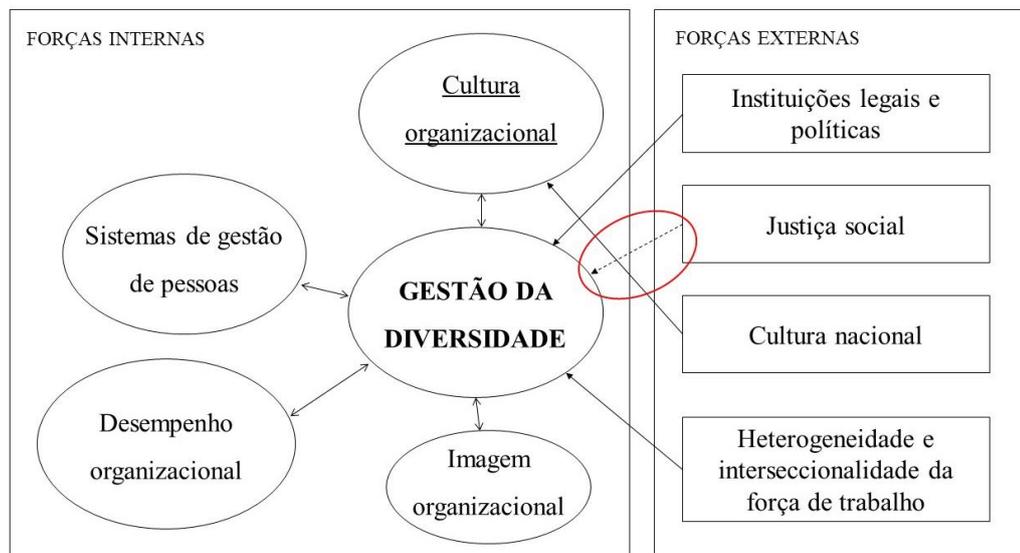
O foco nesses estudos não se dá sobre a prática organizacional em si, mas sim sobre o efeito de certas ações e como o próprio ambiente de trabalho pode proporcionar situações de discriminação e preconceito. Todos esses trabalhos citados chegam a conclusões similares, de que mesmo havendo esforços para a sua neutralização, como práticas relacionadas à gestão da diversidade, a organização em sua natureza seria um ambiente propício à discriminação.

Com base nesse cenário, em termos da gestão da diversidade, a influência da temática da justiça social é vista no MIGD como uma influência tênue, representada pelo objetivo que algumas organizações possuem em promover práticas e políticas voltadas a minimização ou

eliminação da discriminação, seja por incentivos legais (proporcionados pela esfera das instituições legais e políticas), seja pelo próprio objetivo de justiça social (FREITAS, 2015; PEREIRA et al., 2012).

Esse cenário é destacado no MIGD com a utilização de uma seta tracejada (círculo em vermelho na Figura 6). Cabe destacar que a relação é colocada como fraca no MIGD, pois mesmo com o objetivo de minimização da discriminação e do preconceito, a organização brasileira seria em sua essência vista como um ambiente propício a tal discriminação e preconceito, sendo esse ambiente influenciado de forma mais direta no MIGD pela esfera da cultura organizacional, que será discutida com mais detalhes em tópico subsequente. Em outras palavras, a influência da esfera da justiça social sob a gestão da diversidade no MIGD é apontada como sendo tênue, pois no modelo se atribui a principal influência dessa esfera de forma indireta através de outras esferas destacadas no modelo, como da cultura organizacional e das instituições legais e políticas.

Figura 6 – MIGD - indicação de relação entre esferas 2



Fonte: elaborado pela autora.

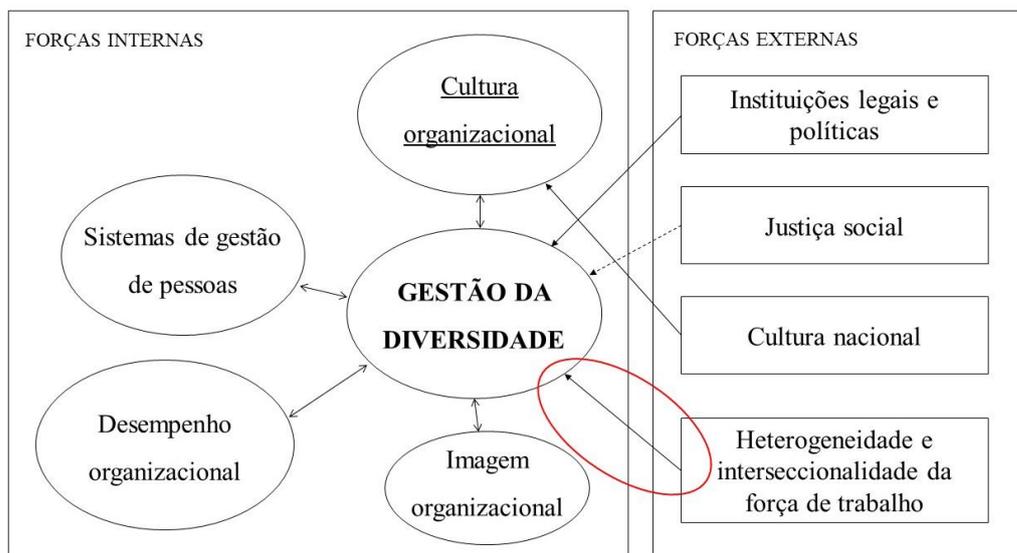
2.2.3. A heterogeneidade e a interseccionalidade da força de trabalho

Nas últimas décadas, no mundo de forma geral, foi possível observar um movimento de heterogeneização das sociedades, principalmente daquelas marcadas no passado por suas fronteiras bem definidas e grau elevado de homogeneização. Esse fenômeno, por sua vez, pode ser atribuído a muitos fatores, como o aumento de movimentos migratórios, a diminuição de barreiras de entrada e saída nos países, a disseminação das multinacionais, o

avanço tecnológico, a evolução da internet, e o quanto em termos globais os países na atualidade estão “mais próximos” uns dos outros (MOR BARAK; TRAVIS, 2013).

De maneira generalizada, as sociedades estão mais heterogêneas e a força de trabalho mais diversificada. Somada a essa realidade tem-se também as características específicas de cada país, como o Brasil, que desde sua colonização pelos portugueses já apresenta elevados índices de diversificação populacional. Ou seja, a questão da diversidade pode estar presente nas organizações mesmo que não haja nenhum esforço específico voltado a ela (MOR BARAK; TRAVIS, 2013). E esse cenário é um dos motivos pelos quais a esfera da heterogeneidade da força de trabalho é colocada como influente sobre a gestão da diversidade no MIGD (Figura 7).

Figura 7 – MIGD - indicação de relação entre esferas 3



Fonte: elaborado pela autora.

Todavia, essa justificativa é colocada aqui apenas como um dos elementos considerados, marcado principalmente pela questão da espontaneidade, e não se pressupõe que esse elemento seja o único constituinte na relação entre essas duas esferas no MIGD. Pelo contrário, pressupõe-se que essa relação seja um pouco mais complexa. Essa complexidade é discutida por Köllen (2021) através da crítica dos problemas de dimensionalidade dos modelos de gestão da diversidade.

A questão da dimensionalidade refere-se a forma como a gestão da diversidade pode ser vista em termos das categorias sociais às quais ela está refletida. Por exemplo, na década de 1990 falava-se bastante sobre as categorias de gênero e raça nos Estados Unidos (KÖLLEN, 2021), ou no Brasil aonde a questão de gênero foi a primeira a ser endereçada nos

programas de gestão da diversidade (FLEURY, 2000). Essas categorias sociais, que dependendo da tradição epistemológica do pesquisador podem ser vistas como categorias analíticas, dentro da pesquisa de gestão da diversidade foram se modificando com a evolução teórica do tema e também em conjunto com as transformações do espaço político/social dos países e avanço de movimentos relacionados a causas e grupos específicos (MOR BARAK; TRAVIS, 2013).

No Brasil, o que começou com políticas voltadas às mulheres, vistas como sujeitos mais acessíveis (FLEURY, 2000), hoje já se estende à população negra (IIZUKA, 2018; JAIME, 2018; MACHADO JR.; BAZANINI; MANTOVANI, 2018; OLIVEIRA; PEREIRA; SOUZA, 2013; ROSA, 2014; ROSA; MIDDLEJ, 2012; SILVA, 2019), às pessoas com deficiência (BARROS et al., 2016; CAMPOS; VASCONCELLOS; KRUGLIANSKAS, 2013; FARIA; SIQUEIRA; CARVALHO, 2013; FERREIRA; RAIS, 2016; GALVÃO; LEMOS; CAVAZOTTE, 2018; LIMA, 2016; LIMA et al., 2013; MACCALI et al., 2015; MARQUES et al., 2020; MOURÃO; SAMPAIO; DUARTE, 2012; OLIVEIRA et al., 2021; OLIVEIRA, 2014), aos integrantes da sigla LGBTQIA+ (BAGGIO, 2017; BRITTO; MACHADO, 2020; CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014; FERRAZ; TOMAZI; SESSA, 2019; GOMES; FELIX, 2019; HAHN et al., 2021; PANIZA, 2020; PANIZA; CASSANDRE, 2018; SILVA et al., 2013; SILVA et al., 2021; SOUZA; MARTINS; SOUZA, 2015), às questões geracionais (COLET; MOZZATO, 2021; MELLO; SANT'ANNA, 2016; MIGUELES et al., 2021; SANTOS et al., 2019; VASCONCELOS, 2012) e aos imigrantes (CASTRO; PEZARICO; BERNARTT, 2019; FILIPPIM; SCHUMARCHER; ALPERSTEDT, 2018).

No que tange a composição populacional do Brasil, com base nos grupos mencionados, tem-se a partir dos dados mais recentes que no país há mais de 104,7 milhões de mulheres (contra 98,4 milhões de homens); 92,6 milhões de pessoas que se autodeclaram brancas, 18,1 milhões que se autodeclaram pretas e 92,3 milhões de pessoas que se autodeclaram pardas; 27,8 milhões de pessoas com mais de 60 anos (PNAD, 2015); 4,6 milhões de pessoas que declaram possuir algum tipo de deficiência (IBGE, 2010); e 1,1 milhão de pessoas que realizaram movimentos migratórios no país (IMS, 2020).

Como pode ser observado, em valores absolutos, todos os grupos mencionados têm grande participação na sociedade brasileira e isso reflete a forma com que se dá a diversificação da força de trabalho no país, que conseqüentemente influencia a maneira como as organizações pensam as políticas e práticas dentro da gestão da diversidade, assim como pode ser visto pelo peso das publicações sobre esses grupos na literatura nacional.

Atrelado a esse cenário, como foi discutido na seção das instituições políticas e legais e da justiça social, é possível observar também que todos esses grupos mencionados possuem dispositivos legais específicos a sua proteção nas organizações e estão ligados aos movimentos sociais que exercem pressão sobre os programas de gestão da diversidade. Ou seja, além da influência direta da heterogeneidade, também é possível verificar como ela pode agir de forma indireta através de outras esferas.

Contudo, cabe destacar que apesar desses grupos mencionados serem os mais representados na literatura no momento desse estudo, isso não implica que na evolução desse tema essas dimensões não se modifiquem, dado que a própria noção de diversidade é um conceito ressignificado constantemente (MOR BARAK; TRAVIS, 2013). E mesmo com menção dessas categorias, a esfera da heterogeneidade da força de trabalho no MIGD não se atem somente a elas, podendo ser estendida a outras categorias, como a religião.

A religião também pode ser apontada como elemento influente em outros tópicos discutidos dentro da gestão da diversidade por conta da existência de alguns valores e opiniões que resvalam sobre os direitos de outros grupos (HARRISON; KLEIN, 2007), como a questão da sexualidade e da identidade de gênero, e como em alguns países esses valores e crenças levam até mesmo a criação de leis que proíbem a homossexualidade e/ou as uniões homoafetivas (MUSSKOPF, 2013).

Posto isso, outro ponto a se considerar a respeito da heterogeneidade da força de trabalho que reflete também a questão da dimensionalidade dentro da gestão da diversidade (KÖLLEN, 2021) é o quanto dentro dos estudos na área parece haver uma preferência de tratamento de algumas categorias sociais e o apagamento de outras (BAGGIO, 2017; BRITTO; MACHADO, 2020; PANIZA, 2020; PANIZA; CASSANDRE, 2018). Por exemplo, há uma predominância de estudos de gênero ou, de forma mais específica, dentro de pesquisas voltadas à população LGBTQIA+ ocorre o esquecimento de algumas letras da sigla e o foco apenas no G ou no L (GOMES; FELIX, 2019; SILVA et al., 2013; SOUZA; MARTINS; SOUZA, 2015).

Por fim, além da questão da heterogeneidade, outro aspecto a se considerar sobre a diversificação da força de trabalho seria o papel da interseccionalidade das categorias sociais. Termo esse nascido dentro do feminismo negro, que se refere de forma ampla ao impacto da junção de certas categorias sociais sobre a realidade e vivência de alguns indivíduos, muitos deles em situação de apagamento ou esquecimento dentro dos movimentos teóricos e sociais, como a situação da mulher negra (CRENSHAW, 1989).

Nesse sentido, a interseccionalidade dentro do MIGD é colocada para representar o quanto as categorias sociais não são e não devem ser consideradas apenas como categorias analíticas isoladas. A junção entre elas é um aspecto importante a se considerar, pois a experiência e a vivência das pessoas não representam a soma de suas vivências e experiências isoladas a partir de suas categorias sociais, mas sim, são um conjunto delas (CRENSHAW, 1989). Ou ainda, a junção dessas categorias geram um nexos de sentido (HENDRICKS et al., 2020) às experiências e vivências dessas pessoas e por isso é um aspecto importante a se considerar junto da heterogeneidade da força de trabalho como esfera influente na gestão da diversidade.

A interseccionalidade também pode ser utilizada para o entendimento das estruturas de diversidade dentro das organizações, como alguns grupos são formados, como alguns privilégios são mantidos e como algumas ações discriminatórias tomam lugar. O desconhecimento dessa estrutura pode até mesmo causar um efeito reverso dentro das políticas de gestão da diversidade e, ao invés da minimização da discriminação, gerar situações de intensificação desse cenário (DENNISSEN; BENSCHOP; VAN DEN BRINK, 2020).

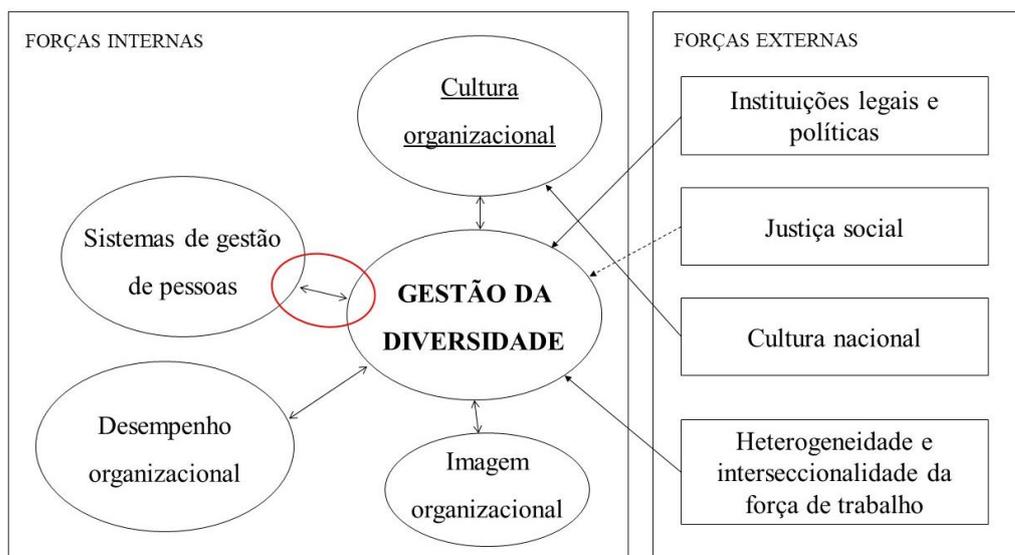
No Brasil, a temática da interseccionalidade já está presente na literatura da gestão da diversidade (TEIXEIRA et al., 2021), todavia, cabe-se destacar alguns pontos: (1) as categorias sociais mais tratadas na interseccionalidade ainda são gênero e raça (BRITO; NEPOMUCENO; NOBRE, 2022; COELHO JR.; HEIN, 2021; GONÇALVES et al., 2016; FERREIRA et al., 2020; REITH; RACHID, 2021), dado que foi a partir dessa junção que o conceito nasceu (CRENSHAW, 1989); (2) outras categorias são mencionadas, mas de forma ainda incipiente, como sexualidade e identidade de gênero (PANIZA, 2020); e (3) outros tópicos costumam ser abordados junto da abordagem interseccional, como a decolonialidade e a transversalidade (TEIXEIRA et al., 2021).

Esses pontos indicados refletem como, mesmo dentro da temática interseccional, o problema da dimensionalidade na gestão da diversidade (KÖLLEN, 2021) também se faz presente. A discussão é focada em sua maioria na intersecção somente entre raça e gênero, e outras categorias sociais são deixadas de lado, como a classe social, que na Sociologia já é discutida dentro desse contexto (ALMEIDA et al., 2020). Todavia, pelo que foi apresentado até o momento, entende-se também que existe um repertório maior na literatura para se tratar essas duas categorias mencionadas, e em paralelo que a junção de diversas categorias poderia trazer um nível de complexidade aos modelos que poderia levar a problemas de interpretação.

2.2.4. Sistemas de gestão de pessoas

O relacionamento entre as esferas da gestão da diversidade e dos sistemas de gestão de pessoas ou recursos humanos (RH), na concepção mais antiga do termo (WOOD JR.; TONELLI; COOKE, 2012), é um tópico recorrente dentro da temática da diversidade nas organizações (ALI; TAWFEQ; DLER, 2020; SANTOS et al., 2019; GILBERT; STEAD; IVANCEVICH, 1999; JABBOUR et al., 2011; MACCALI et al., 2015; MEENA; VANKA, 2017; SANTOS et al., 2019; SILVA; CARVALHO, 2019; SUKALOVA; CENIGA, 2020; VILELA; HANASHIRO; COSTA, 2020). Essa constatação se dá pois a gestão da diversidade surgiu através de práticas de recursos humanos voltados aos processos de recrutamento e seleção nas organizações (DOBBIN; KALEV, 2013). Além de ser uma esfera considerada dentro do MIGD (círculo vermelho na Figura 8), também é uma esfera já presente em outros modelos, como de Cox e Blake (1991) e Gilbert, Stead e Ivancevich (1999).

Figura 8 – MIGD - indicação de relação entre esferas 4



Fonte: elaborado pela autora.

Nessa perspectiva, sobre os estudos mencionados, é possível verificar que o ponto de interesse principal é o papel das ações afirmativas, vistas como ações realizadas pelas organizações com propósitos relacionados à minimização da discriminação e da desigualdade (CROSBY, 1994). Também se observa nesse cenário a predominância de artigos de cunho funcionalista, que buscam avaliar práticas específicas ou um conjunto de práticas de RH e sua relação com objetivos de diversidade nas organizações (FREITAS et al., 2021; FREITAS, 2015; JABBOUR et al., 2011; LIMA, 2016; MARANGONI; BERIMBAU, 2018; MOURÃO; SAMPAIO; DUARTE, 2012; SANTOS et al., 2019; SILVA; CARVALHO, 2019). Alguns

artigos de cunho construtivista também se fazem presentes, voltados à investigação do ambiente organizacional através de suas práticas pela lente do debate social (FERNANDES et al., 2014; FIGUEIREDO, 2015b).

Do lado funcionalista, mais especificamente sobre os estudos voltados a uma prática única de RH, verifica-se em adicional o interesse de se olhar a aplicação dessa prática em um grupo particular de indivíduos, como os processos de recrutamento e seleção de PcDs (LIMA, 2016; MOURÃO, SAMPAIO; DUARTE, 2019) ou de mulheres (FREITAS et al., 2021), bem como de avaliar uma prática e sua aplicação a um grupo diversificado, como olhar para os processos de treinamento em um ambiente com diversidade cultural (MARANGONI; BERIMBAU, 2016).

Ao passo que para aqueles estudos voltados aos sistemas de RH de forma mais ampla notou-se o objetivo de analisar o impacto dessas práticas sobre o sucesso da gestão da diversidade nas organizações (FREITAS, 2015; SANTOS et al., 2019; SILVA; CARVALHO, 2019). Como Silva e Carvalho (2019) que realizaram um estudo de caso em um hotel, com o propósito de verificar se os objetivos de diversidade estavam sendo alcançados através das práticas de RH. Ou ainda Santos et al. (2019), que investigaram as práticas de RH em instituições de ensino superior e seu impacto sobre a diversidade geracional.

Em seguida, do lado dos artigos mais construtivistas, também se verificou um interesse em olhar para a questão do sucesso da gestão da diversidade, como Fernandes et al. (2014) que avaliaram a aceitação ou rejeição de práticas organizacionais de RH por parte de agentes externos e internos às organizações com relação a sua inclinação para a diversidade. Ou Figueiredo (2015b), que buscou investigar a relação entre intencionalidade incorporada, teoria da prática e a temática da diversidade.

Até o momento é possível observar que os estudos mencionados trataram em sua maioria da influência dos sistemas de gestão de pessoas sobre a gestão da diversidade, principalmente com relação ao seu sucesso e efetividade. Todavia, além dessa direção, também é possível olhar para o relacionamento entre essas duas esferas de forma inversa, da influência da gestão da diversidade sobre os sistemas de gestão de pessoas (representação da seta dupla no MIGD). Nessa linha de raciocínio, para a execução dos objetivos da gestão da diversidade indica-se a necessidade de alinhamento da estrutura de RH para tal propósito, que em outras palavras, seria a transformação desse sistema para a implementação da gestão da diversidade (ALI; TAWFEQ; DLER, 2020; JABBOUR et al., 2011; MEENA; VANKA, 2017; RICHARD; JOHNSON, 2001).

Foi com esse objetivo que Meena e Vanka (2017) desenvolveram uma série de tipologias para servir de guia para as organizações sobre as práticas e políticas de RH mais comuns e como elas deveriam ser transformadas para se alinharem aos objetivos da gestão da diversidade. As tipologias propostas são as seguintes: (1) práticas de seleção orientadas à justiça, que são práticas de seleção consistentes, com oportunidade igualitária, efetividade interpessoal dos entrevistadores, fornecimento de *feedbacks* honestos e a possibilidade de comunicação em via dupla; (2) práticas de avaliação de performance orientadas à justiça, que são a necessidade de clareza, confiabilidade e consistência nos critérios de avaliação; (3) práticas de compensação orientadas à justiça, que são a adoção de política de salários e recompensas igualitários, sem distinção a partir de demarcadores sociais; (4) práticas sem demarcação de identidade, que se resumem a processos decisórios livre de viés de influência por demarcadores sociais de identidade; (5) práticas orientadas ao controle, que envolvem a contribuição dos indivíduos em suas avaliações e participação na elaboração dos objetivos da gestão da diversidade; (6) práticas orientadas ao treinamento, que remetem ao treinamento dos indivíduos para o entendimento e valorização das diferenças; e (7) práticas orientadas aos times, que envolvem a identificação e recompensa a nível grupal e não somente a nível individual (MEENA; VANKA, 2017).

Na proposta dessas autoras, as tipologias de 1 a 4 são direcionadas ao aumento da percepção de justiça na organização, a tipologia 5 à percepção de controle, a tipologia 6 ao aumento do entendimento das diferenças e sua importância e a tipologia 7 à percepção de interdependência. Além disso, com as tipologias de 1 a 5 busca-se o resultado de equidade, com a tipologia 6 a redução de vieses e com a tipologia 7 a identificação de grupo (MEENA; VANKA, 2017).

Fora essa visão transformacional do RH para diversidade, existe também outra linha dentro dos estudos organizacionais focada em avaliar essa transformação de forma sustentável. Nessa perspectiva o desenvolvimento da gestão da diversidade deve ser planejado, acessível e sistematizado a longo prazo, comumente elaborado a partir do topo da hierarquia para a sua base (LEE, 2019; PODGORODNICHENKO et al., 2020; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2018, 2019; SUKALOVA; CENIGA, 2020).

Os estudos nessa área costumam propor formas de implementação de um RH voltado a diversidade que seja sustentável e que alcance os seus objetivos de forma mais eficiente. Sukalova e Ceniga (2020), por exemplo, recomendam a elaboração de documentos que articulem os princípios e compromissos com a gestão da diversidade, tais como uma política escrita de RH, acordos coletivos ou políticas de saúde e segurança no trabalho, o treinamento

dos gestores com foco em conhecimento interpessoal e intercultural, o estabelecimento de regras de pagamento igualitário, o balanceamento dos requisitos na abertura de novas vagas de emprego e o gerenciamento do conhecimento na organização. Ou seja, um resgate dos procedimentos burocráticos utilizados na década de 1980 nos EUA (DOBBIN; KALEV, 2013).

Há também estudos que se dedicam a avaliar as práticas do RH sustentável voltado a diversidade em termos dos efeitos de aplicação dessas práticas sobre alguns resultados organizacionais, como faz Lee (2019). Esse autor identificou na literatura três grupos de práticas de RH sustentável voltado à diversidade (programas para justiça organizacional, programas para balanço das esferas da casa e do trabalho, e programas para diversificação da força de trabalho) e três resultados organizacionais (trabalho em equipe, satisfação dos empregados e motivação no trabalho).

Há ainda outros estudos que têm como objetivo olhar a questão do engajamento das pessoas nas organizações com relação às práticas do RH sustentável, como faz Podgorodnichenko et al. (2020), que em sua pesquisa encontraram três tipos de grupos em organizações que aplicam esse tipo de prática, denominados como: aqueles levados pelo objetivo de sustentabilidade, aqueles que são apenas consumidores das práticas de RH e aqueles que se consideram membros de uma comunidade na organização.

