

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**MIRIÃ KEMILYS MARTINS DE OLIVEIRA**

**O VIÉS UTILITARISTA DA GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS PRÁTICAS  
ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO**

Mariana

2023

MIRIÃ KEMILYS MARTINS DE OLIVEIRA

**O VIÉS UTILITARISTA DA GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS PRÁTICAS  
ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Flávia Rezende.

Mariana

2023

## SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

O48o Oliveira, Miria Kemilys Martins De.  
O Viés utilitarista da gestão da diversidade nas práticas organizacionais [manuscrito]: um estudo bibliográfico. / Miria Kemilys Martins De Oliveira. - 2023.  
39 f.: il.: tab..

Orientadora: Profa. Dra. Ana Flávia Rezende.  
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.  
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Administração de pessoal. 2. Diversidade no ambiente de trabalho.  
3. Responsabilidade social da empresa. I. Rezende, Ana Flávia. II.  
Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 005.95

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa - Bibliotecário Coordenador  
CBICSA/SISBIN/UFOP-CRB6a1407



## FOLHA DE APROVAÇÃO

Miriã Kemilys Martins de Oliveira

### O viés utilitarista da gestão da diversidade nas práticas organizacionais: um estudo bibliográfico

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em 29 de novembro de 2023.

#### Membros da banca

Dra. Ana Flávia Rezende- Orientador(a)- Universidade Federal de Ouro Preto

Dra. Simone Evangelista Fonseca- Universidade Federal de Ouro Preto

Dr. Fábio Viana de Moura - Universidade Federal de Ouro Preto

Ana Flávia Rezende, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 29/11/2023.



Documento assinado eletronicamente por **Ana Flávia Rezende, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 30/11/2023, às 22:23, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0632400** e o código CRC **7C6FAF88**.

## RESUMO

Estudos acadêmicos sobre práticas de gestão da diversidade, frequentemente destacam os benefícios decorrentes desse instrumento de administração, abrangendo tanto dimensões sociais quanto econômicas. Nesta pesquisa, através da análise da produção acadêmica relacionada à gestão da diversidade, intensiona-se compreender como os estudos acadêmicos do campo da Administração abordaram esse tema ao longo das últimas décadas, uma vez que a pesquisa acadêmica pode refletir o comportamento das empresas e seu papel na sociedade. O objetivo deste estudo é investigar, por meio de uma revisão integrativa da literatura, se as pesquisas que abordam a implementação da gestão da diversidade nas organizações tendem a dar maior ênfase à obtenção de Vantagem Competitiva ou à promoção da Justiça Social. Para conduzir essa investigação, foi empregado o método de revisão integrativa. Os resultados indicam que, embora haja uma maior quantidade de conteúdo voltado para os aspectos financeiros, os aspectos sociais são sempre considerados, demonstrando que uma abordagem utilitarista e superficial na gestão das práticas de diversidade não somente é notada como também criticada pelas produções acadêmicas.

**Palavras-chave:** Diversidade; Gestão da Diversidade; Vantagem Competitiva; Justiça Social.

## **ABSTRACT**

Academic studies on the topic “diversity management practices” often highlight the benefits arising from this management instrument, covering both social and economic dimensions. In this research, through the analysis of academic production related to diversity management, the focus is to understand how Administration has approached this topic over the last few decades, since academic research can reflect the behavior of companies and their role in society. The objective of this study is to investigate, through an integrative literature review, whether research that addresses the implementation of diversity management in organizations tends to place greater emphasis on obtaining Competitive Advantage or promoting Social Justice. To conduct this investigation, the integrative review method was used. The results indicate that, although there is a greater amount of content focused on financial aspects, social aspects are always considered, demonstrating that a utilitarian and superficial approach to managing diversity practices is not valued.

Keywords: Diversity; Diversity Management; Competitive advantage; Social justice.