Em suma, tendo em vista tudo o que foi apresentado até o momento, percebe-se que a gestão da diversidade não se resume apenas às práticas de RH. Contudo, através das práticas de RH, por conta de sua tangibilidade e praticabilidade, a organização pode elaborar e implementar de forma efetiva suas estratégias de gestão da diversidade, seja pela modificação de seus processos comuns, seja pela inserção de novas práticas.

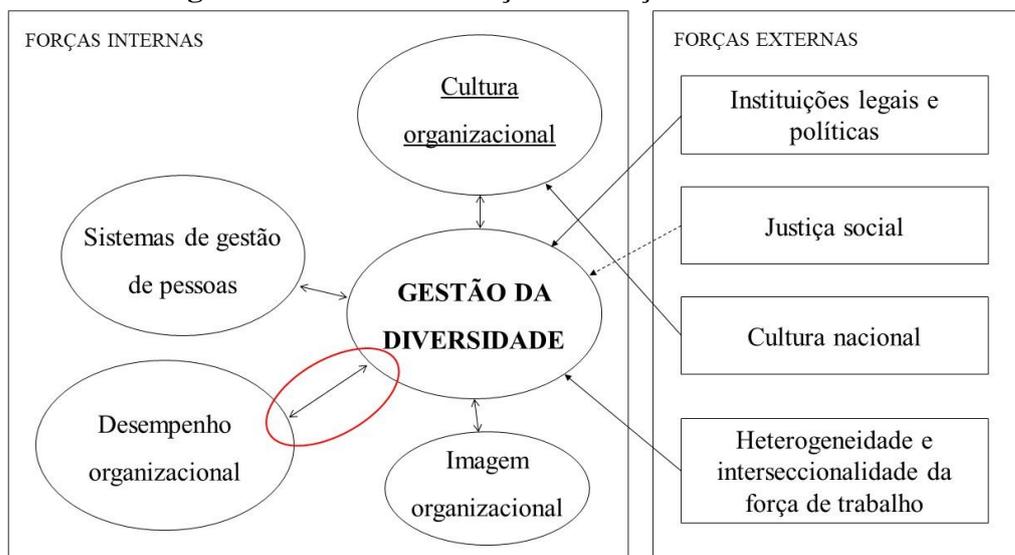
2.2.5. O desempenho organizacional

A esfera do desempenho organizacional está inserida em uma das raízes do problema de legitimidade da gestão da diversidade, como aponta Köllen (2021), no que tange às justificativas para a realização desse tipo de programa. Da perspectiva do desempenho, muitos estudos justificam a aplicação de políticas e práticas de gestão a fim de se capitalizar sobre a diversidade. Em outras palavras, a gestão da diversidade é tida como uma vantagem competitiva às organizações (COX; BLAKE, 1991; RICHARD; MILLER, 2013).

Nesse estudo não se objetiva entrar no debate da legitimidade, mas considerando a existência de duas linhas de justificativa para a implementação da gestão da diversidade (KÖLLEN, 2021), ambas foram consideradas no MIGD como esferas de influência, a esfera

da justiça social já apresentada, e a esfera do desempenho que será discutida nessa seção (representada pelo círculo vermelho na Figura 9). Cox e Blake (1991) apresentaram em seu modelo uma série de possibilidades que a gestão da diversidade pode oferecer em termos de vantagem competitiva, através dos custos, da aquisição de recursos, do marketing, da criatividade, da resolução de problemas e de sistemas flexíveis, e outros pontos foram incluídos ao longo dos anos, como a perspectiva da inovação (AGARS; KOTTKE, 2005) e do aprendizado organizacional (KUABARA; TAKAHASHI, 2017).

Figura 9 – MIGD - indicação de relação entre esferas 5



Fonte: Elaborado pela autora.

Na literatura brasileira sobre a temática, o que se observa é a predominância de estudos voltados a comprovar essas vantagens competitivas através de testes de relação entre a variável “diversificação da força de trabalho” e outras variáveis representadas por índices de desempenho (AGGARWAL; WOOLLEYB, 2019; BECKHAUSER; GOMES, 2019; COSTA; SAMPAIO; FLORES, 2019; DEGENHART; BARBOSA; SILVA, 2021; FERREIRA; RAIS, 2016; FRAGA; SILVA, 2012; LAZZARETTI; PIEKAS; JULKOVSKI, 2019; MASTELLA et al., 2021; NISIYAMA; NAKAMURA, 2018; NÓBREGA; SANTOS; JESUS, 2014; OLIVEIRA et al., 2018; ROMAN; ERDMANN, 2013; SONZA; VALCANOVER, 2019; VALCANOVER; SONZA, 2021).

A relação mais abordada nesses textos mencionados foi a questão da presença de mulheres em conselhos administrativos ou cargos de gerência e o quanto essa presença parece influenciar uma série de marcadores (OLIVEIRA et al., 2018; COSTA; SAMPAIO; FLORES, 2019; SONZA; VALCANOVER, 2019; MASTELLA et al., 2021; VALCANOVER;

SONZA, 2021). Por exemplo, Oliveira et al. (2018) encontraram uma relação positiva entre o valor da empresa e a presença feminina, Costa, Sampaio e Flores (2019) entre geração de valor e a presença feminina, Mastella et al. (2021) entre diversos marcadores contábeis e de performance e a presença feminina, Valcanover e Sonza (2021) entre desempenho e a presença feminina, e Sonza e Valcanover (2019) uma relação negativa entre liquidez e a participação feminina.

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

Outra maneira de se abordar esse cenário é a partir da avaliação da composição da organização e o quanto o seu grau de diversificação, por meio de demarcadores sociais variados, pode influenciar seu desempenho (AGGARWAL; WOOLLEYB, 2019; BECKHAUSER; GOMES, 2019; DEGENHART; BARBOSA; SILVA, 2021; FRAGA; SILVA, 2012; LAZZARETTI; PIEKAS; JULKOVSKI, 2019; NISIYAMA; NAKAMURA, 2018; NÓBREGA; SANTOS; JESUS, 2014; ROMAN; ERDMANN, 2013). Ou de forma indireta, como a questão da diversidade pode levar a situações de aprendizagem organizacional e isso conseqüentemente gerar melhoras de desempenho (COLET; MOZZATO, 2021; KUABARA; TAKAHASHI, 2017).

Por exemplo, Aggarwal e Woolley (2019) relacionam diversidade cognitiva à criatividade da equipe e o conseqüente sucesso organizacional. Degenhart, Barbosa e Silva (2021) associaram a criação de valor às características de idade, local de formação e posição na hierarquia. Fraga e Silva (2012) falam do desempenho e sua relação com anos de escolaridade e gênero do indivíduo. Beckhauser e Gomes (2019) tratam da diversidade e o potencial de inovação de vários países. Lazzaretti, Piekas e Julkovski (2019) olham para diversidade a partir do tamanho do conselho administrativo. Nisiyama e Nakamura (2018) avaliam a relação entre diversidade e decisões políticas e financeiras nas organizações. Nobrega, Santos e Jesus (2014) olham para a diversidade e o desempenho em termos de

competitividade e aumento da criatividade. Ainda, Roman e Erdmann (2013) relacionam os conceitos de confiabilidade, flexibilidade, inovação e qualidade à diversidade.

Nesse sentido, é possível verificar que existem inúmeras formas para avaliação da relação diversidade/desempenho, com a possibilidade de diversas combinações de variáveis, tanto do lado do desempenho quanto do lado da diversidade. Não foi possível encontrar nesses artigos mencionados um consenso entre quais características influenciam de maneira positiva ou negativa os índices de desempenho, mas é possível verificar que independentemente da composição das variáveis, todos os trabalhos encontraram algum tipo de relação entre essas duas esferas.

No MIGD, essa relação é representada pela influência do desempenho organizacional sobre a gestão da diversidade, e vice-versa. Nesse caso, a utilização da seta dupla se deu para indicar tanto a influência dos objetivos de desempenho para emprego da gestão da diversidade (como a possibilidade de diversificar propositalmente a força de trabalho para melhora de índices), bem como o contrário, da influência da gestão da diversidade sobre os índices de desempenho (como sua utilização de forma geral pode produzir efeitos sobre o desempenho organizacional).

2.2.6. Imagem organizacional

A temática dessa seção pode ser vista como a extensão da seção anterior por refletir uma das formas de se capitalizar a gestão da diversidade através de ferramentas de marketing para ganho de imagem e segmentação de mercado (COX; BLAKE, 1991; DALPIAN; SILVEIRA, 2020; MADEIRA; SILVEIRA; TOLEDO, 2015; PEREIRA et al., 2012). Ou ainda, para objetivos de melhoria de reputação e reconhecimento público (GILBERT; STEAD; IVANCEVICH, 1999; LEE; ZHANG, 2021; SMITH et al., 2012).

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

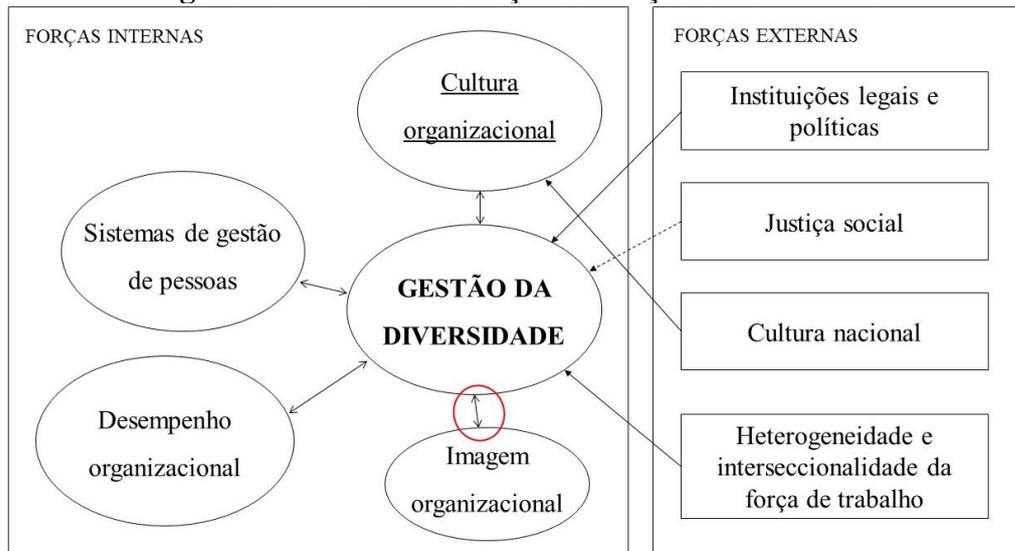
A forma como Cox e Blake (1991) tratam a gestão da diversidade como vantagem competitiva através de esforços de marketing pode ser visto por alguns autores como algo positivo e necessário, dado que as sociedades estão evoluindo e a segmentação de mercado é

uma ferramenta importante e necessária para as organizações (MADEIRA; SILVEIRA; TOLEDO, 2015). E ao mesmo tempo, também pode ser vista de forma negativa por outros, como se a gestão da diversidade fosse apenas uma ferramenta de manutenção da imagem pública da organização como politicamente correta (FREITAS, 2015), e como se os seus objetivos não fossem de fatos genuínos (SMITH et al., 2012).

Outra forma de olhar para esse cenário é como faz Gilbert, Stead e Ivancevich (1999), que mesmo compartilhando em partes os objetivos de Cox e Blake (1991), veem o ganho de imagem pública como um resultado natural da gestão da diversidade mais do que um resultado a se perseguir como objetivo da gestão da diversidade. Nesse caso, os prêmios e os selos servem como forma de incentivo para as organizações ao mesmo tempo que podem ser utilizados para diferenciação na segmentação de mercado.

Nesse cenário, sobre a perspectiva do consumo, tem-se que a imagem de uma organização preocupada com a diversidade pode atuar na intenção de compra dos indivíduos (DALPIAN; SILVEIRA, 2020; PEREIRA et al., 2012). E na perspectiva do trabalho, pode servir como incentivo na retenção de talentos, de pessoas que têm como valor a preocupação com as pautas relacionadas a essa temática (LEE; ZHANG, 2021).

É possível observar uma dupla relação nesse cenário apresentado, dado que esfera da gestão da diversidade pode influenciar a esfera da imagem organizacional, com os resultados de suas políticas e práticas, e vice-versa, como as organizações podem utilizar a gestão da diversidade tendo em mente objetivos relacionados à imagem. Essa relação é tratada no MIGD por uma seta dupla (círculo vermelho na Figura 10). De maneira geral, é possível observar que todas as esferas apresentadas dentro do grupo de forças internas no MIGD possuem a possibilidade dessa dupla relação, uma vez que o ambiente organizacional é um sistema complexo, e sendo assim, suas relações nem sempre se configuram em vias únicas.

Figura 10 – MIGD - indicação de relação entre esferas 6

Fonte: Elaborado pela autora.

Posto isso, tem-se que a única relação ainda não abordada do MIGD é aquela entre a esfera da cultura organizacional e da gestão da diversidade, dado que essa relação é o objetivo central desse estudo e por conta disso será tratada em uma seção dedicada, a seguir.

2.3. A gestão da diversidade e o protagonismo da cultura organizacional

Neste tópico serão tratados os seguintes pontos: os paradigmas da cultura organizacional e a gestão da diversidade enquanto cultura.

2.3.1. Os paradigmas da cultura organizacional

A cultura como objeto de estudo dos pesquisadores organizacionais teve seu renascimento na década de 1970 e, após 50 anos de seu desenvolvimento, ainda gera contradições no meio acadêmico enquanto ao seu uso, definição e amplitude, principalmente no que se refere às críticas aos primeiros modelos e à forma como a cultura pode ser entendida e reproduzida (MARTIN; FROST; O'NEILL, 2006).

Martin, Frost e O'Neill (2006) realizaram um levantamento sobre as publicações nessa área e demarcaram a existência de três linhas de pensamento principais: a visão da integração, da diferenciação e da fragmentação, todas distintas na forma como a cultura é vista e interpretada dentro da organização. Essas três linhas coexistem e não surgiram de forma linear temporalmente, e os autores não as elencam em opções melhores ou piores, mas deixam clara sua posição teórica enquanto pesquisadores dessa temática.

De forma geral, a visão da integração é marcada pelo padrão de consistência nas interpretações das diferentes manifestações culturais, pelo consenso dentro da organização e pela clareza de sua atuação. Na visão da diferenciação, as manifestações da cultura são vistas como inconsistentes e o consenso e a clareza são observados somente em subgrupos culturais, ao mesmo tempo que também se observa ambiguidade entre eles. Por sua vez, a visão da fragmentação vê as manifestações da cultura como múltiplas, não necessariamente consistentes ou inconsistentes, mas sim complexas, contraditórias e confusas (MARTIN; FROST; O'NEILL, 2006).

As três linhas de pensamento possuem interpretações sobre a cultura que podem ser diferenciadas tanto em nível epistemológico quanto ontológico. A visão da integração, por exemplo, é comumente associada a paradigmas positivistas ou pós-positivistas, ao passo que as outras duas linhas são melhor ancoradas por outros paradigmas, como construcionista, crítico ou pós-moderno (LINCOLN; LYNHAM; EGON, 2011).

Mesmo com uma possível contradição de se sugerir a junção de uma temática que fala sobre a diversificação com uma temática que fala da integração e do consenso, nesse estudo é adotada a visão da integração para se falar sobre gestão da diversidade, dado que na literatura já existem alguns estudos que unem esses dois conceitos através da visão da cultura da inclusão ou da valorização das diferenças, por exemplo (ASHIKALI; GROENEVELD, 2015; BAKHRI et al., 2018; DOHERTY et al., 2010; JANKELOVÁ et al., 2021). Contudo, não se ignora que a visão da integração possui diversos elementos críticos já elencados por diversos autores (MARTIN; FROST; O'NEILL, 2006). Posto isso, cabe agora destacar com maior profundidade os elementos que demarcam a visão da integração, uma vez que ela servirá de base a todo estudo.

Assim, iniciando com o conceito de cultura, tem-se que nessa visão ela é entendida como um fenômeno multifacetado e coletivo (MARTIN; FROST; O'NEILL, 2006), vista como algo que é aprendido por um grupo de pessoas com o intuito de sobrevivência em um ambiente externo, sendo essa sobrevivência garantida sobretudo através da coesão interna (SCHEIN, 1990). Hofstede, Hofstede e Minkov (2005) utilizam a alegoria da cultura como as regras do jogo social que influenciam a programação mental das pessoas. Nessa metáfora, a cultura é um conceito que tem um caráter coletivo e que, portanto, não se julga a partir de comportamentos individuais e não deve ser confundida com o significado de natureza humana nem de personalidade.

Essa visão generalista de cultura e da metáfora da programação mental é um ponto de crítica ao trabalho de Hofstede (MCSWEENEY, 2002) e dos demais autores da visão

integralista, por conta da crença na existência de uma cultura homogênea que rege toda uma sociedade (MARTIN; FROST; O'NEILL, 2006). Todavia, mesmo acreditando na necessidade de coesão interna, na visão integralista existem autores que não descartam a existência de subculturas (SCHEIN, 1990), por exemplo, e isso contradiz o argumento da homogeneização. É importante destacar que o único ponto de ênfase para esses autores é que mesmo existindo subculturas, para a sobrevivência do grupo é necessária a coesão, e essa coesão é vista, por exemplo, a partir da existência de normas sociais (CHATMAN; O'REILLY, 2016).

A falta de consenso sobre o próprio conceito de cultura e as constantes críticas de uma linha sobre a outra levaram a uma estagnação do desenvolvimento da temática, pois enquanto são discutidos os méritos de uma pesquisa qualitativa versus uma pesquisa quantitativa para se trabalhar esse tema, por exemplo, o avanço teórico estacionou no tempo (CHATMAN; O'REILLY, 2016). Schein (1990) defendia o desenvolvimento da temática cultura organizacional baseado em observações reais e que fizessem sentido na práxis, e que com a junção de todos esses dados empíricos seria possível se avançar teoricamente.

É a partir da perspectivada da integração, e mais especificamente do entendimento de Schein (1990), que esse trabalho está ancorado, no qual a cultura organizacional é um conceito aprendido, que a organização tem e por conta disso pressupõe-se que pode ser modificado ou modulado para alterações de comportamentos ou padrões dentro da organização. Para esclarecimento, esse conceito é trazido não no sentido das “culturas fortes” que surgiram na década de 1990, as quais entregam uma imagem de cultura ideal para melhora do desempenho (CHATMAN; O'REILLY, 2016), mas sim como uma cultura organizacional flexível.

Nesse contexto, a cultura organizacional, dentro do esquema da cultura de uma sociedade, também pode ser vista como um elemento constituinte desse todo, dotado de suas particularidades. Isso porque, diferentemente de outras formas culturais, como a etnia, a linguagem, a nacionalidade, a classe social, e a religião, a cultura organizacional costuma se inserir na vida de um indivíduo em estágios mais avançados do seu desenvolvimento e muitas vezes de forma efêmera (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2005). Em outras palavras, as pessoas costumam ter o primeiro contato com a cultura de uma organização já adultas e carregadas com seu repertório cultural desenvolvido na infância e na adolescência. E como o emprego é uma situação temporária, a cultura organizacional na visão dos indivíduos é situacional, ou seja, ela não cria raízes, e com isso é mais fácil de ser articulada (PETTIGREW, 1979).

Nessa concepção, da possível similaridade entre o repertório cultural do empregado e a cultura da organização, se faz também outra aproximação entre a temática da cultura e da diversidade. A organização emprega pessoas diversas, com repertórios diversos, e mesmo com uma cultura e/ou subculturas é necessário levar essa heterogeneidade em consideração. Como não é possível estabelecer uma cultura organizacional que coincida com o repertório de todos os empregados, dada sua multiplicidade, abre-se espaço para a necessidade de uma cultura que compreenda as diferenças (ASHIKALI; GROENEVELD, 2015; BAKHRI et al., 2018; DOHERTY et al., 2010; JANKELOVÁ et al., 2021).

É no plano das dimensões culturais que a maioria das pesquisas dentro dessa temática são desenvolvidas, pois em decorrência do nível de abstração do conceito de cultura, olhar para as dimensões individuais é mais factível, principalmente para aqueles autores preocupados com a necessidade de operacionalização dessas variáveis, também guiados pela disponibilidade de observação dessas dimensões (CHATMAN; O'REILLY, 2016). Schein (1990), por exemplo, indica que a maioria das escalas desenvolvidas para cultura organizacional se dão a partir da dimensão dos valores, dados que tanto os artefatos quanto os pressupostos não são tão acessíveis para aqueles fora da organização.

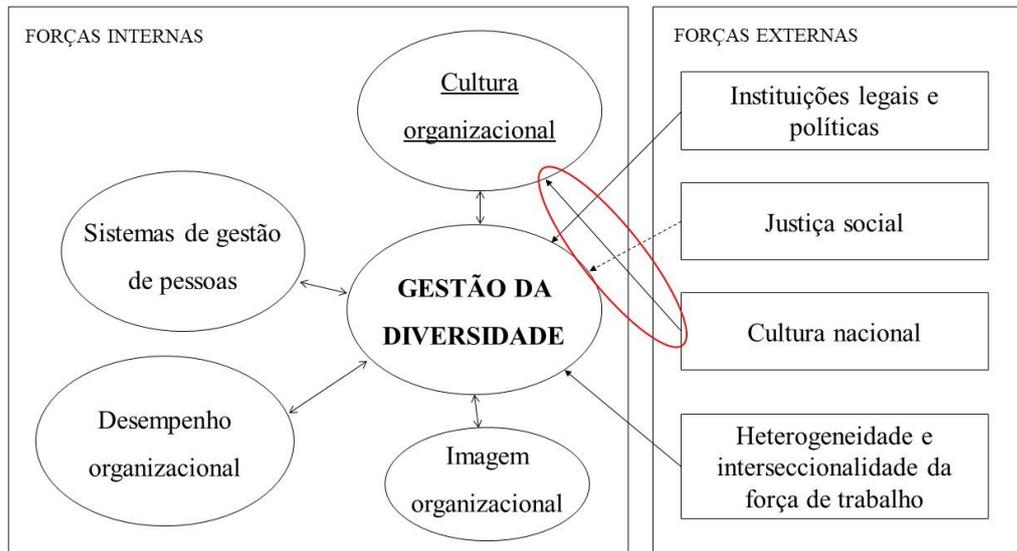
Além desse foco nas dimensões, também é comum uma subdivisão em tipos ou estilos culturais, que podem ser vistos como combinações de diversos elementos visíveis que representam as organizações e são capazes de diferenciá-las a nível cultural, como faz Groysberg et al. (2018). A partir da dimensão dos valores relacionados à interação interpessoal (interdependência e independência) e da resposta das pessoas à mudança (estabilidade e flexibilidade), esses autores desenvolveram uma tipologia com nove estilos culturais, com o principal objetivo de gerar um guia para os gestores sobre como utilizar a cultura como uma vantagem competitiva.

Nessa linha de raciocínio, outro assunto recorrente sobre a cultura organizacional é a possível influência da cultura nacional, principalmente, no que tange a forma como a cultura de um país é capaz de influenciar os estilos de gestão e modos de produção. Tanto que o estopim para o boom de estudos sobre cultura nas organizações nos Estados Unidos se deu justamente nesse contexto, do crescimento do modo de gestão japonês (CHATMAN; O'REILLY, 2016). Contudo, até que ponto a cultura nacional influencia a cultura de uma organização é um tópico, novamente, sem muito consenso na literatura.

Entretanto, é preciso reconhecer a possível influência de uma esfera sobre a outra, e é por essa razão que essa relação também foi incluída no MIGD (círculo em vermelho na Figura 11), sendo o objetivo principal não descartar a influência da cultura nacional sobre a formação

da cultura de uma organização, mas deixando claro que essa não seria a única influência e as demais só não estão retratadas no modelo por não serem o foco desse trabalho.

Figura 11 – MIGD - indicação de relação entre esferas 7



Fonte: Elaborado pela autora.

Para sumarizar, o que será utilizado da visão da integração, antes de um conceito generalizado e homogêneo de cultura organizacional, será a forma como podem existir elementos conjuntos que influenciam a maneira como a cultura da organização se desenvolve, e principalmente, que dentro dessa visão a cultura é passível de mudança diante dos objetivos organizacionais (PETTIGREW, 1979; SCHEIN, 1990). Também, que a cultura organizacional será vista a partir da representação de suas dimensões, especialmente das práticas e dos valores, com a utilização de algumas tipologias associadas a estilos culturais para operacionalização dessas variáveis (FERREIRA et al., 2022).

Posto isso, nesse tópico foram mencionadas algumas formas pelas quais a temática da cultura organizacional pode se aproximar da temática da gestão da diversidade e essas aproximações serão discutidas em maiores detalhes no tópico a seguir.

2.3.2. As hipóteses de pesquisa: A gestão da diversidade enquanto cultura

A aproximação entre a temática da gestão da diversidade e a temática da cultura organizacional não é algo inédito, pois no modelo de influências de Cox e Blake (1994), por exemplo, ela já era mencionada. Entretanto, mesmo com a existência de outros autores que tratam dessa relação (ADESHOLA et al., 2022; AICHER, 2012; ALAM; SHIN, 2020; BAKHRI et al., 2018; CHUANG; CHURCH; ZIKIC, 2004; DAS, 2022; DOHERTY et al.,

2010; FINK; PASTORE, 1999; HAYES et al., 2020; HÄRTEL, 2004; JANKELOVÁ et al., 2021; JAYNE; DIPBOYE, 2004; QUACH; FREY, 2020; RICE, 2004; RICCÒ; GUERCI, 2014), é possível observar que ela é pouca explorada empiricamente e em termos de suas implicações.

De maneira geral, é possível dividir de duas formas como esses dois temas costumam ser abordados em conjunto na literatura: uma linha que traz a ideia da cultura aberta às diferenças (AICHER, 2012; DOHERTY et al., 2010; HÄRTEL, 2004; HAYES et al., 2020; JAYNE; DIPBOYE, 2004; JANKELOVÁ et al., 2021; QUACH; FREY, 2020; RICE, 2004; RICCÒ; GUERCI, 2014) e outra linha que trata a cultura organizacional como uma variável moderadora/mediadora da relação entre gestão da diversidade e outros indicadores (ADESHOLA et al., 2020; ALAM; SHIN, 2020; CHUANG; CHURCH; ZIKIC, 2004; FINK; PASTORE, 1999; SHIN, 2020).

Na primeira linha de pesquisa, a cultura organizacional é utilizada como uma ferramenta de coesão, na mesma proposta do Schein (1990), mas voltada especificamente a moldar um ambiente aberto às diferenças e através dessa cultura das diferenças proporcionar um maior sucesso para a gestão da diversidade (AICHER, 2012; DOHERTY et al., 2010; HÄRTEL, 2004; HAYES et al., 2020; JAYNE; DIPBOYE, 2004; JANKELOVÁ et al., 2021; QUACH; FREY, 2020; RICE, 2004; RICCÒ; GUERCI, 2014). Nessa visão, uma cultura aberta às diferenças levaria a uma crença maior por parte dos indivíduos na organização com relação às ações propostas por esses tipos de programas (JANKELOVÁ et al., 2021). E consequentemente, através da melhoria de alguns indicadores, como a motivação a transferência de conhecimentos, o compromisso organizacional, a redução do conflito trabalho-família e a segurança psicológica, a cultura das diferenças poderia levar a melhor performance em nível individual e melhor desempenho da organização em nível estrutural (AICHER, 2012), além dos retornos positivos com relação à retenção, ao recrutamento e ao trabalho em equipe (COFFMAN et al., 2022).

A partir dessa conjectura, são indicadas na literatura algumas ações aos gestores a fim de se trabalhar o aumento da aceitação das diferenças, como o suporte do alto escalão aos objetivos da gestão da diversidade, o aumento da conscientização e a melhora da comunicação interna (QUACH; FREY, 2020). Assim como se sugere o oferecimento de treinamentos voltados à transformação do ambiente organizacional, tendo em vista a diversidade e suas questões (HAYES et al., 2020).

Na linha da aceitação das diferenças, outra ideia bastante utilizada é a concepção de inclusão, vista sempre em conjunto com o significado de diversidade, mas ao mesmo tempo

sem uma definição muito clara ou aceita por todos (ADAMSON et al., 2021). Por conta disso, para efeitos de conceito, a inclusão nesse trabalho será vista em termos da noção de inclusão cultural, que tem como foco nas organizações tratar as pessoas com dignidade, permitir que elas sejam elas mesmas no ambiente de trabalho e que possam contribuir e se sentirem conectadas com os outros (COFFMAN et al., 2022). Todavia, cabe destacar que o conceito servirá apenas de ilustração a algumas situações e discussões a serem levantadas e não se trata do foco principal no tratamento da questão da aceitação das diferenças.

Ademais, sobre o papel das organizações, na literatura indica-se que o maior artifício para se promover uma cultura das diferenças é fomentar o conhecimento, com o desenvolvimento de rituais fortes, com a criação de mentorias e treinamento aos líderes para mudança de mentalidade, e facilitar as conexões interpessoais entre os pares e com os níveis superiores e inferiores da hierarquia organizacional (COFFMAN et al., 2022). Pois, independentemente do grupo de origem, Coffman et al. (2022) encontraram em uma amostra de 10 mil pessoas que o sentimento de inclusão, por exemplo, se associa muito a busca por desenvolvimento e crescimento na organização.

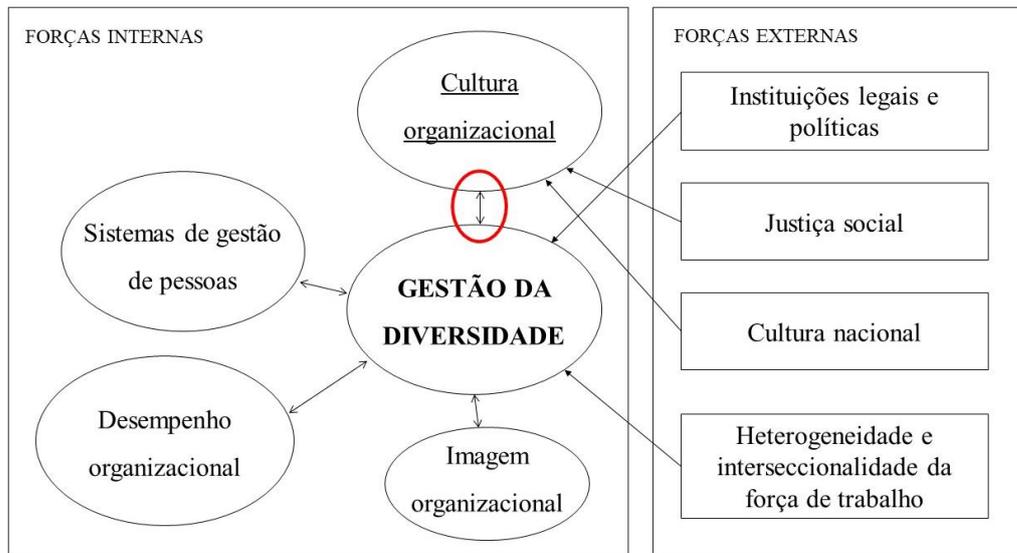
Nessa concepção, tanto uma cultura aberta às diferenças quanto uma cultura preocupada com a inclusão estariam dentro dos preceitos para o melhor desenvolvimento da gestão da diversidade, visando primordialmente sua manutenção no longo prazo. Importante frisar também que, independentemente do objetivo final, seja com vistas à justiça social ou com vistas à melhoria de desempenho, por exemplo, a cultura organizacional teria o mesmo efeito, de fortalecer a base na qual a gestão da diversidade está sendo desenvolvida. Isso porque, nessa relação, a cultura é utilizada como um agente legitimador dos objetivos de diversidade, dando sentido às ações, fortalecendo o consenso e reduzindo possíveis conflitos e questionamentos do porquê tal política foi implementada e para qual propósito (JANKELOVÁ et al., 2021).

A partir desse panorama, também é possível observar que a noção de cultura aberta às diferenças está intimamente atrelada a ideia do bem-estar dos empregados, por se ter como meta, por exemplo, a redução dos conflitos intergrupos e/ou o aumento da percepção de pertencimento. Nessa ideia, é possível inferir que uma organização marcada por uma cultura voltada a apreciação das diferenças também se relaciona a uma cultura preocupada com o bem-estar. Inclusive, a própria noção de inclusão já é vista em alguns casos como variável mediadora da relação entre diversidade percebida e bem-estar nas organizações (JAISWAL; DYARAM, 2020).

Em seguida, sobre a segunda linha de pesquisa presente na literatura sobre gestão da diversidade e cultura organizacional, de forma similar, apesar de se consistir em uma linha de pesquisa separada, a utilização da cultura organizacional como variável mediadora/moderadora segue uma linha de raciocínio muito próxima ao apresentado para a primeira linha. Todavia, nesse caso não se fala sobre uma cultura voltada à valorização das diferenças, mas sim examina-se a forma como a cultura pode, por exemplo, minimizar conflitos intergrupos (CHUANG; CHURCH; ZENIC, 2004), gerar satisfação aos empregados (ALAM; SHIN, 2020; ADESHOLA et al., 2022), ou até mesmo maximizar o desempenho organizacional (FINK; PASTORE, 1999), dentro do contexto da gestão da diversidade.

Fink e Pastore (1999), por exemplo, desenvolveram algumas nomenclaturas para tratar sobre estratégias de gestão da diversidade e sua relação com o desempenho organizacional, e apesar de os autores indicarem um tipo considerado ideal para maximização dos resultados da gestão, eles possuem como foco estabelecer a relação entre todos os tipos listados e sua influência. À medida que Aicher (2012), que utilizou a base teórica de Fink e Pastore (1999), teve o propósito de relacionar de forma empírica o tipo ideal proposto aos resultados de melhoria de desempenho, sendo esse tipo ideal carregado de características atreladas a uma cultura organizacional voltada à valorização das diferenças.

Mas de qualquer forma, em ambas as linhas é estudada a possível relação entre os construtos da gestão da diversidade e da cultura organizacional, na primeira linha observando-se o efeito direto da influência da cultura organizacional, relação essa tratada no MIGD (círculo em vermelho na Figura 12), com a definição de tipos de cultura mais influentes, e na segunda linha, o efeito indireto, muitas vezes visto como moderador ou mediador.

Figura 12 – MIGD – indicação de relação entre esferas 8

Fonte: Elaborado pela autora.

Às vistas desse cenário, a existência do efeito direto pressuposto no MIGD deu origem a primeira hipótese formulada para esse trabalho (H1). Por sua vez, a relação defendida pela primeira linha de pesquisa discutida dentro da temática da cultura organizacional e da gestão da diversidade deu origem a segunda hipótese (H2).

H1: A cultura organizacional está positivamente relacionada a gestão da diversidade nas organizações.

H2: Dimensões culturais voltadas à valorização das diferenças e ao bem-estar possuem maior influência sobre a gestão da diversidade que outras dimensões culturais.

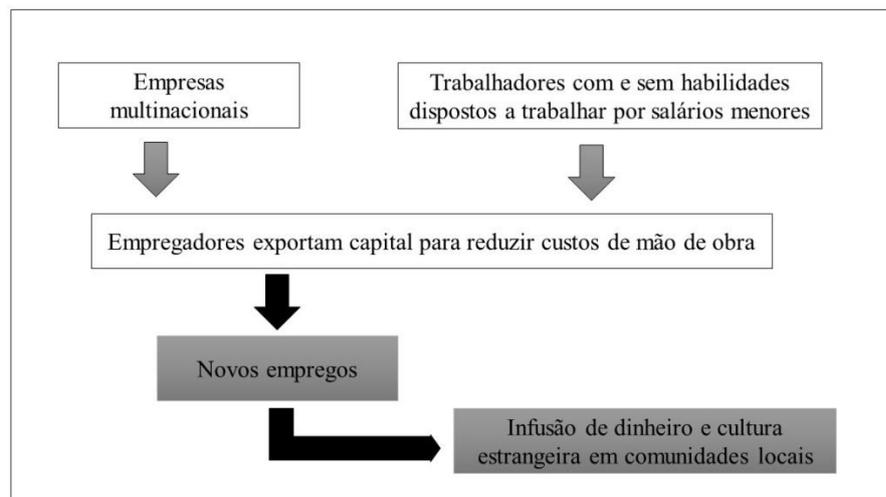
Essas duas hipóteses possuem ligação direta ao objetivo central desse trabalho, que é identificar os elementos da cultura organizacional que influenciam a gestão da diversidade. A primeira hipótese é para testar o pressuposto já colocado no objetivo de que a cultura organizacional tem influência sobre a gestão da diversidade, ao passo que a segunda hipótese está voltada aos elementos culturais influentes, nesse caso tendo como suporte a literatura que traz os elementos relacionados a cultura aberta às diferenças e ao bem-estar como os mais importantes.

Posto isso, no tópico a seguir será abordada uma situação particular ao caso brasileiro, referente a forma como a gestão da diversidade é vista dentro do ambiente das multinacionais, dada a maneira como esse tipo de programa chegou ao país (FLEURY, 2000).

2.3.2.1. As multinacionais e a gestão da diversidade

A oferta de trabalho imigrante, a demanda por trabalho qualificado, o desbalanço entre a oferta e a demanda de trabalho em algumas regiões do mundo e o barateamento da mão de obra são alguns dos motivos que levaram as primeiras organizações a ampliarem seus horizontes além de suas fronteiras nacionais e culturais e se tornarem o que se convencionou chamar de multinacionais. Por consequência, são esses elementos também que levaram a necessidade de adaptação e implementação de uma gestão da diversidade voltada ao gerenciamento cultural da força de trabalho (MOR BARAK; TRAVIS, 2013). Mor Barak e Travis (2013), ao tratar essa relação, explicam o fenômeno através da migração dos trabalhadores, da migração das empresas e da diversidade global/local, como pode ser observado na Figura 13.

Figura 13 – Migração de trabalhadores, organizações e a diversidade global/local



Fonte: Mor Barak e Travis (2013), p. 399 (tradução livre).

Nessa visão existem dois grupos, o das empresas voltadas ao mercado internacional e outro dos trabalhadores que se sujeitam a salários menores que àqueles trabalhadores localizados na região de origem dessas multinacionais. Nesse movimento, as organizações exportam capital com o objetivo de redução de custos de mão de obra, novos empregos são criados em outras regiões e ocupados pela população local e com isso se observa a infusão da cultura da matriz da multinacional na comunidade e vice-versa. Essa situação abre um grande espaço de atuação para a gestão da diversidade nessas organizações, uma vez que ela se verá em frente ao desafio das práticas e políticas que “funcionavam” na matriz versus a necessidade de adaptação desses modelos à nova realidade da subsidiária (SANTOS, 2020).

Em outra perspectiva, esse cenário reflete o esquema criado por Syed e Özbilgin (2009), já mencionado na seção da diversidade contextual. Nesse esquema são considerados três níveis de análise para se abordar a gestão da diversidade (o nível macronacional, o nível meso-organizacional e o nível micro-individual). Com base nesse modelo é possível constatar que o esquema de gestão da diversidade em multinacionais e o movimento de instalação em uma nova localidade pode ser ilustrado pela influência do nível meso-nacional do novo país sobre as práticas e políticas desenvolvidas no nível meso-organizacional das matrizes.

Perante ao exposto, observa-se o quanto esse cenário reflete novamente a importância de se considerar a questão da diversidade contextual (JOSHI; ROH, 2013), principalmente na realidade das multinacionais, uma vez que se observa um quadro no qual a cultura das matrizes pode influenciar a cultura local e vice-versa, e é nesse ponto que a gestão da diversidade se insere, uma vez que ela é responsável por gerir as expectativas de ambas as localidades (matriz e subsidiária) (MOR BARAK; TRAVIS, 2013).

Às vistas desse papel do contexto, verifica-se na literatura, por exemplo, trabalhos voltados especificamente à gestão da diversidade global (ÖZBILGIN et al., 2013; SELIVERSTOVA; PIEROG, 2021) e estudos voltados à avaliação da gestão da diversidade em multinacionais (SARAIVA; IRIGARAY, 2009; CAMPOS; VASCONCELLOS, KRUGLIANSKAS, 2013; SANTOS, 2020; SILVA et al., 2020). O principal ponto de encontro desses trabalhos é a importância que se dá para a influência da cultura nacional sobre os objetivos da gestão da diversidade.

Para o caso brasileiro, todo esse contexto descrito até o momento caberia para representar a realidade do país, sendo o Brasil nesse quadro uma das comunidades locais onde a mão de obra seria mais barata e onde diversas organizações estrangeiras enxergaram um potencial de instalação, datando de 1950 os primeiros sinais desse desenvolvimento (SPECHT; MARIN; SANTOS, 2009). Todavia, convém indicar que a chegada da gestão da diversidade no país não acompanhou a chegada das multinacionais, apesar dos problemas hoje direcionados a ela existirem desde o início (MOR BARAK; TRAVIS, 2013). Como já mencionado, foi na década de 1990, devido a influência do desenvolvimento da temática nos EUA (DOBBIN; KALEV, 2013) que esse tipo de programa foi inserido em solo nacional através das multinacionais (FLEURY, 2000).

Às vistas disso é que se observa que estudar no Brasil a gestão da diversidade dentro do contexto das multinacionais caminha lado a lado ao fato da gestão da diversidade ter surgido nesse ambiente. E esse cenário abre possibilidade para outros tipos de discussão, como a questão dos incentivos das matrizes à implementação desse sistema em suas

subsidiárias, da influência da nacionalidade da matriz tendo em vista aspectos culturais do país das subsidiárias, ou até que ponto a matriz consegue adaptar suas políticas para ficarem em consonância com o cenário institucional no qual a subsidiária está inserida (SARAIVA; IRIGARAY, 2009; SANTOS, 2020).

Todavia, pouco se observa na literatura as possíveis diferenças entre a forma como multinacionais e empresas nacionais abordam a gestão da diversidade. Dada a diferença de contexto, é possível se pressupor que existem diferenças de interpretação na forma de aplicação das práticas e políticas, e é em torno dessa suposição que a Hipótese 3 (H3) de moderação foi formulada para esse trabalho.

H3: A variável origem da organização, nacional ou multinacional, modera a relação entre a variável cultura organizacional e a variável gestão da diversidade.

Na literatura parece não existir indícios de estudos que tratem as duas perspectivas, da gestão da diversidade e da cultura organizacional, considerando-se possíveis diferenças entre empresas nacionais ou multinacionais. Todavia, a H3 está ancorada na discussão já existente sobre a influência da cultura das matrizes sobre as subsidiárias e vice-versa (MOR BARAK; TRAVIS, 2013; SANTOS, 2020) e no fato de a cultura nacional ser indicada como esfera influente da cultura organizacional no MIGD. Todo esse quadro somado dá suporte à hipótese de provável moderação da relação cultura organizacional e gestão da diversidade através da origem da organização (nacional ou multinacional).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na presente seção dedicada aos procedimentos metodológicos serão abordados os seguintes tópicos: tipo de estudo e abordagem de pesquisa, modelo conceitual simplificado, variáveis e instrumento de pesquisa, validação do instrumento de pesquisa, modelo de mensuração, caracterização da amostra e técnicas para análise dos resultados.

3.1. Tipo de estudo e abordagem de pesquisa

Para Richardson et al. (2002) e Gil (2008) existem três tipos de estudo na pesquisa social, são eles: o exploratório, o descritivo e o explicativo. Com base nessa concepção, o presente trabalho pode ser classificado como descritivo, por buscar descrever as características de um fenômeno ou população e tentar estabelecer uma possível relação entre variáveis nesse contexto (GIL, 2008; RICHARDSON et al., 2002).

Com relação à abordagem de pesquisa utilizada, Creswell (2007) faz a indicação de três opções ao pesquisador, a abordagem qualitativa, quantitativa e mista. A abordagem qualitativa busca realizar investigações a partir de métodos que não exigem o uso de técnicas estatísticas como pré-requisito. A quantitativa, ao contrário, se constitui do uso majoritário de técnicas estatísticas. A mista, por sua vez, representa uma combinação da abordagem quantitativa e qualitativa (CRESWELL, 2007). Nessa perspectiva, a partir de Creswell (2007) e tendo em vista os objetivos delineados, para esse trabalho optou-se por a abordagem quantitativa de pesquisa.

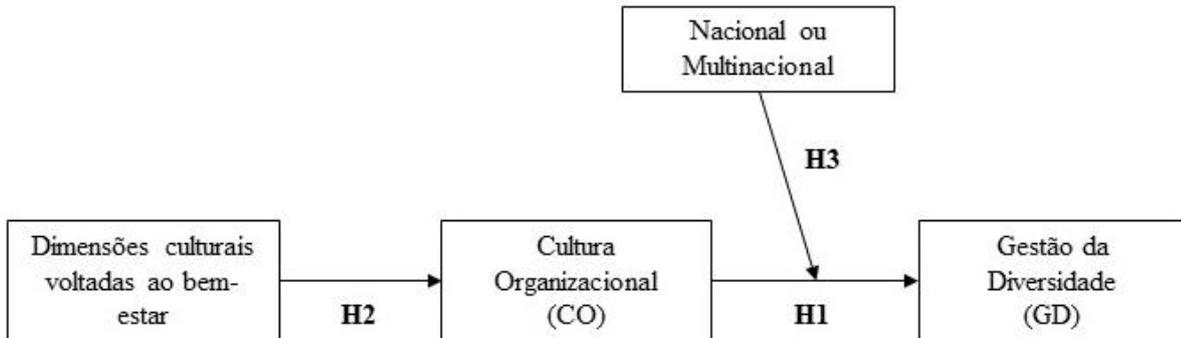
Cabe destacar que Creswell (2007) não faz distinção das abordagens com relação ao nível de qualidade de resultado que cada uma pode assegurar, mas sim, que cada abordagem serve a um tipo de objetivo dentro da pesquisa social. Para o caso da abordagem quantitativa, ela permite a avaliação de uma quantidade grande de dados e pelas técnicas estatísticas é possível estabelecer níveis de confiabilidade, consistência e replicação. No caso da abordagem qualitativa não se busca analisar uma grande quantidade de dados, uma vez que o foco está mais na profundidade da análise do que em sua extensão.

3.2. Modelo conceitual simplificado

Como o propósito desse trabalho reside na relação entre a cultura organizacional e a gestão da diversidade, para efeitos de modelagem, o modelo conceitual que servirá de base a toda análise é o retratado na Figura 14. Nesse modelo pressupõe-se que todas as outras relações tratadas no MIGD não são consideradas nesse primeiro momento. Também foi incluída a variável origem da organização (nacional ou multinacional) para verificação de seu

possível papel moderador, assim como foi destacado o conjunto de variáveis que servirão de base a análise da cultura organizacional, sendo essa relação construída de forma reflexiva.

Figura 14 – Modelo conceitual simplificado



Fonte: Elaborado pela autora.

3.3. Variáveis e instrumento de pesquisa

A partir dos objetivos desse trabalho e levando-se em consideração a abordagem escolhida, quantitativa, foi estabelecido que a melhor forma para a coleta de dados seria através da aplicação de um questionário, entendido como um conjunto de questões que são apresentadas a um indivíduo com o propósito principal de se medir determinadas variáveis (RICHARDSON et al., 2002; GIL, 2008). Com relação ao seu formato, para esse trabalho foram selecionadas duas escalas já validadas, uma que será utilizada em seu modo reduzido para operacionalização da variável cultura organizacional, e a outra que será adaptada para operacionalização da variável gestão da diversidade. Também serão coletados dados sociodemográficos dos respondentes.

Sobre a seção sociodemográfica, ela se compõe por informações referentes ao gênero, raça, idade, religião, sexualidade, renda, presença de deficiência ou não, presença de filhos e a quantidade, se os indivíduos estavam em algum tipo de união, posição ocupada dentro da organização e quantidade de horas trabalhadas semanalmente. Também foram solicitadas algumas informações relacionadas à estrutura da organização onde o indivíduo trabalha, como localização, se era pública ou privada e se era nacional ou multinacional. Sobre a seção dedicada às escalas, abaixo consta sua identificação e relação com os construtos considerados desse estudo:

- **Cultura organizacional:** Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) de Ferreira et al. (2002), mais especificamente a versão reduzida de Ferreira e Assmar (2008), versão original em português.

- **Gestão da diversidade:** *Diversity Management Competencies Questionnaire* (DMCQ) de Carstens e Kock (2017), versão original em inglês.

Sobre a construção da escala utilizada para operacionalização da variável Cultura Organizacional é possível observar, em primeiro lugar, a partir dos autores utilizados por Ferreira et al. (2002) e Ferreira e Assmar (2008), que o entendimento sobre cultura organizacional que serviu de base a IBACO se localiza dentro da linha da integração. Tendo em vista as divergências conceituais que circundam os estudos dessa temática, principalmente no que tange aos elementos que a representam, os autores da IBACO optaram por tratar apenas das práticas e dos valores culturais por serem elementos frequentemente discutidos por todos os autores dessa linha. Frente a isso e à necessidade de operacionalização do conceito, para esse trabalho a simplificação proposta na IBACO também foi adotada. E somada a essa justificativa também se encontra o fato dessa escala ter sido desenvolvida especificamente para o cenário organizacional brasileiro.

Sobre o desenvolvimento da IBACO, para a criação dos itens da escala os autores realizaram 17 entrevistas com diretores e gerentes de organizações brasileiras e para sua validação estatística o instrumento foi aplicado a uma amostra de 823 indivíduos na cidade do Rio de Janeiro (RJ). Em sua versão original, a escala era composta de 126 itens e, após validação e refinamento, passou a contar com 94 itens distribuídos em sete fatores (FERREIRA et al., 2002; FERREIRA; ASSMAR, 2008). Em decorrência da grande quantidade de itens na escala, os autores desenvolveram também uma versão reduzida, com 30 itens distribuídos em seis fatores (FERREIRA; ASSMAR, 2008). Para esse trabalho foi utilizada a versão reduzida da IBACO, tendo em vista objetivos de parcimônia e probabilidade de maior aderência de respondentes (GIL, 2008).

Nessa versão da escala, três fatores são dedicados aos valores culturais: “valores de profissionalismo cooperativo” (V1) que se refere à valorização dos empregados, com foco no alcance de metas organizacionais através do espírito de cooperação e colaboração; “valores de profissionalismo competitivo e individualista” (V2) que diz respeito ao desempenho e a eficácia individual dos empregados na execução das tarefas, com a valorização do conceito de competência; e “valores associados a satisfação e ao bem-estar dos empregados” (V3) que tem como objetivo a satisfação e a motivação de todos e em se manter um local de trabalho humanizado. Ademais, três fatores são dedicados às práticas culturais: “práticas de recompensa e treinamento” (P1) que engloba o desenvolvimento dos funcionários; “práticas de integração externa” (P2) que almeja o planejamento estratégico e o atendimento ao cliente

externo; e “práticas de promoção do relacionamento interpessoal” (P3) que tem como foco as práticas atreladas ao relacionamento interpessoal e a satisfação dos empregados. No Quadro 1 consta a relação de itens para cada fator.

Quadro 1 – Relação de fatores versão reduzida IBACO

Fator	Cod.	Itens
V1	C14	A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista
	C17	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas
	C19	O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude
	C21	A preocupação em superar as dificuldades do dia a dia é vista como de grande valor
	C22	Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos
V2	C23	Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar
	C24	A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais
	C25	O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa
	C29	A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro
V3	C30	A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados
	C3	As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa
	C6	Investe-se no crescimento profissional dos empregados
	C10	Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade
	C12	Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos
V4	C18	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados
	C5	Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados
	C11	Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais
	C16	Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados
V5	C26	As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade
	C28	Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas
	C2	O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes
	C4	Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes
	C7	O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente
V6	C8	Mantêm-se relações amigáveis com os clientes
	C15	As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado
	C1	Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores
	C9	Os chefes imediatos são como pais para os empregados
	C13	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados
	C20	As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis
	C27	Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Ferreira e Assmar (2008).