## SUMÁRIO

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>2</b> | <b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>  | <b>9</b>  |
| 2.1      | DIVERSIDADE E GESTÃO DA DIVERSIDADE.....  | 9         |
| 2.2      | GESTÃO DA DIVERSIDADE, IMAGEM ORGANIZACIONAL E<br>VANTAGEM COMPETITIVA .....  | 11        |
| 2.3      | GESTÃO DA DIVERSIDADE E RESPONSABILIDADE E JUSTIÇA SOCIAL<br>.....  | 14        |
| <b>3</b> | <b>METODOLOGIA .....</b>  | <b>17</b> |
| 3.1      | DELINEAMENTO DA PESQUISA .....  | 17        |
| 3.2      | PROCESSO DE COLETA DE DADOS .....   | 17        |
| 3.3      | PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS.....   | 23        |
| <b>4</b> | <b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>  | <b>24</b> |
| 4.1      | GESTÃO DA DIVERSIDADE ASSOCIADA À VANTAGEM COMPETITIVA<br>E/OU IMAGEM ORGANIZACIONAL .....  | 24        |
| 4.2      | GESTÃO DA DIVERSIDADE ASSOCIADA À JUSTIÇA SOCIAL E/OU À<br>RESPONSABILIDADE SOCIAL.....   | 26        |
| 4.3      | GESTÃO DA DIVERSIDADE ASSOCIADA À VANTAGEM COMPETITIVA<br>E/OU IMAGEM ORGANIZACIONAL E À JUSTIÇA SOCIAL E/OU<br>RESPONSABILIDADE SOCIAL SIMULTANEAMENTE ..... | 28        |
| 4.4      | GESTÃO DA DIVERSIDADE ASSOCIADA À VANTAGEM COMPETITIVA<br>E/OU IMAGEM ORGANIZACIONAL EM CARÁTER DE CRÍTICA E<br>REPROVAÇÃO .....                              | 29        |
| <b>5</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>   | <b>32</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>34</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações (do passado, do presente e do futuro!) enfrentam desafios e passam por mudança e transformação constantes, seja para se estabelecerem, seja para crescerem e se desenvolverem dentro do sistema econômico-social.

Isto significa que a organização precisa se adaptar às necessidades do mercado e se adequar às necessidades da sociedade para se manter no ambiente em que está inserida e para isto, é necessário a aplicação de técnicas e estratégias que irão auxiliar a organização a conciliar os seus objetivos à estas demandas enquanto se transformam buscando consolidação. Rodrigues (2004) aborda estes desafios e sobre a importância da Administração enquanto ciência e prática, para a busca de soluções “que resultem em uma ação política mais efetiva, não só internamente, mas também em nível institucional”.

Um fenômeno enfrentado pela organização é o caráter heterogêneo que a sociedade apresenta e a manifestação de grupos diversos no mercado de trabalho, o que impacta tanto o mercado consumidor, como também a composição da força de trabalho das organizações. Neste cenário, a administração das organizações emprega seus esforços para gerir a mão-de-obra a partir do caráter heterogêneo que esta apresenta, buscando estratégias e práticas advindas dos estudos de Gestão de Pessoas no campo da Administração, mais especificamente sob a perspectiva da Gestão da Diversidade.

Considerando esta multiplicidade da força de trabalho, o tema Diversidade nas Organizações tem tido destaque nos estudos acadêmicos nos últimos anos, abordando diferentes dimensões sobre o assunto: gênero (Gonçalves *et al.*, 2016; Henderso *et al.*, 2016; Romero, 2009; Xavier, 2023); raça (Coelho Junior; Hein, 2021; Coutinho *et al.*, 2009; Gonçalves *et al.*, 2016); inclusão de deficientes (Maccali *et al.*, 2015; Martinez, 2008; Muniz, 2020); sexual (Paniza; Moresco 2022; Pompeu; Pompeu, 2015). Estudos estes que quase sempre apresentam os benefícios advindos das práticas de Gestão da Diversidade elencando tanto aspectos sociais quanto econômicos.

Destarte, um relatório feito pela empresa de consultoria de negócios McKinsey & Company em 2015, apontou que empresas que investiram em políticas de diversidade apresentaram até 35% mais de chances de sucesso no comparativo com organizações que não utilizavam tal estratégia (Hunt; Layton; Prince, 2015), reforçando e incentivando maiores investimentos nestas práticas.

Sendo assim, o presente trabalho propõe uma intersecção em que a Gestão da Diversidade é associada à Vantagem competitiva e à Imagem Organizacional evidenciando aspectos econômicos, relativos a ganhos financeiros. E por aspectos sociais, apresenta-se a Gestão da Diversidade associada à Responsabilidade Social e Justiça social.

Através da análise da produção acadêmica sobre gestão da diversidade, a pesquisa visa compreender como esta temática tem sido abordada pela Administração nas últimas décadas, na expectativa de construir um retrato, mesmo que parcial, da pretensão das organizações ao adotar as práticas de Gestão da Diversidade.

Considerando, todavia que embora a organização atue estrategicamente em busca dos seus objetivos, utilizando-se de recursos disponíveis no cenário e no ambiente em que ela está inserida, há um papel contributivo que esta organização precisa exercer de Responsabilidade Social, que se traduz em práticas que beneficiem o ambiente e a sociedade em que se encontra. Dado que a organização compõe a sociedade, é consequente que os desafios, mudanças e/ou fenômenos sociais, inevitavelmente sejam incorporados a ela, como também a responsabilidade de lidar com eles.

Sendo a organização uma instituição com seus próprios interesses e objetivos internos, mas também parte de uma sociedade composta por grupos que buscam a satisfação de suas necessidades, um grande desafio lhe é imposto: a busca pela compatibilização destes interesses. Diante do exposto, este estudo como objetivo investigar, por meio de uma revisão integrativa da literatura, se os estudos que abordam a prática de gestão da diversidade nas organizações tendem a priorizar resultados relativos à Vantagem Competitiva ou à Justiça Social.

O tema diversidade nas organizações, que está em ascensão na agenda acadêmica nos últimos anos (Queiroz *et al.*, 2018), remete diretamente ao gerenciamento de pessoas nas organizações e consequentemente aos resultados obtidos com a prática desta chamada gestão da diversidade.

O papel da Gestão de Pessoas (GP), entre outros, é extrair o melhor desempenho individual e grupal de seus colaboradores a fim de convergi-lo aos objetivos da empresa Chiavenato (2008). Esta afirmação também se confirma na definição de gestão da diversidade, pois esta é uma importante ferramenta de GP no que se propõe a atingir os objetivos de uma organização (Gonçalves *et al.*, 2016).

Dentre os variados objetivos a serem alcançados pelas instituições, um dos mais comuns é a obtenção de retorno financeiro para os seus sócios, acionistas, donos e proprietários e os esforços destas organizações estarão estrategicamente direcionados para este fim, como afirmam Boaventura *et al.* (2009) em seus estudos sobre as funções-objetivo em empresas brasileiras. Porém, assim como a função de buscar seus objetivos, principalmente financeiros, as organizações também possuem um importante papel na sociedade em que estão inseridas, ou seja, compõem a sociedade em si e isto implica em responsabilidade social<sup>1</sup>, aspecto este que deve ser considerado e incorporado aos objetivos e conseqüentemente à gestão estratégica da organização (Machado Filho, 2002; Wood, 1991).

Numa sociedade cada vez mais plural e diversa, os problemas advindos do preconceito e da ausência de tolerância, respeito e justiça, acabam por se estender a todos os que a compõem, sendo assim, há a necessidade de que a luta pela justiça social no âmbito da diversidade seja incorporada às organizações (Marques, 2021; Rizzi, 2020).