Na sequência tem-se a escala DMCQ, que foi adaptada para operacionalização do construto da gestão da diversidade. Essa escala foi desenvolvida por Carstens e Kock (2017), guiados pelo objetivo da criação de um modelo conceitual e para medida empírica da gestão da diversidade em nível organizacional, dado que na visão dos autores até o momento da criação da escala na literatura só se tratava do assunto ao nível de lideranças. Nessa escala, a gestão da diversidade é vista através de diversos elementos que serão discutidos a seguir, e em comparação a outras escalas cotadas para utilização, ela se mostrou a mais completa e bem desenvolvida, e é por conta desses fatores que essa escala foi escolhida.

Para o desenvolvimento dos itens da DMCQ, os autores entrevistaram 11 gestores de grandes empresas norte-americanas com o intuito do levantamento de competências relacionadas a gestão da diversidade, que é o foco da escala original, mas não é o foco da adaptação feita para esse trabalho. Após a criação desses itens, para validação estatística os autores aplicaram o questionário a 157 respondentes de 61 organizações diferentes. Dos 123 itens originais, 98 itens passaram a compor sua versão final, distribuídos em 11 dimensões ou competências (CARSTENS; KOCK, 2017).

Sobre o significado das 11 dimensões: “Liderando a diversidade” (DD1) se refere a liderança por parte da organização em aspectos relacionados a diversidade; “Capitalização da diversidade” (DD2) se refere a utilização da diversidade da força de trabalho para ganhos de capital ou desempenho; “Transformação sustentável” (DD3) diz respeito à necessidade de balanceamento entre as transformações na força de trabalho e às necessidades organizacionais; “Práticas justas” (DD4) compete a promoção de práticas de emprego justas; “Sistematizando a gestão da diversidade” (DD5) tem como foco os planos da gestão da diversidade e como ela será integrada dentro do sistema organizacional; “Medidas de diversidade” (DD6) refere-se às medidas, monitoramento e avaliações do progresso dos planos; “Gestão da mudança na diversidade” (DD7) tem como foco a mudança dos processos de gestão e de desenvolvimento; “Credibilidade na gestão da diversidade” (DD8) refere-se a transparência e a autenticidade com o intuito da construção da confiança na organização; “Desenvolvimento afirmativo” (DD9) tem como foco o desenvolvimento de habilidades individuais tendo em vista talentos provenientes de grupos minorizados; “Competência a diversidade” (DD10) refere-se ao desenvolvimento de habilidades em aspectos relacionados a diversidade; e “Promovendo a inclusão” (DD11) diz respeito a promoção e a conscientização para valorização das diferenças na organização. No Quadro 2 consta a relação de itens para cada fator.

Quadro 2 - Relação de fatores versão reduzida DMCQ

Fator	Cod.	Itens
DD1	D1	Promove a marca da companhia como apoiadora da diversidade
	D2	Deixa clara sua opinião sobre o apoio a diversidade
	D3	Ativamente se opõe contra a desigualdade na sociedade
DD2	D4	Reúne com base na diversidade dos empregados grupos para tomadas de decisão e resolução de problemas variados
	D5	Utiliza as ideias de empregados pertencentes a grupos minoritários para melhorar esforços de marketing
	D6	Utiliza a diversidade dos empregados como ferramenta para o aprendizado
DD3	D7	Nas decisões de seleção equilibra os requisitos, os objetivos e as necessidades da organização
	D8	Considera tanto a questão da diversidade quanto objetivos de produtividade nas decisões de contratação, demissão, promoção etc.
	D9	Compromete negativamente os padrões (de qualidade, entrega etc.) quando realiza ações afirmativas
DD4	D10	Monitora o recrutamento, a contratação, a promoção e os sistemas de compensação para cumprimento da legislação de equidade no emprego
	D11	Garante que os anúncios de vagas são acessíveis a todos, interno e externo a organização
	D12	Preocupa-se em erradicar estereótipos e preconceitos
DD5	D13	Tem uma política formal para proteger pessoas que relatam comportamentos inapropriados
	D14	Tem um comitê/conselho que supervisiona a gestão da diversidade
	D15	Possui uma política de "tolerância zero" para situações de assédio e discriminação
DD6	D16	Avalia anualmente o clima da diversidade através de pesquisas de atitude
	D17	Incorpora a gestão da diversidade aos processos de gestão estratégica (por exemplo, o uso de indicadores balanceados de desempenho)
	D18	Monitora continuamente o progresso das metas de gestão da diversidade
DD7	D19	Mantém os empregados informados sobre iniciativas de gestão da diversidade
	D20	Explica de forma clara a importância da gestão da diversidade a todos os empregados
	D21	Indica pessoas para atuarem como representantes dos empregados nos assuntos relacionados a gestão da diversidade
DD8	D22	Possui gestores que apoiam a visão da gestão da diversidade em palavras e/ou ações
	D23	É transparente nos processos e nas estratégias utilizadas na gestão da diversidade
	D24	Apresenta o progresso real das metas de gestão da diversidade
DD9	D25	Tem programas de mentoria para grupos envolvidos com a gestão da diversidade
	D26	Oferece treinamentos para grupos envolvidos com a gestão da diversidade
	D27	Identifica possíveis talentos entre os grupos envolvidos com a gestão da diversidade
DD10	D28	Fornecer educação continuada em assuntos relacionados a diversidade
	D29	Treina seus gestores para o gerenciamento de times diversos
	D30	Inclui assuntos relevantes sobre a diversidade em seus treinamentos
DD11	D31	Fornecer qualquer tipo de informação de maneira acessível e respeitosa a todos os empregados
	D32	Consulta os empregados sobre caminhos para implementação da gestão da diversidade
	D33	Facilita discussões sobre os valores e as necessidades específicas dos empregados dentro do contexto da diversidade

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Carstens e Kock (2017).

Dos 98 itens da escala original, foram selecionados 33 itens para compor a versão adaptada e utilizada nesse estudo, pois nem todas as variáveis criadas por Carstens e Kock (2017) cabiam aos objetivos aqui propostos. Para a definição desses 33 itens, teve-se como

objetivo manter as onze dimensões e o número mínimo de três itens por dimensão, como orientam Hair et al. (2009) para validação estatística posterior do fator.

A escolha de cada item foi feita a partir do seu conteúdo e foram seguidos os seguintes critérios: preferência pelos itens que manteriam o significado em português e em inglês, exclusão de itens que pareciam possuir redundância dentro da dimensão, exclusão de itens pensados apenas ao contexto estadunidense e exclusão de itens que possuísem termos sem equivalência exata no português (CASSEPP-BORGES; BALBINOTTI; TEODORO, 2010).

Cabe informar que não se tinha como objetivo principal a redução da escala DMCQ, pois para tal seria necessário seguir uma rota estatística bem estrita, mas sim sua adaptação a esse estudo. É importante deixar claro, nesse ponto do trabalho, que a DMCQ serviu de inspiração e os devidos créditos foram dados aos autores da escala original, mas ela não foi utilizada na íntegra e, por isso, não alcança os objetivos iniciais propostos por Carstens e Kock (2017). Para os propósitos desse trabalho, cada item escolhido e traduzido foi testado estatisticamente para sua utilização e esse processo será discutido na seção da apresentação dos resultados. Reconhece-se que para validação final da versão aqui utilizada seria necessária sua replicação em outros estudos.

Também convém destacar que para ambas as variáveis latentes, cultura organizacional e gestão da diversidade, para avaliação das assertivas foi considerada uma escala Likert de 5 pontos, que se consiste em uma escala somatória, iniciando com o número 1 e finalizando com o número 5 (CRESWELL, 2007). Com a diferença que para CO o valor 1 corresponde a “não se aplica de modo nenhum a minha organização” e o valor 5 corresponde a “aplica-se totalmente a minha organização”, enquanto para GD o valor 1 corresponde a “discordo totalmente” e o valor 5 corresponde a “concordo totalmente”.

3.4. Validação do instrumento de pesquisa

A DMCQ em sua versão original foi desenvolvida para o idioma inglês e, para utilização de alguns de seus itens no Brasil, foi necessária uma etapa adicional de tradução, que não foi necessária no caso da IBACO por ela já ter sido desenvolvida em português e para o contexto brasileiro. Como recomenda alguns autores (VALLERAND, 1989), a tradução das variáveis selecionadas foi realizada em três etapas: (1) a tradução pela pesquisadora da escala original do inglês para o português; (2) a tradução dessa versão em português realizada por um especialista em traduções (profissional contratado) de volta para o inglês (*back translation*); e (3) a análise por parte de juízes (professores/pesquisadores especializados no tema) para comparação das duas versões em inglês (original e do *back translation*).

Após a realização das três etapas mencionadas, adicionalmente o questionário preliminar foi aplicado a uma amostra de 10 respondentes, indivíduos esses com características similares a amostra desejada no estudo, para avaliação de semântica e validação cultural, como orienta Cassepp-Borges, Balbinotti e Teodoro (2010) para validação de conteúdo pensando-se no entendimento da amostra que se tem como objetivo final.

Esses 10 respondentes indicaram os seguintes elementos com relação a estrutura total da escala: (1) a falta de exemplos para algumas situações difíceis de se entender, (2) o uso de palavras incomuns, (3) a não clareza do significado de diversidade nesse contexto, e (4) a existência de muitas questões. Esse último ponto foi o mais reafirmado, com acréscimo de comentários a questões que pareciam repetidas. Esse foi um dos motivos também que acarretaram a escolha pela eliminação de alguns itens da escala original e a criação de uma versão reduzida.

Todos esses pontos destacados foram levados em consideração para a redução da escala e modificação da escrita de alguns itens para melhora no entendimento em português. Com isso, a escala que contava com 98 itens foi reduzida para 33 itens. A quantidade de fatores foi mantida como na escala original e também foi estabelecido como critério a quantidade mínima de três itens por fator, por questões de validade estatística (HAIR et al., 2009).

Após esse processo, o instrumento para coleta de dados completo foi construído, com a junção da IBACO reduzida, da adaptação e nova versão da DMCQ e das questões sociodemográficas mencionadas. Para validação da compreensão semântica, da disposição das questões e do tempo de execução do questionário, um novo teste piloto foi realizado com cinco respondentes. Não houve queixas com relação a compreensão, algumas instruções foram incluídas e a disposição de alguns itens foram alterados para melhor visualização das perguntas.

Para validação estatística do instrumento de pesquisa foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC), que tem por objetivo confirmar estruturas teóricas pré-estabelecidas e é altamente recomendada para revalidação de instrumentos já validados em situações anteriores ou em condições divergentes, como em outro idioma (HAIR et al., 2009), que se constitui respectivamente do caso da IBACO e da DMCQ. Os resultados da AFC realizada serão discutidos em consonância com a apresentação dos resultados e avaliação do modelo de mensuração no próximo capítulo.

Com o intuito de simplificar a apresentação dos resultados, no Quadro 3 consta um resumo das codificações dadas a cada construto e suas respectivas dimensões.

Quadro 3 – Codificação construtos e dimensões

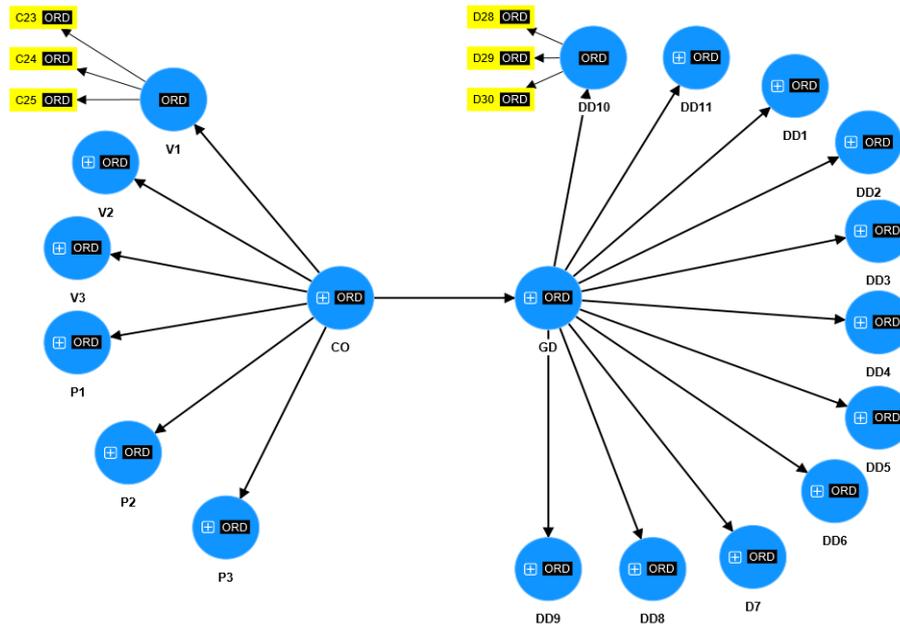
Construto	Dimensões	Codificação
Cultura Organizacional (CO)	Valores de profissionalismo competitivo e individualista	V1
	Valores de profissionalismo cooperativo	V2
	Valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados	V3
	Práticas de recompensa e treinamento	P1
	Práticas de integração externa	P2
	Práticas de promoção do relacionamento interpessoal	P3
Gestão da Diversidade (GD)	Liderando a diversidade	DD1
	Capitalizando sobre a diversidade	DD2
	Transformação sustentável	DD3
	Práticas justas	DD4
	Sistematizando a gestão da diversidade	DD5
	Medidas da diversidade	DD6
	Gestão da mudança na diversidade	DD7
	Credibilidade na gestão da diversidade	DD8
	Desenvolvimento afirmativo	DD9
	Competência a diversidade	DD10
	Promovendo a inclusão	DD11

Fonte: Elaborado pela autora.

3.5. Modelo de mensuração

O modelo de mensuração especificado para esse trabalho tem como base o modelo conceitual simplificado já apresentado e a estrutura das escalas utilizadas. Na Figura 15 consta a estrutura gráfica do modelo de mensuração. Como é possível constatar, as variáveis GD e CO são retratadas como variáveis de segunda ordem (essa definição será discutida com maiores detalhes no próximo capítulo), todas as variáveis latentes são consideradas como reflexivas e todas as variáveis observadas, assim como os termos de erro, foram suprimidos para melhor visualização da estrutura. Apenas as variáveis observadas das dimensões V1 e DD10 foram mantidas no esquema para exemplificação.

Figura 15 – Modelo de mensuração simplificado



Fonte: Elaborado pela autora através do *software* SmartPLS 4.

3.6. Delimitação da amostra

Tendo em vista os propósitos desse trabalho, como amostra foram considerados os indivíduos pertencentes ao público em geral, com a colocação de alguns critérios de inclusão, a saber: (1) o indivíduo deve estar empregado em alguma organização no momento da pesquisa (não foram inclusos trabalhadores autônomos, aposentados, desempregados ou desocupados, prestadores de serviços ou proprietários de empresa); (2) ter 18 anos ou mais; e (3) ser brasileiro ou naturalizado brasileiro.

A primeira restrição se deu por conta do formato de escala utilizado para operacionalização de CO e de GD, que foram formulados para a perspectiva dos empregados e não dos empregadores. O fato de “estar empregado atualmente” foi uma condição colocada para captação mais precisa das percepções dos respondentes, para evitar comprometimentos com relação à memória. A segunda e terceira restrições se deram por questões de normas referentes a ética em pesquisas realizadas com seres humanos no país³.

Nesse trabalho foi empregado o tipo de amostragem por conveniência (CRESWELL, 2007), realizado a partir da divulgação do instrumento de pesquisa no modelo de formulário online nas redes sociais (Instagram, Facebook e LinkedIn) e compartilhamento por parte da rede de contatos. Devido a essa forma de captação de respostas, algumas perguntas foram

³ Esse estudo passou por validação do comitê de ética da Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”. CAAE: 60197722.0.0000.5395.

incluídas no início do questionário com o intuito de filtrar os casos que não atendiam aos critérios de inclusão delineados.

Ao todo o questionário teve 225 respondentes e 211 casos válidos. Uma análise para verificação de *outliers* foi realizada através da utilização de gráficos *boxplot*, mas para nenhum caso houve suporte suficiente para verificação de *outlier* verdadeiro. Ou seja, para esse trabalho foi considerado uma amostra final com 211 indivíduos ($n = 211$).

A determinação do tamanho da amostra se deu em decorrência do tempo disponível para coleta de dados, aproximadamente três meses, e da aderência de respondentes. Para técnicas estatísticas é sempre preferível amostras maiores a menores (CRESWELL, 2007), principalmente na utilização da modelagem de equações estruturais (HAIR et al., 2009). Todavia, a própria definição do que seria uma amostra consideravelmente grande não é consenso dentro da comunidade acadêmica e é por esse motivo que a seleção das técnicas para análise dos resultados e o rigor para aceitação de parâmetros e testes estatísticos se deu de acordo com o tamanho amostral utilizado, independentemente da definição de amostra grande ou pequena (HAIR et al., 2009; HAIR et al., 2017; HAIR et al., 2019).

3.7. Técnicas para análise dos resultados

A técnica principal para análise dos resultados utilizada foi a Modelagem de Equações Estruturais (SEM⁴ em sua sigla em inglês), que tem como objetivo a explicação múltipla de diversas variáveis através da junção da técnica da Análise Fatorial e da Regressão Múltipla. Com a combinação dessas duas técnicas altamente conceituadas no meio estatístico, a SEM promete um passo adiante na interpretação da relação entre variáveis e a possibilidade de grandes subsídios para avaliação de causalidade nessas relações (HAIR et al., 2009).

Uma das vantagens da utilização da SEM é que, além de testar a significância entre caminhos de variáveis latentes, também é possível simultaneamente testar o quão bem essas variáveis latentes estão sendo representadas por suas variáveis observadas. Em outras palavras, com a SEM é possível verificar a validade do modelo de mensuração utilizado (validade dos construtos, escalas e itens) e ao mesmo tempo verificar a validade do modelo estrutural especificado (validade dos caminhos e sua significância) (HAIR et al., 2009).

Diferentemente da Análise Fatorial Exploratória, na qual a determinação dos itens se dá a partir das cargas fatoriais encontradas, com a SEM os construtos são estabelecidos pelos pesquisadores, que por sua vez devem ser baseados primordialmente na teoria. Ou seja, sem

⁴ *Modeling Structural Systems.*

uma forte base teórica não é possível realizar a SEM, e é por conta dessa condição que a técnica é comumente classificada como uma técnica confirmatória (HAIR et al., 2017; HAIR et al., 2019). Cabe destacar que classificá-la somente dessa forma não seria completamente apropriado, dado que já existem métodos dentro da própria SEM que dão abertura para análises exploratórias, mas com ênfase que, nesses casos, não seria para descoberta de novas variáveis, mas sim para o estudo de temas que possuem embasamento teórico mais fraco que outros (HAIR et al., 2019; HAIR et al., 2017).

Dentro da SEM existem duas formas para obtenção de resultados, uma baseada na análise da matriz de covariância, chamada CB-SEM (*covariance based-SEM*), e outra que se baseia no quadrado mínimo parcial da variância, chamada PLS-SEM (*partial least square-SEM*). Ambas têm o objetivo de estudar a relação entre variáveis latentes, mas existem indicações no uso de cada uma delas por parte dos pesquisadores (HAIR et al., 2017).

Para esse trabalho será utilizada a PLS-SEM feita através do *software* SmartPLS 4, tendo como justificativa os seguintes pontos: a não normalidade dos dados coletados e o tamanho amostral. Sobre a primeira condição, uma análise foi realizada para verificação da existência de normalidade univariada e multivariada na distribuição dos dados através dos resultados calculados de curtose para cada dimensão (V1=2,194; V2=18,509; V3=5,703; P1=5,703; P2=19,416; P3=1,638; DD1=6,981; DD2=2,39; DD3=0,734; DD5=1,617; DD6=4,911; DD7=4,39; DD7=4,39; DD8=3,474; DD9=8,213; DD10=4,081; DD11=4,916). Através dessa análise foi possível verificar que o resultado para maioria das dimensões não atende os critérios⁵ para ser considerada uma distribuição normal.

A normalidade dos dados é um pré-requisito para utilização da CB-SEM (HAIR et al., 2017). Todavia, na literatura já existem indícios de que mesmo com distribuições não normais a CB-SEM pode sim trazer resultados robustos (OLSSON et al., 2000), e que em decorrência dessa situação não se aconselha a escolha pela PLS-SEM apenas por razão da não normalidade dos dados (HAIR et al., 2019). Entretanto, a escolha pela PLS-SEM nesse trabalho, como já mencionado, se deu além dessa justificativa.

Sobre o último critério, tem-se que a PLS-SEM performa em condições mais favoráveis com amostras consideradas pequenas quando comparada a CB-SEM, e isso ocorre porque o método estatístico por trás da CB-SEM é mais sensível ao tamanho amostral que o método estatístico por trás da PLS-SEM, e não necessariamente porque um método é mais

⁵ Valores de curtose univariado e multivariado superiores a 3 são indicativos de distribuições não normais (WESTFALL; HENNING, 2013).

rigoroso do que o outro (HAIR et al., 2019). Nessa perspectiva, o fato da PLS-SEM performar melhor em amostras menores foi considerada uma vantagem.

Em seguida, para validação do modelo de mensuração com a PLS-SEM serão observados: (1) os valores de carga fatorial de cada item e sua significância estatística através de *bootstrapping*⁶; (2) a validade de consistência, que determina o quanto cada item dentro de cada construto realmente representa o construto como todo, com a utilização do alfa de Cronbach e a confiabilidade composta (JÖRESKOG, 1971); (3) a validade convergente, que determina o quanto todos os itens juntos representam o construto em sua realidade, com utilização da variância média extraída (na sigla em inglês AVE⁷); e (4) a validade discriminante, que estabelece o quanto um construto é realmente diferente do outro, através da comparação do AVE de cada construto com o quadrado da correlação inter-construto de cada item, como uma medida de variância compartilhada (FORNELL; LARCKER, 1981; HAIR et al., 2019).

Por sua vez, para a validação do modelo estrutural serão observados: (1) os parâmetros calculados para os caminhos e sua significância estatística através de *bootstrapping*; (2) o valor do coeficiente de determinação ajustado (R^2 ajustado), que traduz o quanto a variável independente do modelo explica a variável dependente dentro dos limites da amostra; e a (3) multicolinearidade dos construtos através dos valores de inflação de variância (na sigla em inglês VIF⁸), que determina a correlação entre construtos dentro do modelo especificado (HAIR et al., 2019).

Para esse trabalho também foi avaliada a possibilidade de existência de variáveis moderadoras, que são variáveis que quando inseridas em um modelo alteram a natureza da relação dos construtos (HAYES, 2017). Para essa avaliação foi escolhida uma variável categórica, determinada a partir de indícios existentes na literatura sobre essa possível moderação, como já discutido no capítulo anterior. A variável selecionada foi a origem da organização, codificada como S1, binária, com valores 0 = organização multinacional e 1 = organização nacional.

Para avaliação dessa moderação foi necessária a realização de uma análise multigrupos (na sigla em inglês MGA⁹), pois, dada a natureza da variável estudada (categórica), essa era a melhor indicação (VIEIRA, 2009). Para a realização da MGA foi utilizada a técnica de

⁶ Esse método é utilizado para determinação da significância estatística na PLS-SEM com o uso de simulações de resultados para sub amostras. Nesse caso em particular foram calculados resultados para 5000 combinações com correção de vies pelo SmartPLS (HAIR et al., 2019).

⁷ *Average Variance Extracted*.

⁸ *Variance inflation factor*.

⁹ *Multigroup Analysis*.

análise da invariância de composição, que se resume a uma estratégia dividida em três etapas (análise configuracional, análise composicional e análise das médias e variâncias) que auxiliam na análise e comparação dos modelos estimados para cada grupo. Nas duas primeiras etapas é estabelecido se o modelo de mensuração estimado para cada grupo é o mesmo e na terceira etapa é realizada a comparação das médias e variâncias que devem apresentar diferença estatisticamente significativa, permitindo, assim, a comparação dos resultados de carga fatorial e parâmetros estimados para cada grupo (HENSELER; RINGLE; SARSTEDT, 2016).

Por fim, para a caracterização do perfil da amostra foram realizados cálculos de frequência e percentual para todas as variáveis socioeconômicas e foi realizada também uma Análise de Agrupamentos¹⁰ a partir das dimensões da cultura organizacional e da gestão da diversidade. A análise de agrupamentos é um método que busca avaliar a estrutura inerente à diferenciação de objetos (ou respondentes), para classificá-los segundo variáveis definidas pelo pesquisador (HAIR et al., 2009).

Sobre as especificações desse método, existem diversos caminhos para se seguir que variam de acordo com os propósitos do pesquisador e a disponibilidade de ferramentas para análise dos dados. Devido aos objetivos desse trabalho optou-se pela partição dos objetos pelo procedimento hierárquico, com a utilização de um sub método aglomerativo, mais especificamente denominado de método de Ward. Para medida de similaridade optou-se pela medida de distância euclidiana quadrática (HAIR et al., 2009). Não foi realizado nenhum procedimento para padronização, pois todas as variáveis possuíam o mesmo critério de medição.

Para a caracterização dos grupos encontrados também foi aplicada o método de Análise de Correspondência (CA¹¹ em sua sigla em inglês), que de forma simplificada busca examinar as relações entre as categorias de dados de variáveis não-métricas expressas por meio de uma tabela de contingência, sendo possível a investigação de duas variáveis (CA simples) e mais de duas variáveis (CA múltipla). A concretização dessa relação investigada pela CA se dá através da elaboração de um mapa perceptual, no qual há a colocação espacial em um gráfico (ou através da análise de tabelas de dados cruzados), com duas dimensões de cada vez, de todas as categorias das variáveis analisadas. Neste caso, a aproximação entre as categorias no mapa representa a maior ou menor associação entre essas variáveis (HAIR et al., 2009).