Considerando os ganhos competitivos advindos da adoção de práticas de gestão da diversidade e a luta pela justiça social no que se refere a grupos minoritários, a importância desta pesquisa reside em investigar se o fator Justiça Social está incluso nos objetivos das práticas de diversidade na empresa, não apenas como consequência da aplicação de práticas de gestão da diversidade, mas como uma das causas geradoras da estratégia de gestão das corporações. Além disso, a problemática apresentada aqui possibilitará apontar o caminho que as organizações têm traçado, dado que os estudos e pesquisas acadêmicas podem refletir o comportamento e o papel que as empresas têm representado na sociedade.

---

<sup>1</sup>De acordo com Karkotli e Aragão (2004), o conceito exprime o papel interativo da empresa na sociedade, de modo a influenciá-la de maneira proativa e com sentido de equidade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 DIVERSIDADE E GESTÃO DA DIVERSIDADE

A dificuldade em definir de diversidade reside exatamente na polissemia e na extensa amplitude que este conceito assume. Nkomo e Cox Jr. (1998, p. 334) figuram a complexidade desta definição, ao comparar a conceituação de diversidade à “[...] descoberta de muitos fluxos que se destinam a um reservatório maior de água, mas não se tendo a certeza quanto à natureza verdadeira desse reservatório” e ao fazer o plausível questionamento: “diversidade em quê?”.

Embora as diferentes definições de diversidade encontradas na literatura sejam complementares umas às outras, para facilitar o entendimento e a proposta desta pesquisa, será adotado o conceito de diversidade que exprime as múltiplas características ou atributos, de diferentes indivíduos e/ou grupos (Alves; Galeão-Silva, 2004). Neste mesmo sentido, têm-se as abordagens muito similares de Nkomo e Cox Jr. (1998) e Fleury (2000), que definem a diversidade como um *mix* de indivíduos com identidades de grupos diferentes inseridos em um mesmo sistema social.

Pode-se aferir que estes diferentes grupos compõem as diferentes dimensões da diversidade, sejam elas: raça, gênero, orientação sexual, deficiência, entre outras. E não coincidentemente, o conceito de diversidade é associado a estes grupos minoritários (Maia, 2017), ou mais comumente chamados, minorias.

[...] o conceito de minoria tem sido ampliado, abrangendo todo grupo humano em situação de desvantagem social, cultural, econômica, política ou jurídica, cujos direitos são vulnerados apenas por possuírem alguma ou algumas características diferentes das do grupo dominante da sociedade. (Lopes, 2006, p. 55).

É importante elucidar que a nomenclatura “minorias” se refere à posição de desvantagem a que estes grupos estão sujeitos em relação aos grupos dominantes (estes são aqueles que na relação de poder estiveram em vantagem ao longo da história (Fleury, 2000), pois na verdade, em termos quantitativos, os grupos minoritários correspondem à maioria da população (Fraga *et al.*, 2022). Os autores Alves e Galeão-Silva (2004, p. 23) corroboram com esta afirmativa ao definirem o termo: “Minorias é um termo sociológico que desconsidera o número de membros do grupo, mas contempla sua disposição de poder na sociedade.”.

A coexistência destes grupos distintos na sociedade e, conseqüentemente, no ambiente organizacional implica em novos desafios gerenciais, a despeito da possibilidade de conflitos, sendo então a Gestão da Diversidade, um dispositivo aliado no intento de resolução destes conflitos advindos das interações destes grupos em um ambiente multicultural (Saji, 2005). Para a autora, além da superação destas dificuldades, a integração da diversidade à gestão organizacional também contribui para o desempenho empresarial.

Gestão da Diversidade pode ser definida como o conjunto de práticas que visam garantir que as características dos indivíduos, ou dos grupos, sejam elementos contributivos para o desempenho da organização (Thomas, 1990 *apud* Alves; Galeão-Silva, 2004). Neste mesmo sentido, tem-se a citação de Cox (1994), no trabalho de Fleury que se destaca como sendo principal referência brasileira no estudo do tema:

Segundo Cox, a administração da diversidade cultural significa planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar as suas desvantagens. (Cox, 1994, *apud* Fleury, 2000, p. 20).