¹⁰ Em inglês conhecida como *Clusters Analysis*.

¹¹ *Correspondence Analyses*.

Cabe ressaltar, a respeito da apresentação dos resultados, que para facilitar a interpretação, ao invés do mapa perceptual serão expostas as tabelas de contingência que dão origem a ele. E para estimação e comparação adequada dessas tabelas todos os resultados foram padronizados, dado que na maior parte das vezes a proporção entre linhas e colunas não são iguais, o que impossibilitaria uma comparação direta (HAIR et al., 2009). Por sua vez, para padronização foi utilizada a medida Qui-quadrado (fórmula 1), a partir da medição da diferença (fórmula 2), da frequência esperada (fórmula 3) e da frequência observada.

$$\chi^2 = \frac{\text{Diferença}^2}{\text{Frequência esperada}} \quad (1)$$

$$\text{Diferença} = (\text{Valor esperado da célula} - \text{Valor observado da célula}) \quad (2)$$

$$\text{Valor esperado} = \frac{(\text{Total da linha} * \text{Total da Coluna})}{\text{Total geral da tabela}} \quad (3)$$

Realizado os cálculos, tem-se ao final uma medida de similaridade ou associação, na qual o valor Qui-quadrado (χ^2) denota a maior associação de uma linha com uma coluna. No entanto, ao elevar ao quadrado a diferença, o sinal da similaridade desaparece, e nesse sentido é necessário restaurar o sinal da diferença inicial. Nesse contexto, valores negativos denotam a uma associação menor ou distância maior entre uma linha e uma coluna, e resultados positivos uma associação maior ou distância menor entre uma linha e uma coluna (HAIR et al., 2009). Cabe ressaltar que tanto a Análise de Agrupamentos quanto a CA foram rodados no *software* SPSS.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesse capítulo serão apresentados e discutidos os resultados de pesquisa conforme os seguintes tópicos: validação do modelo de mensuração; validação do modelo estrutural; o protagonismo da cultura organizacional; validação da análise multigrupos; a gestão da diversidade condicional; e um guia prático para as organizações.

4.1. Caracterização do perfil da amostra

Com relação às frequências e o percentual de respondentes a partir das variáveis sociodemográficas, na Tabela 1 é possível verificar um resumo das informações coletadas referentes às organizações, ao cargo e à quantidade de horas trabalhadas semanalmente pelos indivíduos. Como é possível observar, grande parte dos respondentes possuem cargos situados no extrato “analista ou técnico especializado” (47,1%), trabalham acima de 40 horas semanais (47,1%), estão empregados no setor privado (46,2%) e em organizações localizadas na região sudeste do país (83,8%). Na Tabela 2 constam todas as informações relacionadas a caracterização dos respondentes, evidenciando como essa amostra está diversificada.

Tabela 1 – Perfil das organizações e de trabalho realizado

Variável	Categorias	Percentual
Cargo ocupado na organização	Diretoria ou conselho	2,4%
	Gerência, coordenação ou liderança	26,2%
	Analista ou técnico especializado	47,1%
	Assistente ou auxiliar	13,8%
	Linha de produção	3,8%
	Trainee ou estágio	6,7%
Horas trabalhadas semanalmente	Até 20 horas	1,9%
	De 21 a 30 horas	7,6%
	De 31 a 40 horas	43,3%
	Acima de 40 horas	47,1%
Tipo de Organização	Pública	11,9%
	Privada, multinacional	41,9%
	Privada, nacional	46,2%
Região onde a organização está localizada	Região sudeste	83,8%
	Região sul	8,1%
	Região centro-oeste	1,9%
	Região nordeste	4,3%
	Região norte	1,9%

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 2 – Perfil da amostra

Variável	Categorias	Percentual
Idade	18 a 29 anos	56,7%
	30 a 39 anos	24,8%
	40 a 49 anos	13,8%
	50 a 59 anos	3,8%
	60 a 69 anos	0,95%
Gênero	Mulher cisgênero	63,3%
	Mulher transgênero	0,5%
	Homem cisgênero	30,95%
	Homem transgênero	3,3%
	Gênero não binário	1,9%
Sexualidade	Heterossexual	74,3%
	Homossexual	7,6%
	Bissexual	14,8%
	Pansexual	3,3%
Cor ou raça	Preto	13,3%
	Pardo	16,7%
	Branco	69,1%
	Amarelo	0,95%
Religião ou crença	Católica	30,5%
	Evangélica	8,6%
	Espírita	10,0%
	Umbanda ou Candomblé	5,7%
	Não siga nenhuma crença/religião	41,4%
Quantidade de filhos	Outro ¹²	3,8%
	1 filho	11,4%
	De 2 a 3 filhos	12,9%
	Não possui filhos	75,7%
	Tipo de união	Heteroafetiva
Homoafetiva		7,6%
Não está em união		50,5%
Deficiência	Física/motora	4,3%
	Intelectual	0,95%
	Visual	0,95%
	Não possui deficiência	93,8%
Escolaridade	Ensino médio	10,0%
	Ensino superior	41,9%
	Pós-graduação <i>lato sensu</i>	38,6%
	Mestrado	8,1%
	Doutorado	1,4%
Renda familiar mensal	Até R\$2.200,00	4,3%
	De R\$2.201,00 a R\$4.400,00	10,95%
	De R\$4.401,00 a R\$6.600,00	21,9%
	De R\$6.601,00 a R\$8.800,00	21,4%
	De R\$8.801,00 a R\$11.000,00	15,2%
	De R\$11.001,00 a R\$13.200,00	8,1%
	Acima de R\$13.200,00	18,1%

Fonte: Elaborado pela autora.

¹² Nessa categoria, foram mencionadas as seguintes opções: Agnóstico teísta (1), budista (3), cristã (1), discípulo de Jesus (1), “Deus é minha religião” (1), junção de católico e candomblé (1).

Como pode ser observado em termos das variáveis sociodemográficas, a amostra tem representantes em quase todas as categorias disponíveis para cada variável. Esse era um dos objetivos para a coleta de dados, uma vez que o tema desse trabalho está atrelado à diversidade em seu conjunto e não apenas à análise de percepção de um grupo específico, como é comum na tradição teórica dessa temática (FRAGA et al., 2022).

Todavia, cabe a menção dos maiores percentuais para cada caso: 56,7% dos respondentes estão na faixa etária dos 18 aos 29 anos; 63,3% são mulheres cisgênero; 71,3% se consideram heterossexuais; 69,1% se autodeclaram brancos; 41,4% não seguem nenhuma crença ou religião; 75,7% não possuem filhos; 50,5% não estão em nenhum tipo de união; 93,8% não possuem deficiências; 41,9% possuem ensino superior completo; e 21,9% estão na faixa de renda familiar de R\$4.401,00 a R\$6.600,00.

Essas informações em conjunto refletem o perfil médio do respondente dessa pesquisa, mas a fim de trazer uma caracterização mais completa e para incluir também nessa designação as dimensões da cultura organizacional e da gestão da diversidade, uma Análise de Agrupamentos foi aplicada. E após avaliação das opções com dois, três, quatro e cinco grupos, foi definido para essa amostra a combinação com três grupos, dado que a partir de quatro grupos a subdivisão não foi expressiva com relação às dimensões de gestão da diversidade e cultura organizacional. A saber sobre sua composição: o grupo 1 com 90 pessoas; o grupo 2 com 67 pessoas; e o grupo 3 com 53 pessoas. Na Tabela 3 constam os resultados da média para cada dimensão em cada um dos três grupos encontrados.

Tabela 3 – Análise de agrupamentos

	1	2	3
P1	3,08	4,13	2,00
V3	3,20	4,61	2,17
P2	4,26	4,25	4,78
P3	3,37	3,97	2,75
V1	2,48	2,94	2,09
V2	4,06	4,79	3,23
D1	4,04	4,76	2,26
D2	3,49	4,60	1,85
D3	3,68	4,78	2,28
D4	3,81	4,82	2,43
D5	3,63	4,91	2,06
D6	3,19	4,69	1,36
D7	3,36	4,72	1,42
D8	3,30	4,78	1,49
D9	2,74	4,49	1,13
D10	3,04	4,72	1,25
D11	3,40	4,60	1,79

Fonte: Elaborado pela autora.

Com o intuito de contribuir à caracterização dos grupos foi aplicada também uma Análise de Correspondência para cruzar as variáveis sociodemográficas das Tabelas 1 e 2 com cada grupo. Nessa análise foi constatado que apenas as variáveis “tipo de organização” ($\chi^2 = 27,178$ e p-valor: 0,000) e “cargo ocupado na organização” ($\chi^2 = 21,393$ e p-valor: 0,019) apresentaram valores estatisticamente significantes a 5% para o teste Qui-Quadrado, que implica que os valores encontrados de cada variável são suficientemente diferentes para permitir uma comparação entre os grupos. Na Tabela 4 e Tabela 5 constam os resultados padronizados para cada uma delas.

Tabela 4 – Tabela cruzada padronizado “tipo de organização” e grupos

	Grupos			Total	
	1	2	3		
Tipo de organização	Pública	11,0	2,0	13,0	26,0
	Qui-quadrado	0,0	-6,1	7,1	
	Privada, multinacional	41,0	38,0	9,0	88,0
	Qui-quadrado	0,3	3,5	-7,9	
	Privada, nacional	38,0	28,0	31,0	97,0
	Qui-quadrado	-0,3	-0,3	1,7	
Total	90,0	67,0	53,0	211,0	

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 5 – Tabela cruzada padronizado “cargo ocupado na organização” e grupos

	Grupos			Total	
	1	2	3		
Cargo ocupado na organização	Diretoria ou conselho	1,0	1,0	3,0	5,0
	Qui-quadrado	-0,6	-0,2	2,4	
	Gerência, coordenação ou liderança	28,0	17,0	10,0	55,0
	Qui-quadrado	0,8	0,0	-1,1	
	Analista ou técnico especializado	46,0	32,0	21,0	99,0
	Qui-quadrado	0,3	0,0	-0,6	
	Assistente ou auxiliar	8,0	10,0	12,0	30,0
	Qui-quadrado	-1,6	0,0	3,0	
	Linha de produção	6,0	1,0	1,0	8,0
	Qui-quadrado	1,9	-0,9	-0,5	
	Trainee ou estágio	1,0	7,0	6,0	14,0
	Qui-quadrado	-4,2	1,4	1,7	
	Total	90,0	67,0	53,0	211,0

Fonte: Elaborado pela autora.

Como as escalas de cultura organizacional e gestão da diversidade utilizadas são escalas de percepção, os grupos foram identificados a partir de suas percepções, e observou-se que a questão da gestão da diversidade foi a mais evidente e diferenciadora entre eles. Nessa visão, resgatando o conceito da Escala Likert utilizada para coleta dos dados de quanto mais

próximo de 1, mais os respondentes estavam discordando das assertivas e quanto mais próximo de 5, mais os respondentes estavam concordando com as assertivas, observou-se que a maioria dos resultados para o grupo 1 da escala de gestão da diversidade estavam entre 3 e 4, para o grupo 2 estavam acima de 4 e para o grupo 3 estavam abaixo de 3.

Às vistas disso, cada um dos três grupos recebeu uma denominação baseada em suas principais características: o grupo 1 como “percebem apenas questões específicas¹³ à gestão da diversidade”, que reflete um grupo que vê a gestão da diversidade de forma parcial em suas organizações, com resultados no centro da escala; o grupo 2 como “percebem amplamente as práticas e políticas de gestão da diversidade”, refletindo um grupo que vê a gestão da diversidade de forma mais intensificada em suas organizações com resultados no extremo superior da escala; e o grupo 3 como “não percebem as práticas e políticas de gestão da diversidade”, que reflete um grupo que não percebe muito a gestão da diversidade em suas organizações com resultados no extremo inferior da escala.

Cada grupo recebeu também uma codificação afim de facilitar as discussões sobre eles, o grupo 1 como EGD (sendo o E referente à palavra específico e GD à gestão da diversidade), o grupo 2 como AGD (sendo o A referente à palavra amplo) e o grupo 3 como NGD (sendo o N referente à palavra não).

Esses três grupos representam o perfil das organizações participantes dessa pesquisa através da percepção de seus funcionários no que diz respeito a gestão da diversidade. Em outras palavras, nessa amostra foram identificados três perfis de organização, a EGD, a AGD e a NGD, sendo o perfil mais predominante o das organizações EGD (com 90 pessoas), que percebem de forma moderada as práticas e políticas de gestão da diversidade, e o perfil menos presente o das organizações NGD (com 53 pessoas), que não percebem muito essas iniciativas. O grupo EGD e AGD são, em sua maioria, compostos por multinacionais, e o grupo NGD é em sua maioria composto por organizações públicas brasileiras.

No que tange à cultura organizacional, tanto o grupo EGD quanto AGD tiveram resultados elevados nas dimensões P2 (Práticas de integração externa¹⁴) e V2 (Valores cooperativo¹⁵), sendo que o grupo AGD também teve grande participação da dimensão V3

¹³ A denominação de “questões específicas” foi escolhida porque esse grupo vê apenas algumas ações de gestão da diversidade em suas organizações. Nessas organizações a gestão da diversidade não seria inexistente, mas também não estaria empregada de forma mais ampla (com mais práticas e políticas).

¹⁴ Resgatando o seu significado: as “práticas de integração externa” (P2) almejam o planejamento estratégico e o atendimento ao cliente externo, ou seja, foco completo sobre o público fora da organização, por exemplo, clientes.

¹⁵ Resgatando o seu significado: os “valores de profissionalismo competitivo e individualista” (V2) dizem respeito ao foco sobre desempenho e a eficácia individual dos empregados na execução das tarefas.

(Valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados¹⁶). Por sua vez, no grupo NGD o maior resultado foi na dimensão P3 (Práticas de promoção de relacionamento interpessoal¹⁷).

Ou seja, as organizações nas quais se percebe de forma moderada a gestão da diversidade (EGD), que são em sua maioria multinacionais e ao mesmo tempo compõem grande parte da amostra, têm uma cultura mais voltada ao cliente externo. À medida que as organizações nas quais se percebe de forma mais intensa a gestão da diversidade (AGD), que também são multinacionais, além de uma cultura voltada ao cliente externo, têm uma cultura voltada ao bem-estar dos funcionários. Enquanto as organizações nas quais não se percebe muito a gestão da diversidade (NGD) são, em sua maioria, organizações públicas e que compõem a minoria da amostra, têm uma cultura mais atrelada ao relacionamento interpessoal.

Com relação ao cargo ocupado pelos respondentes, foi constatado um resultado interessante que mesmo sem base na literatura consultada pode servir de aporte a pesquisas futuras: para o grupo EGP observou-se uma maior relação com o extrato “linha de produção”, para o grupo AGP com o extrato “trainee ou estágio” e para o grupo NGP com o extrato “assistente ou auxiliar”. Essas constatações podem servir de base para hipóteses em pesquisas voltadas às percepções de funcionários com relação a gestão da diversidade que podem estar ou não associadas ao seu cargo dentro da organização.

4.2. Validação do modelo de mensuração

Para validação do modelo de mensuração é necessário, em primeiro lugar, validar o instrumento utilizado para a coleta de dados, e para tal já foram realizadas algumas etapas descritas no capítulo anterior (validação da tradução, pré-teste e teste piloto). Nesse capítulo será apresentada a AFC realizada para sua validação estatística.

Desse modo, através da AFC verificou-se que para adequação da escala de CO foi necessária a exclusão das variáveis C29 e C30 (dimensão V1) e das variáveis C1 e C9 (dimensão P3). Enquanto para adequação da escala de GD foi necessária a exclusão da variável D3 (dimensão DD3). Todas essas variáveis mencionadas foram eliminadas do modelo por apresentarem cargas fatoriais inferiores a 0,708 (HAIR et al., 2019). Após a

¹⁶ Resgatando o seu significado: os “valores associados a satisfação e ao bem-estar dos empregados” têm como objetivo a satisfação e a motivação de todos e em se manter um local de trabalho humanizado.

¹⁷ Resgatando o seu significado: as “práticas de promoção do relacionamento interpessoal” têm como foco as práticas atreladas ao relacionamento interpessoal entre todos na organização e a satisfação dos empregados nessas relações.

exclusão das variáveis mencionadas, o modelo foi reespecificado e foram recalculadas as cargas fatorais.

Os valores de cargas cruzadas para CO podem ser verificadas na Tabela 6 e para GD na Tabela 7. Para ambos os casos, os resultados calculados são estatisticamente significantes a 1% e todas as dimensões apresentaram Alfas de Cronbach superiores a 0,7. Com esses valores já é possível observar um ajuste estatístico satisfatório das escalas utilizadas no que diz respeito a sua consistência. Todavia, por conta do uso da PLS-SEM, serão avaliados também outros elementos para validação do modelo de mensuração, são eles: a confiabilidade composta, com o Alfa de Cronbach, com o índice rho_c (referência de intervalo de 0,70 a 0,95); a validade discriminante, pelo critério de Fornell e Larcker (1981) (referência de valores da diagonal superiores aos valores abaixo da diagonal); e a validade convergente, com o cálculo do AVE (referência de valores superiores a 0,5) (HAIR et al., 2019).

Tabela 6 – Valores de cargas cruzadas entre os itens de CO

	P1	P2	P3	V1	V2	V3
C11	0,879	0,454	0,435	0,460	0,584	0,708
C16	0,718	0,432	0,438	0,431	0,510	0,647
C26	0,809	0,522	0,503	0,668	0,564	0,727
C28	0,843	0,442	0,425	0,489	0,587	0,631
C05	0,860	0,507	0,432	0,505	0,585	0,694
C15	0,543	0,752	0,555	0,437	0,518	0,574
C02	0,312	0,794	0,327	0,251	0,386	0,354
C04	0,460	0,790	0,375	0,300	0,457	0,511
C07	0,504	0,854	0,457	0,344	0,508	0,535
C08	0,419	0,803	0,485	0,346	0,504	0,466
C20	0,497	0,547	0,789	0,344	0,626	0,621
C27	0,355	0,364	0,770	0,357	0,426	0,452
C09	0,424	0,408	0,823	0,497	0,438	0,533
C23	0,386	0,189	0,232	0,710	0,303	0,290
C24	0,577	0,375	0,435	0,856	0,445	0,543
C25	0,505	0,416	0,477	0,818	0,504	0,515
C14	0,633	0,532	0,575	0,418	0,834	0,700
C17	0,587	0,467	0,506	0,472	0,864	0,592
C19	0,580	0,502	0,514	0,443	0,858	0,601
C21	0,595	0,532	0,565	0,473	0,867	0,649
C22	0,540	0,538	0,557	0,498	0,845	0,577
C10	0,628	0,459	0,549	0,542	0,548	0,818
C12	0,798	0,536	0,588	0,557	0,658	0,902
C18	0,744	0,541	0,608	0,504	0,644	0,893
C03	0,665	0,627	0,650	0,462	0,672	0,850
C06	0,740	0,527	0,556	0,473	0,634	0,849

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 7 – Valores de cargas cruzadas entre os itens de GD

	DD1	DD2	DD3	DD4	DD5	DD6	DD7	DD8	DD9	DD10	DD11
D1	0,934	0,734	0,669	0,707	0,702	0,706	0,736	0,717	0,672	0,719	0,701
D2	0,935	0,698	0,638	0,724	0,697	0,699	0,737	0,716	0,672	0,706	0,716
D3	0,858	0,642	0,506	0,612	0,562	0,54	0,597	0,599	0,543	0,595	0,590
D4	0,687	0,912	0,718	0,628	0,636	0,66	0,673	0,698	0,676	0,710	0,703
D5	0,671	0,919	0,708	0,653	0,646	0,668	0,682	0,703	0,687	0,693	0,669
D6	0,732	0,918	0,777	0,716	0,743	0,726	0,769	0,782	0,714	0,752	0,753
D7	0,625	0,751	0,928	0,676	0,669	0,676	0,657	0,717	0,662	0,687	0,697
D8	0,618	0,739	0,928	0,667	0,647	0,722	0,679	0,724	0,658	0,698	0,689
D10	0,661	0,667	0,678	0,896	0,665	0,684	0,637	0,709	0,612	0,635	0,652
D11	0,452	0,494	0,518	0,797	0,527	0,555	0,520	0,55	0,522	0,484	0,537
D12	0,780	0,689	0,650	0,879	0,747	0,704	0,701	0,727	0,672	0,719	0,724
D13	0,563	0,553	0,535	0,661	0,883	0,660	0,662	0,653	0,637	0,627	0,611
D14	0,725	0,708	0,652	0,669	0,864	0,797	0,870	0,801	0,797	0,783	0,720
D15	0,570	0,644	0,646	0,653	0,855	0,673	0,648	0,661	0,622	0,614	0,655
D16	0,683	0,716	0,699	0,724	0,773	0,917	0,799	0,789	0,777	0,753	0,745
D17	0,636	0,676	0,696	0,689	0,743	0,939	0,801	0,808	0,804	0,780	0,760
D18	0,694	0,707	0,718	0,721	0,800	0,949	0,876	0,856	0,847	0,804	0,772
D19	0,703	0,727	0,690	0,674	0,800	0,843	0,934	0,850	0,813	0,812	0,796
D20	0,760	0,733	0,704	0,752	0,837	0,850	0,952	0,865	0,839	0,827	0,818
D21	0,679	0,717	0,626	0,619	0,749	0,789	0,924	0,811	0,797	0,794	0,790
D22	0,664	0,713	0,697	0,680	0,666	0,688	0,726	0,877	0,695	0,731	0,760
D23	0,728	0,754	0,739	0,763	0,783	0,836	0,860	0,940	0,808	0,814	0,821
D24	0,643	0,701	0,678	0,676	0,780	0,852	0,855	0,905	0,821	0,806	0,760
D25	0,605	0,666	0,639	0,622	0,721	0,789	0,773	0,761	0,929	0,788	0,713
D26	0,664	0,722	0,661	0,664	0,773	0,829	0,854	0,817	0,964	0,871	0,783
D27	0,696	0,748	0,711	0,713	0,767	0,832	0,836	0,842	0,937	0,878	0,812
D28	0,706	0,719	0,647	0,637	0,717	0,785	0,811	0,803	0,843	0,919	0,797
D29	0,628	0,707	0,748	0,664	0,730	0,761	0,779	0,785	0,813	0,910	0,779
D30	0,727	0,751	0,675	0,708	0,735	0,766	0,810	0,810	0,835	0,943	0,793
D31	0,494	0,477	0,557	0,591	0,551	0,556	0,580	0,619	0,534	0,577	0,782
D32	0,683	0,731	0,676	0,682	0,718	0,808	0,812	0,802	0,776	0,808	0,916
D33	0,745	0,796	0,726	0,706	0,742	0,755	0,836	0,830	0,814	0,841	0,936

Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados para validação das dimensões de CO estão descritos na Tabela 8. Como pode ser observado, com relação à confiabilidade composta (ρ_c), todos os resultados estão dentro do intervalo 0,70 a 0,95, e com relação à validade convergente, a AVE para todas as dimensões foi superior a 0,60. Todavia, com relação à validade discriminante, observa-se que pelo critério de Fornell e Larcker (1981) algumas dimensões não apresentaram resultados satisfatórios, como P1 e V3, dado que o valor na diagonal é menor que um dos valores abaixo da diagonal. Além disso, pelo teste de Fornell e Larcker (1981), na Tabela 8 das cargas cruzadas é possível verificar também a presença de valores considerados altos (acima de 0,7), indícios esses de que pode haver multicolinearidade entre as variáveis, ou pelo menos entre essas duas dimensões.

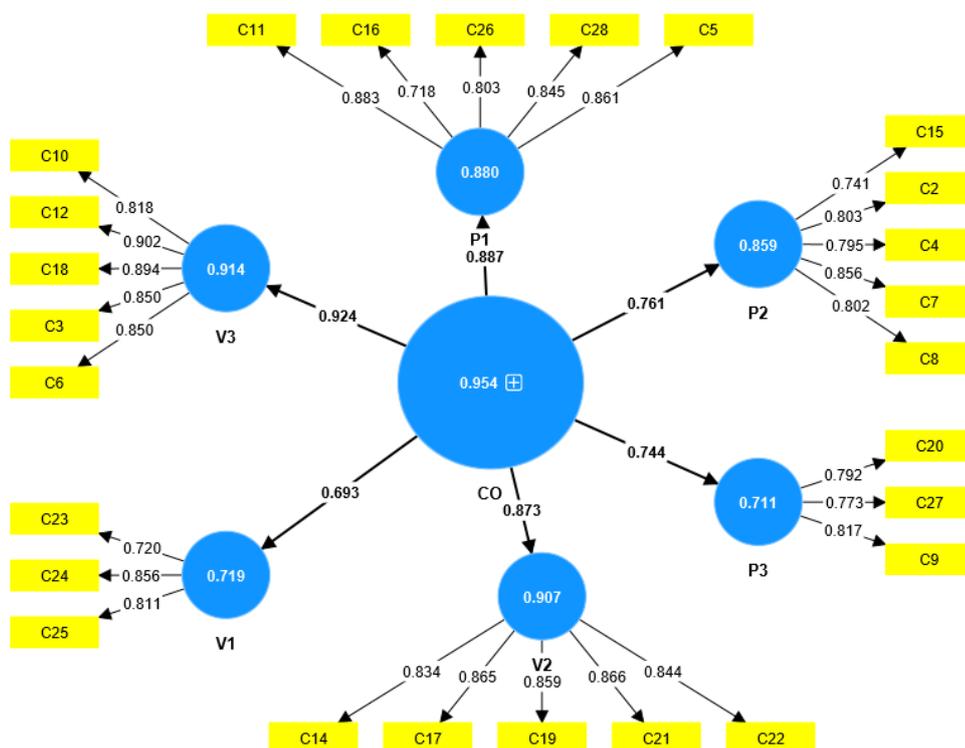
Tabela 8 – AFC dimensões CO

	P1	P2	P3	V1	V2	V3
P1	0,824					
P2	0,575	0,799				
P3	0,544	0,565	0,794			
V1	0,626	0,431	0,501	0,797		
V2	0,688	0,603	0,638	0,539	0,854	
V3	0,830	0,625	0,684	0,587	0,733	0,863
Validação de composição (rho_c)	0,913	0,898	0,837	0,838	0,931	0,936
Variância média extraída (AVE)	0,679	0,639	0,631	0,635	0,729	0,745

Nota: Valores na diagonal são a raiz quadrada da AVE.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em decorrência desse cenário, optou-se nesse modelo pela utilização de uma variável de segunda ordem para representação do construto de CO, ao invés da utilização das dimensões separadas dentro da SEM. E apesar do problema de multicolinearidade ser evidente apenas em P1 e V3, teoricamente a junção de todas as dimensões faria mais sentido do que a utilização de uma variável de segunda ordem apenas para essas duas dimensões. Isso porque a cultura organizacional é um sistema complexo com diversas dimensões (SCHEIN, 1990). E como a SEM precisa ser embasada pela teoria para funcionar corretamente (HAIR et al., 2009), essa justificativa se mostra válida. Na Figura 16 estão representadas as dimensões de CO e a utilização da variável de segunda ordem no formato de um diagrama de caminhos.

Figura 16 – AFC para as dimensões de CO

Fonte: Elaborado pela autora.

Nessa figura, os valores retratados pelas setas que saem das dimensões e vão em direção às variáveis observadas são as cargas fatoriais já apresentadas, e os valores retratados pelas setas que saem da variável de segunda ordem em direção às dimensões representam as cargas fatoriais de cada dimensão dentro da variável de segunda ordem (todos significantes a 1%). É possível observar também que, das seis dimensões, cinco apresentaram cargas fatoriais superiores a 0,7, e uma abaixo dessa marca (V1).

Hair et al. (2019) sugerem para as dimensões de primeira ordem o valor de corte de 0,708 para as cargas fatoriais, mas não menciona esse valor de referência na utilização de variáveis de segunda ordem. Como o valor da carga de V1 é muito próximo a 0,708 (0,693), optou-se pela manutenção dessa dimensão do modelo. Às vistas disso, com um Alfa de 0,954 (valores no centro dos círculos), $\rho_c = 0,923$ e $AVE = 0,669$, há evidências suficientes para validação do uso da variável de segunda ordem para o caso de CO.

Em seguida, os resultados para as dimensões de GD estão descritos na Tabela 9. É possível observar que, em termos de validade de composição (ρ_c), todos os resultados estão dentro do intervalo de 0,70 a 0,95 (com exceção de DD6 e DD7 que passaram essa marca em 0,004 e 0,006, respectivamente). Em termos de validade convergente, a AVE foi superior a 0,70 para todas as dimensões. E com relação à validade discriminante, todas as dimensões apresentaram valores satisfatórios pelo critério de Fornell e Larcker (1981).

Tabela 9 – AFC dimensões GD

	DD1	DD10	DD11	DD2	DD3	DD4	DD5	DD6	DD7	DD8	DD9
DD1	0,909										
DD10	0,744	0,924									
DD11	0,739	0,855	0,881								
DD2	0,762	0,785	0,775	0,916							
DD3	0,67	0,746	0,747	0,802	0,928						
DD4	0,752	0,725	0,751	0,728	0,723	0,859					
DD5	0,723	0,787	0,769	0,739	0,709	0,763	0,867				
DD6	0,718	0,834	0,812	0,749	0,754	0,761	0,826	0,935			
DD7	0,763	0,866	0,855	0,775	0,720	0,729	0,850	0,884	0,937		
DD8	0,748	0,865	0,860	0,796	0,776	0,779	0,821	0,875	0,899	0,908	
DD9	0,696	0,898	0,817	0,756	0,711	0,707	0,799	0,866	0,871	0,856	0,944
ρ_c	0,935	0,946	0,912	0,940	0,926	0,893	0,901	0,954	0,956	0,933	0,961
AVE	0,827	0,854	0,776	0,840	0,861	0,737	0,752	0,874	0,878	0,824	0,891

Nota: Valores na diagonal são a raiz quadrada da AVE.

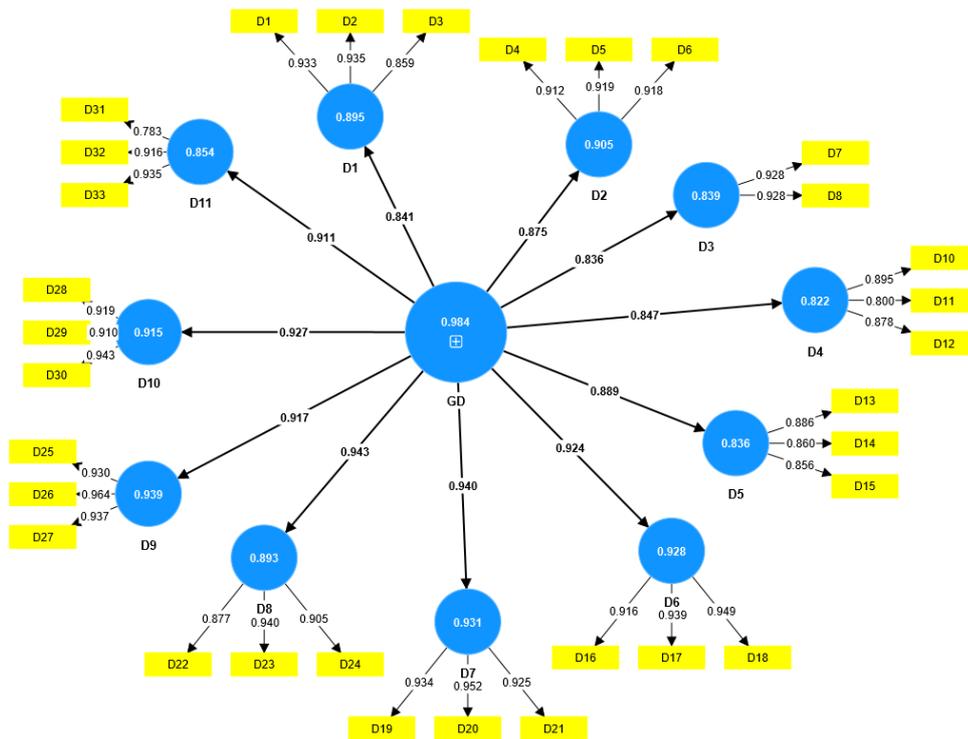
Fonte: Elaborado pela autora.

Contudo, apesar de as dimensões de GD não terem apresentado os mesmos problemas de validade discriminante, ao observar a Tabela 7 das cargas cruzadas é possível verificar a existência também de diversos valores considerados altos (acima de 0,7), que como já

mencionado, podem indicar um problema de multicolinearidade no modelo (HAIR et al., 2019). Em razão dessa constatação, para GD também será utilizada uma variável de segunda ordem para representação de todas as dimensões, que teoricamente se justifica, dada a falta de consenso na definição de quais práticas e políticas são consideradas dentro da gestão da diversidade e sua subdivisão em dimensões (KÖLLEN, 2021; QUACH; FREY, 2020; YADAV; LENKA, 2022).

Na Figura 17 estão representadas as dimensões de GD e a utilização da variável de segunda ordem no formato de um diagrama de caminhos. Os valores retratados em cada seta seguem a mesma lógica do diagrama apresentado para CO. Como pode ser observado, todas as cargas fatoriais das dimensões em relação a variável de segunda ordem são superiores a 0,7 (com todos os valores significantes a 1%).

Figura 17 – AFC para as dimensões de GD



Fonte: Elaborado pela autora.

Às vistas disso, com um Alfa de 0,984, $\rho_c = 0,978$ e $AVE = 0,803$, há evidências suficientes para validação do uso da variável de segunda ordem para GD. E mesmo com um valor de ρ_c superior ao intervalo sugerido de 0,7 a 0,95, que implica na possibilidade da existência de itens redundantes na escala (HAIR et al., 2019), optou-se pela não exclusão de mais itens. Isso porque essa escala foi desenvolvida para utilização com todas as dimensões

(CARSTENS; KOCK, 2017), e para o uso dessa escala sem suas subdivisões seria necessário maiores investigações e revalidação.

Por conseguinte, para avaliação do modelo total, na Tabela 10 foram agrupados os resultados das análises realizadas separadamente para GD e CO. É possível observar que em termos de validade de consistência interna, de validade de convergência e validade discriminante, todos os valores são satisfatórios e indicam um bom ajuste do modelo.

Tabela 10 – Avaliação estrutural do modelo de mensuração

Variáveis estruturais	CO	GD
CO	0,818	
GD	0,729	0,896
Validade de composição (ρ_c)	0,923	0,978
Variância média extraída (AVE)	0,669	0,803

Fonte: Elaborado pela autora.

Realizada a validação do modelo de mensuração, é necessária agora a validação do modelo estrutural proposto para esse trabalho, que por sua vez tem como base o modelo simplificado sugerido para o estudo das relações entre CO e GD.

4.3. Validação do modelo estrutural

Os resultados para validação do modelo estrutural podem ser observados na Tabela 11. Como é possível verificar, todos os coeficientes estruturais são significantes a 1% e todos os valores de VIF são iguais a 1, o que implica em um modelo sem multicolinearidade, que é um pré-requisito para análise do modelo estrutural na PLS-SEM (HAIR et al., 2019). Também é possível observar um valor de R^2 ajustado da relação de CO \rightarrow GD no valor de 0,529, o que pode ser entendido como: a cultura organizacional explica 52,9% da gestão da diversidade para a amostra testada. Ou seja, o modelo estrutural possui um ajuste muito bom dentro dos parâmetros estatísticos requeridos nesse tipo de análise (HAIR et al., 2019).

Tabela 11 – Validação do modelo estrutural

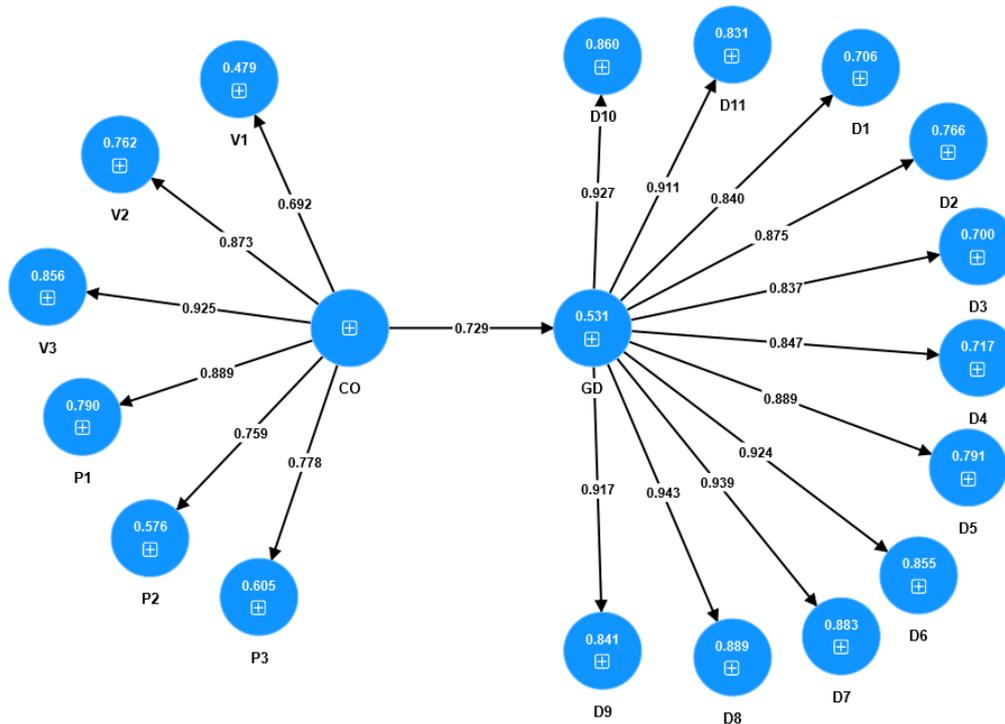
	VIF	Coefficiente estrutural	Erro padrão	Valor t	Valor p	R ² ajustado
CO → GD	1	0,729	0,034	21,211	0,000	0,529
CO → P1	1	0,889	0,015	58,915	0,000	0,789
CO → P2	1	0,759	0,037	20,293	0,000	0,574
CO → P3	1	0,778	0,027	28,447	0,000	0,603
CO → V1	1	0,692	0,038	18,441	0,000	0,476
CO → V2	1	0,873	0,020	44,288	0,000	0,761
CO → V3	1	0,925	0,009	10,277	0,000	0,855
GD → DD1	1	0,840	0,020	42,993	0,000	0,705
GD → DD10	1	0,927	0,010	92,732	0,000	0,859
GD → DD11	1	0,911	0,012	73,576	0,000	0,830
GD → DD2	1	0,875	0,017	50,269	0,000	0,765
GD → DD3	1	0,837	0,023	36,356	0,000	0,699
GD → DD4	1	0,847	0,018	45,890	0,000	0,716
GD → DD5	1	0,889	0,015	58,518	0,000	0,790
GD → DD6	1	0,924	0,010	93,149	0,000	0,854
GD → DD7	1	0,939	0,009	106,021	0,000	0,882
GD → DD8	1	0,943	0,008	116,653	0,000	0,889
GD → DD9	1	0,917	0,011	85,300	0,000	0,840

Fonte: Elaborado pela autora.

Cabe ressaltar que, nesse caso, o tamanho do R² ajustado, apesar de não estar tão próximo de 1 como se sugere para adequação do modelo em diversos métodos estatísticos, como a regressão múltipla (HAIR et al., 2009), mostra-se adequado ao modelo testado, pois pensando-se na estrutura proposta pelo MIGD, a dimensão da cultura organizacional é apenas uma das oito dimensões que se pressupõe influenciar o construto da gestão da diversidade. Mesmo nessa condição, tem-se que a cultura organizacional consegue explicar mais de 50% das movimentações da gestão da diversidade, o que evidencia o grande impacto dessa dimensão, que dentre oito dimensões foi capaz de explicar sozinha mais da metade do construto principal.

Na Figura 18 consta a representação gráfica do modelo estrutural e todos os coeficientes calculados. Nessa figura, os valores dentro de cada círculo também representam os valores de R² para cada dimensão.

Figura 18 – PLS-SEM



Fonte: Elaborado pela autora.

Nesse cenário, sobre a composição de CO, observa-se a presença das dimensões em ordem decrescente (do maior impacto para o menor): V3 (valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados), P1 (práticas de recompensa e treinamento), V2 (valores de profissionalismo cooperativo), P3 (práticas de promoção do relacionamento interpessoal), P2 (práticas de integração externa) e V1 (valores de profissionalismo competitivo e individualista). Todas as relações foram significativas, indicando que todas as dimensões possuem alguma influência sobre GD. Convém destacar o papel das dimensões V3, P1 e V2 que apresentaram coeficientes estruturais superiores a 0,8 e R^2 ajustado superiores a 0,7.

Para GD, verificou-se um grupo de dimensões com resultados muito próximos um dos outros, mas que observando-se de maneira decrescente (do maior impacto para o menor), tem-se: DD8 (credibilidade na gestão da diversidade), DD7 (gestão da mudança na diversidade), DD10 (competência a diversidade), DD6 (medidas da diversidade), DD9 (desenvolvimento afirmativo), DD11 (promovendo a inclusão), D5 (sistematizando a gestão da diversidade), D2 (capitalizando sobre a diversidade), D4 (práticas justas), D1 (liderando a diversidade) e D3 (transformação sustentável). Todas as dimensões apresentam significância estatística e, com isso, são influenciadas de uma forma ou de outra pelas dimensões de CO. Convém destacar o

papel de DD8, DD7, DD10, DD6, DD9 e DD11 com coeficientes estruturais acima de 0,9 e R^2 ajustado superiores a 0,8.

Com base em todos os resultados apresentados para os testes estatísticos e resultados obtidos para os modelos de mensuração e estrutural, no tópico a seguir eles serão traduzidos em termos das hipóteses elaboradas para esse estudo.

4.4. O protagonismo da cultura organizacional

O objetivo principal desse trabalho foi identificar elementos da cultura organizacional que possuem influência sobre a gestão da diversidade, sendo que para tal era necessário testar em primeiro lugar a existência de influência da cultura organizacional sobre a gestão da diversidade. Desse modo, a fim de se testar essa suposição, a H1 foi formulada e, pela apresentação dos resultados do modelo, foi possível verificar que ela foi confirmada. Mais ainda, foi possível constatar que variações na cultura organizacional podem acarretar até 72,9% (carga fatorial) de variações na gestão da diversidade e que a cultura organizacional é responsável por explicar 52,9% (R^2 ajustado) da gestão da diversidade (explicação da variância).

Qual seria a implicação desses valores mencionados é a pergunta chave nesse momento. Dizer que uma modificação em dada variável leva a uma movimentação em outra variável significa que se reconhece a influência da primeira sobre a segunda (HAIR et al., 2009). Nesse caso, empiricamente é possível dizer que a cultura organizacional detém influência sobre a gestão da diversidade, sendo o mais importante dentro desse cenário o tamanho dessa influência.

Na literatura consultada já se reconhece o possível papel que a cultura organizacional pode ter sobre os objetivos de gestão da diversidade (ADESHOLA et al., 2022; AICHER, 2012; ALAM; SHEIN, 2020; BAKHRI et al., 2018; CHUANG; ZIKIC, 2004; DAS, 2022; DOHERTY et al., 2010; FINK; PASTORE, 1999; HAYES et al., 2020; HÄRTEL, 2004; JANKELOVÁ et al., 2021; JAYNE; DIPBOYE, 2004; QUACH; FREY, 2020; RICE, 2004; RICCÒ; GUERCI, 2014), mas até o momento não há indícios do protagonismo que essa esfera pode ter quando comparada às demais.

Em um modelo que se pressupõe a existência de outras sete esferas de influência, como no MIGD, encontrar que a cultura organizacional é responsável por pelo menos 52,9% do efeito total, diz bastante sobre sua importância. A partir desse cenário é possível visualizar o quanto se torna ainda mais útil a identificação dos elementos culturais mais significativos

nessa relação, dado que tais elementos podem servir de base para projetos de modulação da gestão da diversidade.

Diante disso, no tópico anterior foi encontrado que as dimensões culturais mais significativas e, por consequência, as mais influentes, são: (1) a dimensão dos valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados, que tem como objetivo a satisfação e a motivação de todos na organização, assim como a preocupação em se manter o local de trabalho humanizado; (2) a dimensão das práticas de recompensa e treinamento, que englobam o desenvolvimento dos funcionários; e (3) a dimensão dos valores de profissionalismo cooperativo, que são relacionados à valorização dos empregados com foco no alcance de metas organizacionais através do espírito de cooperação e colaboração (FERREIRA et al., 2002; FERREIRA; ASSMAR, 2008).

Na literatura se discute a associação entre valores culturais direcionados a aceitação das diferenças e formas de se estabelecer uma gestão da diversidade mais sustentável (AICHER, 2012; DOHERTY et al., 2010; HÄRTEL, 2004; HAYES et al., 2020; JAYNE; DIPBOYE, 2004; JANKELOVÁ et al., 2021; QUACH; FREY, 2020; RICE, 2004; RICCÒ; GUERCI, 2014), mas não se determina exatamente o que seria uma cultura voltada às diferenças. Nesse sentido, cabe a esse estudo aproximar a dimensão dos valores associados ao bem-estar dos empregados ao conceito da valorização das diferenças, dado que em um ambiente inclusivo e acolhedor, sem discriminações e preconceitos, há a possibilidade de solo fértil para se estabelecer o bem-estar e a satisfação de todos (ADESHOLA et al., 2022).

Fora isso, a preocupação com o bem-estar dos empregados traz novamente à tona a discussão sobre a legitimidade da gestão da diversidade (KÖLLEN, 2021). Pois, se a esfera cultural de maior impacto se refere aos objetivos de bem-estar, uma gestão da diversidade que não adere a esses preceitos, ou seja, que possuem como foco, por exemplo, apenas o objetivo de capitalização, podem estar fadadas a problemas de manutenção dessa gestão a longo prazo (HAYES et al., 2020). Cabe destacar que o objetivo de capitalização não seria o problema, mas sim refutar em sua base objetivos de bem-estar.

Sobre as demais dimensões, a dimensão das “práticas atreladas ao treinamento e desenvolvimento” é a que traz o maior conjunto de elementos práticos para possível modulação da gestão da diversidade. Isso porque as assertivas que a compõem são as mais diretas e falam de diversas situações que podem ser empregadas por qualquer organização, tais como: premiar ideias inovadoras, premiar desempenho de destaque, distribuição de brindes, inserção de programas de qualidade e premiar metas alcançadas (FERREIRA et al., 2002; FERREIRA; ASSMAR, 2008).

Ferreira e Assmar (2008) e Ferreira et al. (2002), ao desenvolverem esses itens, não pensaram especificamente em sua relação com a gestão da diversidade, mas é possível ampliar a ideia principal dessa dimensão também para essa temática. Hayes et al. (2020), por exemplo, em uma pesquisa com líderes apontam a importância do treinamento sobre assunto sensíveis à gestão da diversidade e indicam o quão diferente é um gestor que realmente acredita nos objetivos de diversidade daquele que apenas cumpre com as metas pré-estabelecidas, uma vez que o primeiro caso tem maior propensão ao sucesso de longo prazo por dar valor ao que está sendo proposto.

Em seguida, sobre os valores do profissionalismo de cooperação, de forma similar ao caso dos valores de bem-estar, também é possível aproximar aqui nesse estudo essa dimensão à noção de valorização das diferenças discutidas na literatura (AICHER, 2012; DOHERTY et al., 2010; HÄRTEL, 2004; HAYES et al., 2020; JAYNE; DIPBOYE, 2004; JANKELOVÁ et al., 2021; QUACH; FREY, 2020; RICE, 2004; RICCÒ; GUERCI, 2014), mas agora, com foco no trabalho em equipe e na inclusão (ADESHOLA et al., 2022).

De forma geral, essas três dimensões juntas identificadas no modelo trazem um retrato de uma cultura mais aberta à gestão da diversidade, preocupada com o bem-estar e com um sistema de recompensa e treinamento voltado para a cooperação. Esse resultado empírico condiz com que foi teorizado na literatura, que uma cultura aberta às diferenças tem maior aderência aos objetivos de gestão da diversidade, principalmente àqueles de longo prazo (HÄRTEL, 2004; JAYNE; DIPBOYE, 2004; RICE, 2004; DOHERTY et al., 2010; AICHER, 2012; RICCÒ; GUERCI, 2014; HAYES et al., 2020; JANKELOVÁ et al., 2021; QUACH; FREY, 2020).

Às vistas disso é possível verificar que a H2 também pode ser confirmada, pois foram encontradas evidências para suportar a hipótese de que culturas com traços voltados a aceitação das diferenças e ao bem-estar possuem maior influência em GD que outras formas de cultura, pelos motivos já exemplificados. Adiciona-se o achado de que a execução da gestão da diversidade através das dimensões culturais possibilita um maior envolvimento e crença de todos na organização para obtenção de resultados mais eficientes e satisfatórios (AICHER, 2012; HAYES et al., 2020; QUACH; FREY, 2020; JANKELOVÁ et al., 2021).

Essa colocação é suportada através das dimensões com maior destaque encontradas para o caso da gestão da diversidade, a saber: da credibilidade, da gestão da mudança, da competência, das medidas, do desenvolvimento afirmativo e da inclusão. A primeira e a segunda estão atrelados ao valor da gestão da diversidade e ao seu potencial transformador, a terceira e a quarta ao desenvolvimento dessa gestão, e a quinta à inclusão.

De forma reversa, esses elementos identificados na gestão da diversidade podem servir de base para a modulação da cultura organizacional se seguidos os preceitos de Schein (1990) e se a seta dupla indicada para a relação entre essas duas esferas no MIGD se provar verdadeira. Ademais, todas as variáveis utilizadas da escala de Carstens e Kock (2017) possuem alto potencial para atuarem na prática da gestão da diversidade. Por exemplo, a dimensão da credibilidade traz elementos como: suporte dos gestores à visão da gestão da diversidade em palavras e ações; a questão da transparência nas estratégias; e a necessidade de apresentação do progresso real das metas estabelecidas. Ou seja, todos pontos de partida possíveis para a prática na organização.

De maneira geral, as organizações podem olhar para esses elementos identificados, do bem-estar, da cooperação e da recompensa e do treinamento como uma forma de suportar a gestão da diversidade para que ela cumpra com o seu papel de propor práticas e políticas mais sustentáveis. Isso não implica que uma gestão da diversidade que não considere os elementos ora pontuados seja completamente inviável, mas sim que uma gestão da diversidade atenta à cultura da valorização das diferenças tem uma chance maior de ser bem-sucedida, principalmente, em ações de longo prazo.

Realizada a discussão sobre as duas primeiras hipóteses e do protagonismo da cultura organizacional e suas implicações, será apresentada em seguida os resultados para o teste de moderação da variável origem da organização (nacional ou multinacional), e posteriormente serão discutidas as implicações da terceira hipótese e a gestão da diversidade condicional.

4.5. Resultado análise multigrupos (MGA) PLS-SEM

Para investigação de moderação da variável origem da organização (nacional ou multinacional) sobre a relação $CO \rightarrow GD$, foi necessária a aplicação de uma análise multigrupos, na qual foi estimado um novo modelo para o grupo das organizações multinacionais e um novo modelo para o grupo das organizações nacionais. Para a possibilidade de comparação dos parâmetros encontrados, adicionalmente foram seguidas as instruções de Henseler, Ringle e Sarstedt (2016), que desenvolveram a técnica do teste de invariância de composição para comparação multigrupos em PLS-SEM. Essa técnica é dividida em três etapas que serão discutidas a seguir.