Em seu estudo sobre a Gestão da Diversidade no Brasil, Saji (2005) afirma que as organizações traduzem a gestão da diversidade como um conjunto de diretrizes voltadas a salvaguardar o tratamento igualitário a grupos minoritários, tanto em direito quanto em obrigações dispensados aos demais grupos (dominantes). Outra abordagem sobre o tema acrescenta que a adoção das práticas de diversidade tem como objetivo possibilitar a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial (Thomas; Ely, 1996).

Estes conjuntos de diretrizes ou práticas organizacionais de gestão da diversidade assumem a forma de ações, como a contratação e promoção de pessoas pertencentes a grupos minoritários e promoção de programas de sensibilização para redução de preconceito e discriminação como treinamentos e workshops (Wetling; Palma-Rivas, 2000 *apud* Hanashiro; Pereira, 2010). Alves e Galeão-Silva (2004) ainda acrescentam que para favorecer a Gestão da Diversidade, seria necessário a implementação de mecanismos prescritivos, como a valorização da família, tutoria e grupos de discussão.

Muito embora a real eficiência destas práticas gerenciais no tocante a lucros e produtividade possa ser questionada (Holzer; Neumark, 2000; Kochan *et al.*, 2003 *apud* Hanashiro; Pereira, 2010), diversos autores versam sobre os benefícios de sua aplicação

nas organizações, inclusive em relação à imagem organizacional (Fleury 2000; Hanashiro; Pereira 2010; Alves; Galeão Silva, 2004).

Dentre os principais benefícios a serem alcançados com a adoção e prática da Gestão da Diversidade, Taylor Cox Jr. e Stacy Blake (1991) destacam o alcance de metas de responsabilidade social e outros de cunho econômico: redução de custos, atração de talentos, promoção de inovação e criatividade, contribuição para resolução de conflitos, flexibilidade administrativa e ampliação de mercado através do marketing.

## 2.2 GESTÃO DA DIVERSIDADE, IMAGEM ORGANIZACIONAL E VANTAGEM COMPETITIVA

Em seus estudos, Cox Jr. e Blake (1991) buscaram argumentos que suportassem a relação entre o gerenciamento de diversidade e a vantagem competitiva agregada à organização. Entre as áreas estratégicas abordadas no estudo, encontra-se o marketing, que na pesquisa demonstrou ser uma área impactada positivamente pela prática de Gestão da Diversidade nas organizações. Os autores narram o caso da empresa Avon Corporation, que comprova que o uso das práticas gerenciais de diversidade, como a contratação de pessoas pertencentes à um grupo minoritário, aumentou a lucratividade da organização: setores da Avon Corporation antes infrutíferos e desaproveitados, tornaram-se uns dos mais produtivos da empresa após a contratação de gerentes negros e hispânicos.

Ainda nesta mesma pesquisa, os autores explicam que “a venda de bens e serviços é facilitada por uma força de trabalho representativa” (Cox Jr.; Blake, 1991, p. 49), ou seja, as pessoas, sobretudo aquelas pertencentes a grupos minoritários, podem preferir trabalhar e comprar de organizações com maior diversidade. A pesquisa apresenta ainda a constatação de que indivíduos identificados como minoria são mais propensos a patrocinar representantes de seu grupo, o que aumenta ainda mais o potencial gerador de lucratividade nas empresas.

Em uma análise do caso da Avon Corporation, é possível notar que a visão dos diferentes *stakeholders* sobre a empresa, foi alterada após ela aderir às práticas de gestão da diversidade. A partir desta constatação, pode-se aferir que a adoção de práticas gerenciais voltadas à diversidade, pode favorecer a imagem externa da organização, ou seja, a forma como a organização é percebida por aqueles que de alguma forma interagem

com ela (Barich; Kotler, 1991 *apud* Clemente; Jeunon, 2012) pode ser impactada positivamente a partir da Gestão da Diversidade.