Na primeira etapa deve-se observar se o modelo estrutural estimado para ambos os grupos é o mesmo. Essa etapa existe porque em algumas situações hipotéticas pode haver diferenciação entre variáveis de um modelo para o outro e, nessa condição, a avaliação de moderação não seria possível (HENSELER; RINGLE; SARSTEDT, 2016). Desse modo,

tem-se que o modelo estrutural estimado para o grupo das multinacionais e das nacionais é de fato igual, tanto em termos de variáveis latentes, quanto em termos de variáveis observadas.

Na segunda etapa é testada a hipótese nula da correlação entre as variáveis de cada grupo como sendo igual a um. Em outras palavras, é testado se o que está sendo medido é igual para cada grupo, pois para comparação de impacto é necessário se certificar que duas medidas iguais estão sendo comparadas. Para esse caso, se a hipótese nula mencionada é rejeitada, existe invariância do modelo e com isso não é verificada a possibilidade de análise de moderação (HENSELER; RINGLE; SARSTEDT, 2016). Para fins de realização do teste de moderação, a variável D3 foi excluída, pois a hipótese nula da correlação dessa variável para cada grupo não foi rejeitada, e com essa exclusão ambos os modelos estimados passaram pela segunda etapa.

Por fim, na terceira etapa é feita a comparação entre as médias e as variâncias. Se esses valores forem iguais, não faz sentido realizar uma análise multigrupos e os dados devem ser agrupados para uma análise única. No entanto, se esses valores são diferentes, é possível pressupor a presença de moderação pela variável categórica que gerou a diferenciação (HENSELER; RINGLE; SARSTEDT, 2016).

Na MGA aplicada, a média de todas as variáveis são estatisticamente diferentes, com exceção da variável P3, e com relação às variâncias a maioria também é estatisticamente diferente, com exceção de P2, P3 e P1. Para comparação entre as duas variáveis de segunda ordem (CO e GD), que é o que se objetiva analisar, tanto o valor da média quanto o da variância são estatisticamente diferentes. Portanto, justifica-se a análise de moderação.

Na Tabela 12 consta uma relação dos coeficientes calculados para todos os caminhos definidos para o modelo estrutural, e somente aqueles estatisticamente diferentes serão comparados (valor $p > 0,05$ utilizado como referência para essa verificação¹⁸). Como é possível constatar, a relação CO \rightarrow GD é estatisticamente diferente e o coeficiente estrutural calculado para as organizações nacionais é menor que o coeficiente estrutural calculado para as organizações multinacionais. Ou seja, o impacto de CO sobre GD é maior para um grupo do que para o outro.

¹⁸ Para essa verificação, um valor p significativo, ou seja, menor que 0,05, implica que os dois coeficientes estruturais são iguais. Portanto, para análise de moderação busca-se um valor p maior que 0,05.

Tabela 12 – Coeficientes estruturais: grupo das organizações nacionais e multinacionais

Caminhos	Nacionais	Multinacionais	Valor p
CO → GD	0,697	0,730	0,664
CO → P1	0,901	0,832	0,020
CO → P2	0,731	0,804	0,365
CO → P3	0,807	0,789	0,723
CO → V1	0,766	0,512	0,001
CO → V2	0,863	0,893	0,482
CO → V3	0,928	0,902	0,135
GD → DD1	0,845	0,803	0,309
GD → DD10	0,931	0,906	0,230
GD → DD11	0,927	0,865	0,010
GD → DD2	0,853	0,888	0,334
GD → DD3	0,737	0,821	0,159
GD → DD4	0,831	0,835	0,909
GD → DD5	0,888	0,865	0,470
GD → DD6	0,930	0,887	0,035
GD → DD7	0,942	0,921	0,242
GD → DD8	0,946	0,923	0,157
GD → DD9	0,919	0,903	0,434

Fonte: Elaborado pela autora.

À medida que se olha agora para os elementos de CO mais influentes, verifica-se que o impacto das dimensões V3, P1 e V2, identificadas no modelo geral como mais significantes, não são iguais para ambos os grupos. A dimensão P1 não possui diferença estatisticamente significativa e, por isso, não entrará na comparação, mas V3 possui coeficiente maior para as nacionais, enquanto V2 apresenta coeficiente maior para as multinacionais. P3 (práticas de promoção do relacionamento interpessoal) também tem impacto superior a 0,8 para as nacionais, à medida que P2 (práticas de integração externa) tem esse efeito para as multinacionais. Ambas as relações não ficaram evidentes no modelo geral.

A apresentação desses resultados estatísticos implica na existência de moderação de S1 sobre relação de CO → GD, e as implicações teóricas para essa constatação serão discutidas no tópico a seguir.

4.6. A gestão da diversidade condicional

Foi possível observar que a terceira hipótese (H3), na qual se postula que existe moderação através da variável origem da organização (nacional ou multinacional) sobre a relação CO → GD não foi rejeitada. Pelos resultados da MGA foi possível constatar que o modelo calculado para as organizações nacionais apresentou algumas diferenças quando comparado ao modelo calculado para as empresas multinacionais.

As três dimensões indicadas como mais influentes pelo modelo geral se mantiveram em ordem de relevância para ambos os grupos. Todavia, para o grupo das nacionais observou-se um impacto maior da dimensão do bem-estar em comparação ao grupo das multinacionais. Ademais, para o grupo das multinacionais a dimensão da cooperação foi mais relevante.

Sobre todas as diferenças encontradas entre os grupos para as dimensões culturais, é possível refletir sobre alguns pontos, como quanto o desenvolvimento da gestão da diversidade para as organizações nacionais parece ser mais embrionário em comparação às organizações multinacionais. Para as nacionais, o que parece funcionar em termos culturais é o ímpeto ao bem-estar dos funcionários, de forma similar à criação das primeiras leis antidiscriminação dos EUA, que depois progrediram para a gestão da diversidade da atualidade (DOBBIN; KALEV, 2013). Ao passo que, nas multinacionais, já se é possível olhar para outros aspectos culturais, como a cooperação, e talvez como essa dimensão pode contribuir aos objetivos de melhoria de desempenho (JAYNE; DIPBOYE, 2004).

Em suma, a gestão da diversidade, em decorrência da diferença de estágios de desenvolvimento, não pode ser abordada da mesma forma em empresas nacionais e multinacionais, e as diferenças culturais encontradas nesse estudo podem servir de aporte ao tratamento da gestão da diversidade em ambos os tipos de organização.

Posto isso, além das contribuições teóricas e do embasamento empírico para a relação entre cultura organizacional e gestão da diversidade discutidos até o momento, os resultados encontrados também podem servir de base para um guia prático para as organizações que desejam implementar ou aprimorar seu sistema de gestão da diversidade.

4.7. Um guia prático para as organizações

Frente à discussão apresentada e da forma como a gestão da diversidade ainda não é um corpo de práticas e políticas totalmente consolidado e entendido pelas organizações brasileiras, um guia prático foi formulado com o intuito de trazer um norte para essas organizações, mesmo que de forma mais funcionalista em um primeiro momento, e assim poder auxiliá-las com esse projeto que tem objetivos tão importantes e ao mesmo tempo possui pouca aderência no país.

Para a utilização desse guia, em primeiro lugar, é preciso localizar a organização de acordo com o cenário no qual ela se encontra: (1) da necessidade e/ou desejo da implementação da gestão da diversidade; ou (2) da necessidade e/ou desejo de aprimoramento da gestão da diversidade já implantada. Em ambos os casos se faz necessário um diagnóstico

da cultura organizacional. E para o segundo caso também ser faz necessária a avaliação da gestão da diversidade atual.

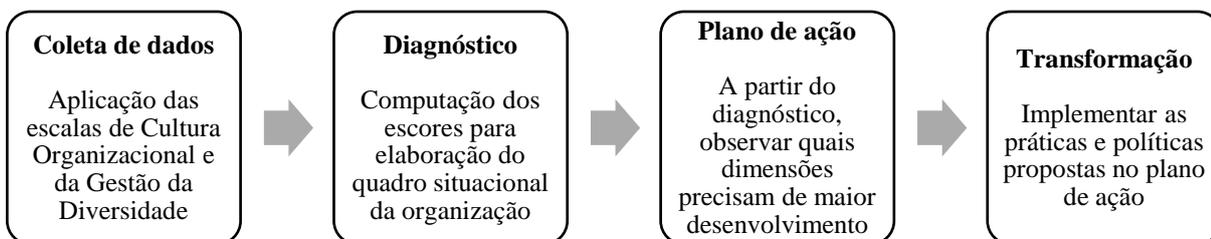
Para o diagnóstico, ambas as escalas utilizadas nesse trabalho poderão ser úteis: a escala IBACO reduzida (FERREIRA; ASSMAR, 2008) para análise da cultura organizacional, e a adaptação da escala DMCQ (CARSTENS; KOCK, 2017) para análise da gestão da diversidade. Se o objetivo da organização é iniciar um programa de gestão da diversidade, indica-se como primeiro passo a aplicação da escala IBACO. Se o objetivo é aprimorar a gestão da diversidade, a aplicação das duas escalas pode ser feita em conjunto.

Após aplicação das escalas, é possível montar um diagnóstico da organização a partir do cálculo dos escores das dimensões de ambas as escalas, seis para a cultura organizacional e onze para a gestão da diversidade. A partir desse resultado é possível elencar em ordem hierárquica as dimensões de maior destaque e, assim, caracterizar a cultura e a gestão da diversidade atualmente empregadas.

Com o diagnóstico concluído, as organizações deverão elaborar um plano de ação, com indicação de quais dimensões precisarão ser melhor trabalhadas ou até mesmo transformadas. Essas indicações poderão ter como base os resultados encontrados nesse trabalho, sabendo-se que existem dimensões culturais com maior aderência às práticas de gestão da diversidade, e ao contrário, que existem dimensões da gestão da diversidade que podem ser trabalhadas para atuar em conjunto com a cultura da organização.

Logo, com o plano de ação em mãos a organização poderá iniciar o processo de transformação tendo em vista seu objetivo principal: implementar um sistema de gestão da diversidade ou desenvolver seu sistema atual. De forma resumida, o passo a passo proposto por esse guia pode ser visualizado na Figura 19.

Figura 19 – Processo transformacional para desenvolvimento da gestão da diversidade



Fonte: Elaborado pela autora.

Como forma de ilustrar esses passos, será utilizado como exemplo a amostra de organizações desse trabalho, sendo importante salientar que em tal amostra há um conjunto

variado de organizações e que, para um melhor resultado, esse guia deve ser utilizado na forma de um estudo de caso, com coleta de informações de todos os empregados de uma organização. Isso porque, como já mencionado, ambas as escalas podem servir para formular um diagnóstico completo de uma dada organização, com resultados coletados em todos os níveis da empresa, mas a fim de exemplificar o guia, a amostra utilizada já serve a esse objetivo. Nessa concepção, na Tabela 13 é possível verificar o resultado obtido em cada dimensão de cada escala para as organizações da amostra em questão.

Tabela 13 – perfil da organização investigada

Dimensão	Cód.	Pontuação
Práticas de integração externa	P2	4467
Valores de profissionalismo cooperativo	V2	4276
Práticas de promoção do relacionamento interpessoal	P3	3612
Valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados	V3	3559
Práticas de recompensa e treinamento	P1	3311
Valores de profissionalismo competitivo e individualista	V1	2669
Liderando a diversidade	DD1	2413
Capitalizando sobre a diversidade	DD2	2148
Práticas justas	DD4	1589
Sistematizando a gestão da diversidade	DD5	1517
Transformação sustentável	DD3	1486
Credibilidade na gestão da diversidade	DD8	1458
Promovendo a inclusão	DD11	1448
Gestão da mudança na diversidade	DD7	1425
Medidas da diversidade	DD6	1358
Competência a diversidade	DD10	1296
Desenvolvimento afirmativo	DD9	1214

Fonte: Elaborado pela autora.

Nesse caso, cabe mencionar que o escore máximo possível para as dimensões da escala de cultura é 5.275, o que configuraria todos os respondentes escolhendo a opção 5 da escala Likert para todas as cinco assertivas de cada dimensão, enquanto o valor mínimo seria 1.055, que configuraria todos os indivíduos respondendo 1 na escala Likert em todas as assertivas. Por sua vez, o escore máximo para as dimensões da gestão da diversidade seria 3.165 e o mínimo seria 633.

Como era esperado para uma amostra composta por múltiplas organizações, nenhuma dimensão alcançou o escore máximo ou o escore mínimo, mas é possível verificar algumas dimensões com pontuações mais elevadas. Por exemplo, o caso de P2 e V2 para cultura organizacional e DD1 e DD2 para gestão da diversidade. As demais dimensões também

apresentaram resultados expressivos, mas nesse caso o mais importante é olhar para o que se tem de destaque e determinar para onde os esforços da organização deveriam estar voltados.

De maneira simplista, o perfil das organizações avaliadas seria de uma cultura marcada pelas práticas voltadas à integração externa e por valores de cooperação, ao mesmo tempo com uma gestão da diversidade voltada a elementos de divulgação dessa estratégia para o público externo com objetivos de capitalização da diversificação da força de trabalho.

A partir desses resultados é possível discutir alguns elementos, tais como: (1) apesar da dimensão da cooperação ser expressiva, a dimensão do bem-estar, vista como a principal nos esforços de gestão da diversidade, não foi tão expressiva assim, o que pode sugerir uma necessidade de maior desenvolvimento nessa área; e (2) nenhuma das dimensões da gestão da diversidade mais evidentes condizem com as dimensões de maior aderência com a cultura organizacional, o que pode levar à possibilidade da organização iniciar seus esforços a partir dessas dimensões menos trabalhadas.

Com base nesse diagnóstico é possível se estabelecer um plano de ação, que por sua vez poderia se subdividir de maneira resumida como: (1) estabelecer práticas e políticas voltadas ao desenvolvimento de valores associados ao bem-estar dos empregados na organização, e isso inclui a revisão do porquê se pretende implementar ou aprimorar um sistema de gestão da diversidade, pois a justificativa deve estar alinhada aos propósitos de bem-estar para êxito no longo prazo; (2) trabalhar de forma mais efetiva a credibilidade na gestão da diversidade (DD8); (3) encarar esse processo como uma gestão da mudança (DD7); (4) trabalhar a competência a diversidade dos funcionários (DD10); (5) criar medidas para acompanhamento dos objetivos dessas práticas (DD6); (6) desenvolver habilidades individuais atreladas aos objetivos de diversidade (DD9); e (7) promover a inclusão (DD11).

Cada uma dessas dimensões mencionadas é composta por diretivas mais pragmáticas que também poderiam ser utilizadas como um norte para as organizações. Por exemplo, em DD11 a inclusão enquanto conceito também é um termo abstrato, mas enquanto dimensão a própria escala indica algumas possibilidades, como “Fornece qualquer tipo de informação de maneira acessível e respeitosa a todos os empregados”, “Consulta os empregados sobre caminhos para implementação da gestão da diversidade” e “Facilita discussões sobre os valores e as necessidades específicas dos empregados dentro do contexto da diversidade”.

Todavia, a organização não precisaria focar apenas nas diretrizes de composição de cada dimensão, mas sim tomar como principal o significado por traz da dimensão e ter como base também outras referências se necessário. Para a questão da inclusão, por exemplo, Coffman et al. (2022) sugerem o foco no desenvolvimento dos funcionários, atenção aos

detalhes e treinamento da liderança. A ideia com esse guia é dar um norte para as organizações, na forma de um auxílio, com a indicação de ferramentas para diagnóstico e proposições para auxílio na ação e na transformação.

Às vistas disso, outro ponto que também pode ser levado em consideração pelas organizações é sua condição enquanto uma empresa nacional ou multinacional. Dado que, com a moderação encontrada nesse trabalho, o plano de ação pode ser especificado dependendo do caso e a partir das dimensões de maior destaque encontradas para cada perfil.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desse trabalho foi identificar os elementos da cultura organizacional que possuem influência sobre a gestão da diversidade, tendo como motivador a conjuntura do país, além do crescimento de temáticas atreladas à diversidade no mundo organizacional e o potencial de contribuição para construção de validades teóricas e práticas para a gestão da diversidade.

Partindo do pressuposto de que a cultura organizacional tem influência sobre a gestão da diversidade, e que neste trabalho é validado empiricamente, foram identificados os elementos culturais mais significantes dessa relação. Esses elementos foram discutidos e o que se encontra sobre eles é que para o desenvolvimento de gestão da diversidade da diversidade, por exemplo, de longo prazo, a base cultural da organização deve estar alinhada, e principalmente, ter como foco a preocupação com o bem-estar dos empregados.

Esses elementos, da valorização do bem-estar dos empregados, dos valores de cooperação e das práticas de treinamento e recompensa, quando legitimados pela organização, colaboram com a perenização das práticas em gestão da diversidade e dá folego para que o tema se descole apenas dos discursos, dando e tendo consciência de uma real aplicabilidade que possa fomentar a resolução dos problemas de modo mais advertido. Isso garante uma visão de longo prazo que se preocupa com a realidade das práticas, cuidando de modo mais individualizado e qualitativo, não se prendendo somente ao mero descritivo.

O propósito dessa pesquisa permite validar que a cultura organizacional é, de fato, relevante para a gestão da diversidade e se revela como protagonista nesse sistema. Tal protagonismo auxilia ainda como um elemento de apoio à práxis da gestão da diversidade, seja como ponto de partida para a implementação de novos programas organizacionais, seja para o aprimoramento de programas já em desenvolvimento.

No que tange às práticas organizacionais, espera-se que os elementos culturais encontrados possam servir de base ao desenvolvimento eficiente da gestão da diversidade nas organizações e das dimensões da gestão da diversidade. Nessa lógica, as organizações podem tomar essas dimensões como ponto de partida para implementação das práticas e políticas relacionadas à gestão da diversidade ou aperfeiçoar a gestão já em desenvolvimento. Um guia para prática também foi formulado com o intuito de tornar acessível o conhecimento para as organizações e para auxiliar com um passo a passo que pode servir de base à ação.

A respeito das limitações desse trabalho é indicado, em primeiro lugar, o tamanho amostral, que não foi uma limitação para os parâmetros calculados, mas sim uma limitação

por impossibilitar o cálculo de poder de predição do modelo. A respeito da não normalidade dos dados, que foi uma limitação endereçada no momento de escolha da técnica para análise, poderia ser uma condição eliminada em possíveis replicações dessa pesquisa levando em contar o rigor estatístico.

Como sugestão para trabalhos futuros, indica-se: (1) o teste empírico das outras relações sugeridas pelo MIGD; (2) tratar com profundidade a questão da legitimidade da gestão da diversidade brasileira nas organizações; (3) uma análise longitudinal considerando a aplicação dos elementos indicados de influência da cultura para validação a longo prazo da relação entre as variáveis de gestão da diversidade e cultura organizacional; e (4) análises de outras variáveis moderadoras da relação entre cultura e gestão da diversidade, como porte da empresa, localização nas regiões do Brasil ou a condição de ser uma empresa pública ou privada.

REFERÊNCIAS

ABDALLA, M.M.; FARIA, A. Em defesa da opção decolonial em administração/gestão. **Cadernos Ebape.br**, v. 15, p. 914-929, 2017.

ADAMSON, M.; KELAN, E.; LEWIS, P.; SLIWA, M.; RUMENS, N. Introduction: Critically interrogating inclusion in organisations. **Organization**, v. 28, n. 2, p. 211-227, 2021.

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

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

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

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

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

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

ALMEIDA, C.R.; TARCA, K.A.; OLIVEIRA, H.H.C.; VILELA, M.N.B. SANTOS, C.D.S.; LEITE, G.L.; NUNES, S.N. Análise Interseccional Entre As Variáveis Classe, Gênero E Raça A Partir De Uma Pesquisa Quantitativa Sobre Política E Democracia. **South American Development Society Journal**, v. 6, n. 18, p. 286, 2020.

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.

BAGGIO, M.C. About the Relation between Transgender People and the Organizations: New Subjects for Studies on Organizational Diversity. **Revista de Gestão**, v. 24, n. 4, p. 360-370, 2017.

BAKHRI, S.; UDIN, U.; DARYONO, D.; SUHARNOMO, S. Diversity Management and Organizational Culture: Literature Review, Theoretical Perspectives, and Future Directions. **International Journal of Civil Engineering and Technology**, v. 9, n. 1, p. 172-178, 2018.

BARBOSA, F.L.S.; BRITO, A.D.S.; BIZARRIA, F.P.A. Tatuagens, Piercings e Diversidade Cultural: o Que Gestores Dizem Sobre Esse Tema? **Teoria e Prática em Administração**, v. 6, n. 2, p. 78-106, 2016.

BARROS, T.S.; DEUSILAN, A.; NORATO, H.; MORAIS, I. Organizações e diversidade: uma análise do tratamento dado aos alunos portadores de deficiência em instituições federais de ensino superior. **Revista Organizações em Contexto**, v. 12, n. 23, p. 69-102, 2016.

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

BRASIL. Assembleia Legislativa do Amazonas. Lei nº 3.079, de 2 de agosto de 2006. Dispõe sobre o combate à prática de discriminação em razão de orientação sexual do indivíduo, a aplicação das penalidades decorrentes e dá outras providências. Disponível em: < https://sapl.al.am.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2006/7534/7534_texto_integral.pdf> . Acesso em 07 de março de 2022.

BRASIL. Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina. Lei nº 12.574, de 4 de abril de 2003. Dispõe Sobre a Revogação das Leis e Dispositivos das Leis Estaduais Declaradas Inconstitucionais pelo Supremo Tribunal Federal (STF) e Pelo Tribunal de Justiça do Estado De Santa Catarina (TJSC). Disponível em: < [https://leisestaduais.com.br/sc/lei-complementar-n-656-2015-santa-catarina-dispoe-sobre-a-revogacao-das-leis-e-dispositivos-das-leis-estaduais-declaradas-inconstitucionais-pelo-suprem o-tribunal-federal-stf-e-pelo-tribunal-de-justica-do -estado-de-santa-catarina-tjsc](https://leisestaduais.com.br/sc/lei-complementar-n-656-2015-santa-catarina-dispoe-sobre-a-revogacao-das-leis-e-dispositivos-das-leis-estaduais-declaradas-inconstitucionais-pelo-suprem-o-tribunal-federal-stf-e-pelo-tribunal-de-justica-do-estado-de-santa-catarina-tjsc)>. Acesso em 07 de março de 2022.

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

BRASIL. Decreto n. 10.932, de 10 de janeiro de 2022. Promulga a Convenção Interamericana contra o Racismo, a Discriminação Racial e Formas Correlatas de Intolerância, firmado pela República Federativa do Brasil, na Guatemala, em 5 de junho de 2013. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/web/dou/-/decreto-n-10.932-de-10-de-janeiro-de-2022-373305203>>. Acesso de 05 de março de 2022.

BRASIL. Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009. Promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo, assinados em Nova York, em 30 de março de 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm>. Acesso em 05 de março de 2022.

BRASIL. Decreto-Lei n. 2.848, de 7 de dezembro de 1940. Código Penal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848.htm>. Acesso em 05 de março de 2022.

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

BRASIL. Lei n. 10.710, de 5 de agosto de 2003. Altera a Lei no 8.213, de 24 de julho de 1991, para restabelecer o pagamento, pela empresa, do salário-maternidade devido à segurada empregada gestante. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.710.htm>. Acesso em 05 de março de 2022.

BRASIL. Lei n. 10.741, de 1 de outubro de 2003. Dispõe sobre o Estatuto do Idoso e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.741.htm>. Acesso em 5 de março de 2022.

BRASIL. Lei n. 12.288, de 20 de julho de 2010. Institui o Estatuto da Igualdade Racial; altera as Leis nos 7.716, de 5 de janeiro de 1989, 9.029, de 13 de abril de 1995, 7.347, de 24 de julho de 1985, e 10.778, de 24 de novembro de 2003. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12288.htm#:~:text=Art.,demais%20formas%20de%20intoler%C3%A2ncia%20%C3%A9tnica.>. Acesso em 05 de março de 2022.

BRASIL. Lei n. 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm>. Acesso em 05 de março de 2022.

BRASIL. Lei n. 13.846, de 18 de junho de 2019. Institui o Programa Especial para Análise de Benefícios com Indícios de Irregularidade, o Programa de Revisão de Benefícios por Incapacidade, o Bônus de Desempenho Institucional por Análise de Benefícios com Indícios de Irregularidade do Monitoramento Operacional de Benefícios e o Bônus de Desempenho Institucional por Perícia Médica em Benefícios por Incapacidade. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13846.htm>. Acesso em 05 de março de 2022.

BRASIL. Lei n. 6.001, de 19 de dezembro de 1973. Dispõe sobre o Estatuto do Índio. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6001.htm>. Acesso em 05 de março de 2022.

BRASIL. Lei n. 7.716, de 5 de janeiro de 1989. Define os crimes resultantes de preconceito de raça ou de cor. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7716.htm>. Acesso em 05 de março de 2022.

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

BRASIL. Lei n. 9.459, de 13 de maio de 1997. Altera os arts. 1º e 20 da Lei nº 7.716, de 5 de janeiro de 1989, que define os crimes resultantes de preconceito de raça ou de cor, e acrescenta parágrafo ao art. 140 do Decreto-lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9459.htm>. Acesso em 05 de março de 2022.

BRASIL. Lei n. 9.799, de 26 de maio de 1999. Insere na Consolidação das Leis do Trabalho regras sobre o acesso da mulher ao mercado de trabalho e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19799.htm>. Acesso em 05 de março de 2022.

BRASIL. Lei nº 10.741, de 1 de outubro de 2003. Dispõe sobre o Estatuto do Idoso e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/10.741.htm>. Acesso em 07 de março de 2022.