Estudos sobre a Gestão da Diversidade não raramente relacionam sua prática à Vantagem Competitiva (Fleury 2000; Hanashiro; Pereira 2010; Alves; Galeão; Silva, 2004; Cox Jr.; Blake, 1991; Brito; Brito 2012), o que de fato corresponde aos anseios organizacionais, visto que o conceito de Vantagem Competitiva está intimamente relacionado à valor econômico, lucratividade e retorno financeiro. De acordo com a pesquisa feita por Brito e Brito (2012) na qual os autores apresentam uma tabela identificando algumas das principais definições de Vantagem Competitiva encontradas na literatura. Nesta tabela, dos treze conceitos de Vantagem Competitiva apresentados, dez relacionavam o constructo à ganhos econômicos e seus sinônimos.

Neste sentido, os relatórios apresentados pela empresa de consultoria de negócios McKinsey & Company, nos anos de 2015, 2017 e 2020 reforçam o forte vínculo entre “diversidade e performance financeira” (McKinsey, 2020) ao apresentar percentuais de margem de lucro significativamente maiores em empresas com equipes diversificadas. O relatório mais recente (2020) apresenta os seguintes percentuais:

a) Na América Latina, as empresas com equipes executivas diversificadas em termos de gênero têm 14% mais probabilidade de superar a performance de seus pares na indústria;

b) Além disso, as empresas percebidas pelos funcionários como tendo diversidade em termos de gênero têm probabilidade 93% maior de superar a performance financeira de seus pares na indústria;

c) Outra descoberta é que as empresas percebidas como tendo uma diversidade maior da liderança em termos de orientação sexual têm probabilidade 25% maior de superar a performance financeira de seus pares.

Vale destacar que a empresa de consultoria supracitada, também menciona a Justiça Social como um fator motivador para a adoção das políticas de diversidade.

Dada a atratividade financeira, é compreensível a adoção, cada vez mais frequente, de práticas de Gestão da Diversidade no planejamento estratégico das organizações que buscam retorno econômico.

No entanto, movimentos em tendência como o *Pink Money* (termo utilizado para se referir ao nicho de mercado composto pelo público LGBT (Baruffi *et al.*, 2019), Empoderamento Feminino, Vidas Negras Importam e a Inclusão de Pessoas com

Deficiências, podem estar sendo utilizados como recurso para o fortalecimento da imagem organizacional, objetivando apenas o retorno financeiro. A grande e latente questão reside em saber se estas tendências e a aplicação das práticas de diversidade têm sido pautadas por consciência social ou por oportunismo, onde a luta de grupos minoritários seja manejada apenas para enriquecimento e lucratividade. Esta questão também é levantada por Baruffi *et al.* (2019, p. 39) ao conduzirem uma pesquisa sobre o compromisso das empresas com o ativismo LGBT: “Seria a exploração de quem busca um lugar ao sol ou uma forma de estender o braço para as causas humanitárias?” interpelam os autores no intuito de trazer uma reflexão sobre o principal sentido das práticas de diversidade.

Em uma pesquisa realizada por Ventura (2005, p. 59) sobre a prática de Responsabilidade Social Empresarial, é apresentada a suposição de que “[...] em muitos casos, as organizações podem se inserir no movimento pela responsabilidade social sem ao menos questionar o que isto significa e sem, verdadeiramente, produzir reais mudanças em suas ações, mas buscando estampar aquilo que pode ser divulgado e condecorado pela sociedade, de forma geral, e pelos consumidores, especificamente.”. Neste trabalho, os autores acabam por concluir que as ações organizacionais pouco demonstram mudanças em ações efetivas de Responsabilidade Social, mas sim mudanças que visam atingir o mercado consumidor.

Carrera e Torquatto (2020, p. 86) também expõem esta contradição entre prática e discurso: “Há mesmo a construção de uma cultura da diversidade no ambiente empresarial ou apenas iniciativas superficiais que maquiam a realidade nada diversa da marca?”. No artigo, os autores apresentam o termo *Diversitywashing* traduzido como a percepção da incoerência expressiva, ou seja, quando é evidenciado a discrepância entre o que é propagado pela marca ou organização e o que é vivenciado no cotidiano da empresa, deslegitimando o que a empresa intenta expor. E ainda alertam sobre a superficialidade com que o tema Diversidade pode ser tratado pelas organizações:

Utilizar-se da causa da diversidade para aproximar-se do público consumidor pode não ser o suficiente para disfarçar a ausência desta representatividade também na mão de obra que é empregada para a produção deste conteúdo (Carrera; Torquatto, 2020, p. 90).

Ressalta-se que o presente trabalho não critica a obtenção de retorno financeiro e vantagem competitiva a partir do uso de ferramentas da diversidade nas organizações,

apenas defende que antes disto, a empresa precisa atestar o seu compromisso com os movimentos de grupos minoritários, demonstrando sobretudo que valores de Responsabilidade Social e senso de Justiça estão presentes em suas estratégias, o que de fato é importante para o papel contributivo da empresa à sociedade e conseqüentemente para a imagem organizacional.

### 2.3 GESTÃO DA DIVERSIDADE E RESPONSABILIDADE E JUSTIÇA SOCIAL

A diversidade presente na sociedade (e nas organizações) muitas vezes está relacionada a preconceito, discriminação, intolerância, falta de respeito, desigualdade e, em casos extremos, até mesmo violência. Maia (2017) faz este apontamento:

Contudo, apesar [...] da notória diversidade que o Brasil apresenta, o país convive com graves problemas de intolerância ao diverso que podem ser visualizados no racismo velado ou desvelado, em preconceitos explícitos ou implícitos contra deficientes físicos e nos índices alarmantes de violência contra homossexuais e mulheres (Maia, 2017, p. 2).

Estes problemas sociais devem ser levados em consideração pelas organizações por dois motivos principais: a) eles se estendem às organizações, visto que a diversidade está presente no ambiente organizacional, seja ela gerida ou não (Nkomo; Cox, 1999; Fleury, 2000; Alves; Galeão-Silva, 2004); b) a organização compõe o ambiente em que está inserida, portanto, sua estratégia gerencial precisa atuar assumindo uma parcela de responsabilidade por estes problemas, contribuindo de alguma forma para solucioná-los ou mitigá-los (Ventura, 2005).

O argumento baseado na teoria dos *Stakeholders*, suporta a afirmativa b), ao sustentar que os gestores têm de cumprir o papel ético de promover a justiça social a todos aqueles envolvidos ou afetados pelas atividades da empresa: os clientes, fornecedores, funcionários, os próprios acionistas ou cotistas (majoritários e minoritários), a comunidade local, e até mesmo próprios gestores (Machado Filho, 2002). E neste mesmo sentido, os autores Karkotli e Aragão (2004) ressaltam que as ações de Responsabilidade Social demonstram a convicção de que a empresa deve desempenhar seu papel interativo na sociedade, influenciando de forma pró-ativa e com um senso igualitário a comunidade na qual está inserida.

Partindo destes princípios, pode-se afirmar que as organizações possuem o importante papel de promover Justiça Social no ambiente em que estão inseridas, visto

que esta revela um caráter de promoção à equidade: “é um conceito inclusivo, que não é específico à raça, classe, deficiência ou sexualidade; abarca uma concepção ampla de questões de equidade, oportunidade e justiça” (Mainardes; Marcondes, 2009, p. 307). No entanto, os conceitos de Justiça e Responsabilidade Social precisam ser estabelecidos, de modo a se tornarem valores cultivados pela organização como parte da sua cultura e identidade, à medida em que se aplica a gestão da diversidade.