BRASIL. Lei nº 13.445, de 24 de maio de 2017. Institui a Lei de Migração. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113445.htm>. Acesso em 07 de março de 2022.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria nº 2.836, de 1 de dezembro de 2011. Institui, no âmbito do Sistema Único de Saúde Integral de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transexuais (Política Nacional de Saúde Integral LGBT). Disponível em: <https://bvsmis.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2011/prt2836_01_12_2011.html>. Acesso em 07 de março de 2022.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Ação Direta de Inconstitucionalidade por Omissão nº 26, de 16 de junho de 2019. Dispõe sobre a inclusão da homofobia dentro dos termos da Lei 7.716. Disponível em: <<https://portal.stf.jus.br/processos/detalhe.asp?incidente=4515053>>. Acesso em 05 de março de 2022.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 4.275, de 1 de março de 2018. Dispõe sobre o reconhecer aos transgêneros que assim o desejarem, independentemente da cirurgia de transgenitalização, ou da realização de tratamentos hormonais ou patologizantes, o direito à substituição de prenome e sexo diretamente no registro civil. Disponível em: < <http://portal.stf.jus.br/processos/detalhe.asp?incidente=2691371>>. Acesso em 07 de março de 2022.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 5.543, de 1 de maio de 2020. Dispõe sobre a restrição de doação de sangue de grupos e não condutas de risco. Disponível em: < <https://stf.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/918201459/acao-direta-de-inconstitucionalidade-adi-5543-df>>. Acesso em 07 de março de 2022.

BRITO, I.B.C.D.; NEPOMUCENO, L.H.; NOBRE, F.C. Questões de gênero e raça no contexto das organizações: um mapeamento da produção científica do EnEO e EnGPR no período de 2000 a 2019. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 2, 2022.

BRITTO, C.C.; MACHADO, R.S. dos. LGBT information and cultural heritage: Mobilizations around Sao Paulo's lgbt pride parade. **Encontros Bibli**, v. 25, p. 1-21, 2020.

CAMPOS, J.G.F.; VASCONCELLOS, E.P.G.; KRUGLIANSKAS, G. Incluindo pessoas com deficiência na empresa: estudo de caso de uma multinacional brasileira. **RAUSP Management Journal**, v. 48, n. 3, p. 560-573, 2013.

CAPRONI NETO, H.L.; SARAIVA, L.A.S.; BICALHO, R.A. Diversidade sexual nas organizações: um estudo sobre coming out. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 1, p. 86-103, 2014.

CASSEPP-BORGES, V.; BALBINOTTI, M.A.A; TEODORO, M.L.M. Tradução e validação de conteúdo: uma proposta para a adaptação de instrumentos. In: PASQUALI, L. et al. **Instrumentação psicológica: Fundamentos e práticas**. Porto Alegre: Artmedp. Cap. 24, p. 506-520, 2010.

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

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

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

CHUANG, Y.; CHURCH, R.; ZIKIC, J. Organizational culture, group diversity and intra-group conflict. **Team Performance Management: An International Journal**, v. 10, p. 26-34, 2004.

COELHO JR., P.J.; HEIN, A.S. Gênero, Raça e Diversidade: Trajetórias Profissionais de Executivas Negras. **Organizações & Sociedade**, v. 28, n. 97, p. 252-281, 2021.

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

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

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

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

CRENSHAW, K. Demarginalizing the intersection of race and sex: A black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. **u. Chi. Legal f.**, p. 139, 1989.

CRESWELL, J.W. Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. trad. **Luciana de Oliveira da Rocha**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

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

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

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

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

DENNISSSEN, M.; BENSCHOP, Y.; VAN DEN BRINK, M. Rethinking diversity management: An intersectional analysis of diversity networks. **Organization Studies**, v. 41, n. 2, p. 219-240, 2020.

GONÇALVES, E.B.P.; ESPEJO, M.M.S.B.; ALTOÉ, S.M.L.; VOESE, S.B. Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 35, n. 1, p. 95-112, 2016.

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

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

DOHERTY, A.; FINK, J.; INGLIS, S.; PASTORE, D. Understanding a culture of diversity through frameworks of power and change. **Sport Management Review**, v. 13, n. 4, p. 368-381, 2010.

FARIA, M.D.; SIQUEIRA, R.P.; CARVALHO, J.L.F.D.S. Diversidade no varejo: impactos de acessibilidade e inclusão na intenção de compra. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 12, n. 3, p. 231-259, 2013.

FERNANDES, F.R.; LOPES, F.M.; OLIVEIRA, G.A.; FERREIRA, T.S.; WELZEL, E.; PEREIRA, J.B.C. Atitudes de aceitação e rejeição de indivíduos às ações organizacionais em prol da diversidade da força de trabalho. **Revista Gestão Organizacional**, v. 7, n. 1, p. 19-29, 2014.

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

FERREIRA, C.A.A.; OLIVEIRA, I.L.; NUNES, S.C.; CASTRO, G.A.Q. Diversidade e Gestão: Análise na Perspectiva de Gênero e Raça no Brasil. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 10, n. 1, p. 54-66, 2020.

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

FERREIRA, M.C.; ASSMAR, E.M.L. Cultura organizacional. *In*: SIQUEIRA, M.M.M. (Ed.). **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. cap. 7, p. 127-140.

FERREIRA, M.C.; ASSMAR, E.M.L.; ESTOL, K.M.F.; HELENA, M.C.D.C.C.; CISNE, M.C.F. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional **Estudos da Psicologia**, v. 7, n. 2, p. 271-280, 2002.

FIGUEIREDO, M.D.D. Intencionalidade incorporada: intersecção entre a diversidade e os estudos das práticas organizacionais. **Gestão & Conexões**, v. 4, n. 1, p. 20-44, 2015.

FIGUEIREDO, M.D.D. Embodied prejudices: A study on diversity and practices. **Equality, Diversity and Inclusion**, v. 34, n. 6, p. 527-538, 2015.

FILIPPIM, E.S.; SCHUMARCHER, M.; ALPERSTEDT, G.D.A Inserção de Imigrantes Haitianos em uma Organização no Sul do Brasil: Dificuldades e Desafios. **Gestão e Sociedade**, v. 12, n. 31, p. 2067-2095, 2018.

FINK, J.S.; PASTORE, D.L. Diversity in sport? Utilizing the business literature to devise a comprehensive framework of diversity initiatives. **Quest**, v. 51, n. 4, p. 310-327, 1999.

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

FORNELL, C.; LARCKER, D.F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

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.

FRAGA, J.B.; SILVA, V.A.B. Diversidade no conselho de administração e desempenho da empresa: uma investigação empírica. **Brazilian Business Review**, v. 9, p. 58-80, 2012.

FREITAS, A.B.D. Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional. *In*: MOTTA, F.C.P. e CALDAS, M.C. (Eds.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. cap. 2, p. 38-53.

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

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

GALVÃO, M.F.G.; LEMOS, A.H.C.; CAVAZOTTE, F.S.C.N. Revisiting the mainstream: The meaning of work for people with acquired disabilities. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, 2018.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

GOMES, R.; FELIX, B. O Self no Armário: Uma Teoria Fundamentada sobre o Silêncio de Gays e de Lésbicas no Ambiente de Trabalho. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, n. 2, p. 375-388, 2019.

GROYSBERG, B.; LEE, J.; PRICE, J.; CHENG, J. The leader's guide to corporate culture. **Harvard business review**, v. 96, n. 1, p. 44-52, 2018.

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

HAIR, J.F.; BLACK, W.C.; BABIN, B.J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R.L. **Análise multivariada de dados**. New York: Bookman editora, 2009.

HAIR, J.F.; RISHER, J.J.; SARSTEDT, M.; RINGLE, C.M. When to use and how to report the results of PLS-SEM. **European business review**, v. 31, n. 1, p. 2-24, 2019.

HAIR JR, J.F.; MATTHEWS, L.M.; MATTHEWS, R.L.; SARSTEDT, M. PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. **International Journal of Multivariate Data Analysis**, v. 1, n. 2, p. 107-123, 2017.

HARRISON, D.A.; KLEIN, K.J. What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. **Academy of management review**, v. 32, n. 4, p. 1199-1228, 2007.

HAYES, A. F. **Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach**. New York: Guilford publications, 2017.

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

HENDERSON, P.A.; FERREIRA, M.A.A.; DUTRA, J.S. As Barreiras para a Ascensão da Mulher a Posições Hierárquicas: um Estudo sob a Óptica da Gestão da Diversidade No Brasil. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 3, p. 489-505, 2016.

- HENDRICKS, K.; DEAL, N.; MILLS, A.J.; MILLS, J.H. Intersectionality as a matter of time. **Management Decision**, 2020.
- HENSELER, J.; RINGLE, C.M.; SARSTEDT, M. Testing measurement invariance of composites using partial least squares. **International marketing review**, 2016.
- HOANG, T.; SUH, J.; SABHARWAL, M. Beyond a Numbers Game? Impact of Diversity and Inclusion on the Perception of Organizational Justice. **Public Administration Review**, v. 82, n. 3, p. 537-555, 2022.
- HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G.J.; MINKOV, M. **Cultures and organizations: Software of the mind**. New York: Mcgraw-hill New York, 2005.
- HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D.D.; SANDERS, G. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 286-316, 1990.
- HÄRTEL, C.E.J. Towards a Multicultural World: Identifying Work Systems, Practices and Employee Attitudes that Embrace Diversity. **Australian Journal of Management**, v. 29, n. 2, p. 189-200, 2004.
- IIZUKA, E.S. Executivos Negros: Racismo e Diversidade no Mundo Empresarial - (JAIME, Pedro - 2017). **Gestão & Planejamento**, v. 19, p. 470-472, 2018.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRÁFIA E ESTATÍSTICA. Censo Demográfico. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.
- INSTITUTO ETHOS. Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas. São Paulo: 2016.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. Migration data portal, 2020.
- INTERNATIONAL MIGRANT STOCK. International Migrant Stock 2020, 2020
- ISLAM, G. Between unity and diversity: Historical and cultural foundations of Brazilian management. **European Journal of International Management**, v. 6, n. 3, p. 265-282, 2012.
- JABBOUR, C.J.C.; GORDONO, F.S.; OLIVEIRA, J.H.C.D.; MARTINEZ, J.C.; BATTISTELLE, R.A.G. Diversity management. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 30, n. 1, p. 58-74, 2011.

JAIME, P. Recycling the idea of race: socio-political agenda, transnational business culture, and diversity management in Brazil. **Social Identities**, v. 24, n. 5, p. 647-665, 2018.

JAISWAL, A.; DYARAM, L. Perceived diversity and employee well-being: Mediating role of inclusion. **Personnel Review**, v. 49, n. 5, p. 1121-1139, 2020.

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

JAYNE, M.E.; DIPBOYE, R.L. Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. **Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration**, v. 43, n. 4, p. 409-424, 2004.

JÖRESKOG, K. G. Simultaneous factor analysis in several populations. **Psychometrika**, v. 36, n. 4, p. 409-426, 1971.

JOSHI, A.; ROH, H.. Understanding how context shapes team diversity outcomes. **The Oxford Handbook of Diversity and Work**. New York: Oxford University Press, 2013, p. 209-219.

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

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

LAMBERT, J.R.; BELL, M.P. Diverse Forms of Difference. *In*: ROBERSON, Q. M. (Ed.). **The Oxford Handbook of Diversity and Work**. New York: Oxford University Press, 2013. p. 13-31.

LAZZARETTI, K.; GODOI, C.K.; CAMILO, S.P.O.; MARCON, R. Gender diversity in the boards of directors of Brazilian businesses. **Gender in Management**, v. 28, n. 2, p. 94-110, 2013.

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

LEE, D.; ZHANG, Y. The value of public organizations' diversity reputation in women's and minorities' job choice decisions. **Public Management Review**, v. 23, n. 10, p. 1436-1455, 2021.

LEE, H.W. How does sustainability-oriented human resource management work?: Examining mediators on organizational performance. **International Journal of Public Administration**, v. 42, n. 11, p. 974-984, 2019.

LIMA, M. P. Online recruitment of people with disabilities: technology in favor of diversity? **Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 2, p. 42-66, 2016.

LIMA, M.P.; TAVARES, N.V.; BRITO, M.J.; CAPPELLE, M.C.A. O sentido do trabalho para pessoas com deficiência. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 2, p. 42-68, 2013.

LINCOLN, Y.S.; LYNHAM, S.A.; GUBA, E.G. Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences, Revisited *In*: DEZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (Eds.). **The SAGE Handbook of Qualitative Research** 5ed. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Melbourne: Sage, 2018. cap. 5.

MACCALI, N.; KUABARA, P.S.S.; TAKAHASHI, A.R.W.; ROGLIO, K.D. BOEHS, S.T.M. As práticas de Recursos Humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma Federação Pública do Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 2, p. 157-187, 2015.

MACHADO JR.,C.; BAZANINI, R.; MANTOVANI, D.M.N. The Myth of Racial Democracy in the Labour Market: A Critical Analysis of the Participation of Afro-Descendants in Brazilian Companies. **Organizações & Sociedade**, v. 25, n. 87, p. 632-655, 2018.

MADEIRA, A.B.; SILVEIRA, J.A.G.; TOLEDO, L.A. Marketing Segmentation: Your Role For Diversity in Dynamical Systems. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 13, n. 1, p. 71-78, 2015.

MARANGONI, M.M.; BERIMBAU, M.M.R. Gamificação e Gestão de Pessoas: Um Estudo de Caso sobre Treinamento e Ambiente de Diversidade Cultural. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 8, n. 3, p. 431-444, 2018.

MARQUES, A.L.; ROMEO, M.; MATALINARES, M.; YEPES-BALDÓ, M. Managers' conceptions and their effects on the perception of employees with disabilities. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 19, p. 1-14, 2020.

MARTIN, J.; FROST, P.J.; O'NEILL, O.A. Organizational culture: Beyond struggles for intellectual dominance. **The handbook of organization studies**, v. 725, n. 753, p. 725-753, 2006.

MASTELLA, M.; VANCIN, D.; PERLIN, M.; KIRCH, G. Board gender diversity: performance and risk of Brazilian firms. **Gender in Management**, v. 36, n. 4, p. 498-518, 2021.

MCGRATH, J.E.; BERDAHL, J.L.; ARROW, H. Traits, Expectations, Culture, and Clout: The Dynamics of Diversity in Work Groups *In*: JACKSON, S.E. e RUDERMAN, M.N. (Eds.). **Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace**: American Psychological Association, 1995. cap. 2, p. 17-45.

MCSWEENEY, B. Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith - a Failure of Analysis. **Human Relations**, v. 55, n. 1, p. 89-118, 2002.

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.

MELLO, A.M.G.; SANT'ANNA, A.S. Valores pessoais e organizacionais em diferentes grupamentos geracionais. **Revista Ciências Administrativas**, v. 22, n. 1, p. 255-282, 2016.

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.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. Selo pró equidade de raça e gênero. Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/sites/proequidade/o-que-e>>. Acesso em 07 de março de 2022.

MONTEIRO, S.S.; VILLELA, W.V.; SOARES, P.S. It is inherent to human beings! The naturalization of social hierarchies in the youth view about expressions of prejudice and discrimination. **Physis**, v. 24, n. 2, p. 421-440, 2014.

MOR BARAK, M.E.; TRAVIS, S.J. Socioeconomic Trends: Broadening the Diversity Ecosystem. *In*: ROBERSON, Q.M. (Ed.). **The Oxford Handbook of Diversity and Work**. New York: Oxford University Press, 2013. p. 393-418.

MOTTA, F.C.P. Cultura e Organizações no Brasil. *In*: MOTTA, F.C.P. e CALDAS, M.P. (Ed.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. cap. 1, p. 25-37.

MOURÃO, L.; SAMPAIO, S.; DUARTE, M.H. Colocação seletiva de pessoas com deficiência intelectual nas organizações: um estudo qualitativo. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 61, p. 209-229, 2012.

MUSSKOPF, A.S. A relação entre diversidade religiosa e diversidade sexual: um desafio para os direitos humanos e o Estado laico. **Estudos de Religião**, v. 27, n. 1, p. 157-176, 2013.

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.

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, p. 194-209, 2014.

OLIVEIRA, I.G.S.; CARDOSO, S.P.; DIAS, R.S.; BORGES JR., P. Influence of Female Boardroom Presence on Firm Value: An Analysis on Companies Listed on B3. **Revista de Negócios**, v. 23, n. 3, p. 49-57, 2018.

OLIVEIRA, J.B.; MALHEIROS, M.B.; DEIFELD, C.C.; BUENO, B.R.; BRANDÃO, N.R.F. Inclusão Social no Mercado de Trabalho: Um Olhar Sobre a Diversidade de Pessoas com Deficiências na Cotripal de Panambi-RS. **Sinergia**, v. 25, n. 2, p. 139-152, 2021.

OLIVEIRA, J.S.; PEREIRA, J.A.; SOUZA, M.C.D. Empreendedorismo, cultura e diversidade: a participação dos empreendedores negros nas atividades empreendedoras no Brasil no período de 1990 a 2008. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 11, n. 2, p. 7-30, 2013.

OLIVEIRA, S.R.N. Surdo: um estrangeiro em seu país. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 3, n. 2, p. 204-221, 2014.

OLSSON, U.H.; FOSS, T.; TROYE, S.V.; HOWELL, R.D. The performance of ML, GLS, and WLS estimation in structural equation modeling under conditions of misspecification and nonnormality. **Structural equation modeling**, v. 7, n. 4, p. 557-595, 2000.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS BRASIL. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>>. Acesso em 05 de março de 2022.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Nascidos Livres e Iguais: Orientação Sexual e Identidade de Gênero no Regime Internacional de Direitos Humanos**. Brasília, 2013.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Resolução 17/19**, de 14 de julho de 2011. Dispõe sobre os direitos humanos, orientação sexual e identidade de gênero.

ÖZBILGIN, M.; TATLI, K. J.A.; VASSILOPOULOU, J.; SURGEVIL, O. Global Diversity Management. In: ROBERSON, Q. M. (Ed.). **The Oxford Handbook of Diversity and Work**. New York: Oxford University Press, 2013. cap. 22, p. 419-441.

PANIZA, M.D.R. Entre a Emergência, a Submersão e o Silêncio: LGBT como Categoria de Pesquisa em Administração. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 1, p. 13-27, 2020.

PANIZA, M.D.R.; CASSANDRE, M.P. Tudo Muda para quem? O Discurso da Revista Exame sobre Diversidade na Reportagem de Capa 'Chefe, Eu Sou Gay'. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 7, n. 2, p. 119-141, 2018.

PEREIRA, J.B.C.; ALMEIDA, A.P.; CORDEIRO, J.G.; CESTARI, M.M.J.; ALENCAR, L.Q.; MENDONÇA NETO, A.L. A percepção de justiça organizacional distributiva diante de ações que oferecem recursos e oportunidades à diversidade. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 11, n. 1, p. 143-161, 2012.

PEREIRA, J.C.; LIMA, E.M.C.; ORTIZ, M.R.C.; SILVA, T.A.; SILVA, T.N.; ROSIANO, Y.P.A. Gestão da diversidade e a intenção de compra do consumidor. **Revista de Administração da Unimep**, v. 10, n. 2, p. 81-100, 2012.

PESQUISA NACIONAL POR AMOSTRA DE DOMÍCIOS. PNAD: Microdados. Rio de Janeiro: IBGE, 2015.

PETTIGREW, A.M. On Studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

PODGORODNICHENKO, N.; AKMAL, A.; EDGAR, F.; EVERETT, A.M. Sustainable HRM: Toward addressing diverse employee roles. **Employee Relations: The International Journal**, 2020.

QUACH, S.; FREY, D. Diversity management in multinational companies in germany: A benchmark study about implementing diversity management. **International Journal of Organizational Diversity**, v. 20, n. 2, p. 11-33, 2020.

REITH, S.L.; RACHID, A. Gestão Da Diversidade–Um Estudo Sobre Gênero E Raça Em Empresas No Brasil. **Divers@!**, v. 14, n. 1, p. 25-43, 2021.

RICE, M.F. Organizational Culture, Social Equity, and Diversity: Teaching Public Administration Education in the Postmodern Era. **Journal of Public Affairs Education**, v. 10, n. 2, p. 143-154, 2004.

RICHARD, O.C.; JOHNSON, N.B. Understanding The Impact Of Human Resource Diversity Practices On Firm Performance. **Journal of Managerial Issues**, v. 13, n. 2, p. 177-195, 2001.

RICHARD, O.C.; MILLER, C.D. Considering Diversity as a Source of Competitive Advantage in Organizations. *In*: ROBERSON, Q.M. (Ed.). **The Oxford Handbook of Diversity and Work**. New York: Oxford University Press, 2013. cap. 14, p. 239-252.

RICHARDSON, R.J.; PERES, J.A.S.; WANDERLEY, J.C.V.; CORREIRA, L.M. Peres, M.D.H.D.M. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

RICCÒ, R.; GUERCI, M. Diversity challenge: An integrated process to bridge the ‘implementation gap’. **Business Horizons**, v. 57, n. 2, p. 235-245, 2014.

ROMAN, D.; ERDMANN, R.H. Objetivos de desempenho: uma discussão teórico-empírica acerca da relevância e diversidade. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 12, n. 2, p. 371-394, 2013.

ROSA, A.R. Relações Raciais e Estudos Organizacionais no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 3, p. 240-260, 2014.

ROSA, B.S.; MIDDLEJ, S. Fóruns de educação e diversidade étnico-racial: condicionantes legais para a participação social nas políticas públicas educacionais. **Pensamento & Realidade**, v. 27, n. 2, p. 79-94, 2012.

SANTOS, E.E.D.O. **Panorama da gestão da diversidade: um estudo em filiais brasileiras de empresas multinacionais**. 2020. 192 f. (Mestrado em Administração de Empresas), Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

SANTOS, G.L.D.; GASPAR, F.L.; RODRIGUES, M.B.; BALDISSARELLI, J.M.A. Diversidade Geracional e as Políticas e Práticas de Recursos Humanos em Instituições de Ensino Superior. **Revista de Administração da UFSM**, v. 12, n. Edição Especial, p. 1108-1126, 2019.

SARAIVA, L.A.S.; IRIGARAY, H.A.R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SCHEIN, E.H. **Organizational culture**. American Psychological Association, 1990. v. 2.

SCHIPPERS, M.C.; DEN HARTOG, D.N.; KOOPMAN, P.L.; WIENK, J.A. Diversity and team outcomes: The moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 24, n. 6, p. 779-802, 2003.

SELIVERSTOVA, Y.; PIEROG, A. A Theoretical Study On Global Workforce Diversity Management, Its Benefits, And Challenges. **Cross-Cultural Management Journal**, n. 1, p. 117-124, 2021.

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

SHORE, L.M.; CLEVELAND, J.N.; SANCHEZ, D. Inclusive workplaces: A review and model. **Human Resource Management Review**, v. 28, n. 2, p. 176-189, 2018.

SILVA, A.; BASTOS, G.M.F.; LIMA, T.C.B.; FERRAZ, S. F. S.; CABRAL, A.A. Sentido do trabalho e diversidade: um estudo com homossexuais masculinos. **Revista ADM.MADE**, v. 17, n. 2, p. 85-105, 2013.

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

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

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

SILVA, J.T.; RODRIGUES, I.; FERREIRA, G.T.C.; QUEIROZ, M.J. Pilares da diversidade e inclusão em uma multinacional. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 1, 2020.

SILVA, P.M.M.; ROCHA NETO, M.P.; BRITO, L.M.P.; BARRETO, L.K.S.; GURGEL, F.F. Equidade de Gênero nas Organizações: O Trabalho e os Desafios da Mulher na Construção Civil. **Revista Organizações em Contexto**, v. 12, n. 24, p. 283-305, 2016.

SMITH, A.N.; MORGAN, W.B.; KING, E.B.; HEBL, M.R.; PEDDIE, C.I. The Ins and Outs of Diversity Management: The Effect of Authenticity on Outsider Perceptions and Insider Behaviors. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 42, n. S1, p. 21-55, 2012.

SONZA, I.B.; VALCANOVER, V.M.A Diversidade de Gênero Pode Afetar a Liquidez e o Risco de Companhias? **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 16, n. 4, p. 614-638, 2019.

SOUZA, E.C.P.; MARTINS, C.B.; SOUZA, R.B. As representações sociais de secretários executivos gays: questões de gênero e diversidade no trabalho. **Gestão & Conexões**, v. 4, n. 1, p. 116-139, 2015.

SPECHT, D.; MARIN, M.H.; SANTOS, P.F. dos. Bens Duráveis: a industrialização brasileira no período Juscelino Kubitschek (1956-1960). **Revista Historiador**, n. 2, 2009.

STANKEVIČIŪTĒ, Ž.; SAVANEVIČIENĒ, A. Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. **Sustainability**, v. 10, n. 12, 2018.

STANKEVIČIŪTĒ, Ž.; SAVANEVIČIENĒ, A. Can Sustainable HRM Reduce Work-Related Stress, Work-Family Conflict, and Burnout? **International Studies of Management & Organization**, v. 49, n. 1, p. 79-98, 2019.

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

SYED, J.; ÖZBILGIN, M. A relational framework for international transfer of diversity management practices. **The international Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 12, p. 2435-2453, 2009.

TEIXEIRA, J.C.; OLIVEIRA, J.S.; DINIZ, A.; MARCONDES, M.M. Inclusão e Diversidade na Administração: Manifesta para o Futuro-Presente. **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, n. 3, p. 1-11, 2021.

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

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

VALLERAND, R.J. Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques: Implications pour la recherche en langue française. **Canadian Psychology / Psychologie canadienne**, v. 30, n. 4, p. 662-680.

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

VASCONCELOS, A.F. Ageism: A study of demographic diversity in Brazil. **Management Research**, v. 10, n. 3, p. 187-207, 2012.

VIEIRA, V.A. Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 44, n. 1, p. 17-33, 2009.

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

WESTFALL, P.H.; HENNING, K.S. **Understanding advanced statistical methods**. Florida: CRC Press Boca Raton, 2013.

WOOD JR., T.W.; TONELLI, M.J.; COOKE, B. Para onde vai a gestão de pessoas? **GV EXECUTIVO**, v. 11, n. 2, p. 20-24, 2012.

YADAV, S.; LENKA, U. Uncovering the intellectual structure of diversity management research: a bibliometric analysis (1990–2019). **Personnel Review**, 2022.