De acordo com Saji (2005), a incorporação das práticas gerenciais de diversidade em programas de gestão, tem sido um modo encontrado pelas organizações de promover a diversidade, com o objetivo cultivá-la como um valor humano e estratégico e contribuir para uma visão holística da sociedade enquanto atua sobre ela. A autora ainda reconhece a existência de iniciativas de gerenciamento voltadas para a criação de uma organização multicultural, mas observa que ainda existe uma grande barreira entre as ações relativas à obrigação legal e àquelas provenientes da conscientização do valor da diversidade.

É justamente a ultrapassagem da barreira do que é imposto ou cobrado em prol da Justiça Social, que irá garantir a efetividade da gestão da diversidade: “É necessário ir além dos sistemas de quotas impostas em legislação e criar estratégias mais efetivas para atingir a gestão da diversidade de forma mais positiva [...]” (Saji, 2005, p. 22). Embora este seja um grande desafio, Maia (2017) argumenta que há evidências na literatura de que esta barreira tem sido vencida em alguns casos em que as práticas gerenciais de diversidade ultrapassam a visão de cumprimento de obrigação legal de inclusão de minorias, buscando de fato o desenvolvimento de uma cultura organizacional multicultural, que compreende e aceita a pluralidade da diversidade.

Contudo, a prática de gestão da diversidade ainda parece ser manejada muito mais para vantagem competitiva, uma vez que se cumpram as imposições legais e as pressões sociais. Desta forma, não há grandes alterações na conduta da empresa no sentido de ações de inclusão que promovam efetivamente a Justiça e Responsabilidade Social, limitando as práticas de diversidade. Estas práticas rasas se traduzem apenas em discurso, práticas pontuais e contratação de mão de obra diversa apenas para o chão de fábrica (Pitol, 2019), o que não coaduna com a expectativa de permanência, desenvolvimento e perspectiva de ascensão profissional dentro da organização, como proposto pela gestão da diversidade. Pitol (2019) ainda evidencia em sua pesquisa, que é necessário que a diversidade se apresente como um valor organizacional, sendo princípio que norteia a atuação da organização e seu relacionamento com os grupos minoritários.

É possível concluir então, que a adoção de práticas de diversidade, com iniciativas que combinam responsabilidade social e visão estratégica de negócios, pode trazer resultados positivos, mas principalmente e talvez até acima de tudo, por contribuir para a depreciação da discriminação contra as minorias e por minimizar preconceitos e o privilégio de grupos dominantes. Assim como também expõe a questão de justiça social que todos devem estar envolvidos, o que para as empresas, se traduz nas práticas de ações que equilibrem a composição da força de trabalho (Saji, 2005).

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida sob os critérios metodológicos de pesquisa descritiva do tipo qualitativa em que se examina o material documental, “que ainda não recebeu um tratamento analítico, ou que pode ser reexaminado, buscando-se novas e/ou interpretações complementares” (Godoy, 1995, p. 21), caráter da pesquisa documental. Como é comum neste tipo de pesquisa, o número de artigos que viriam a compor a amostra, não pôde ser definido inicialmente, pois a mesma ainda seria submetida à filtragem.

É importante destacar que a confiabilidade e validade de uma pesquisa feita nestes moldes dependem principalmente da habilidade do pesquisador em combinar teoria e evidências concretas sobre um assunto, pergunta ou problema de pesquisa. No caso deste estudo, foi requerido leitura do material tendo como guia os conceitos de Gestão da Diversidade e suas práticas como guias invisíveis para observar criteriosamente o conteúdo do qual seriam extraídos os dados. É como tecer juntas teorias e informações concretas, criando uma rede de diferentes perspectivas (Duarte, 2002).

#### 3.2 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

O método da revisão integrativa foi utilizado para conduzir a presente pesquisa. A revisão integrativa é a abordagem metodológica mais abrangente quando se trata de revisões, permitindo a inclusão de estudos experimentais e não experimentais, a fim de obter uma compreensão completa do fenômeno analisado. Além disso, combina dados provenientes da literatura teórica e empírica, para se definir conceitos, revisar teorias e evidências, e analisar de problemas metodológicos específicos relacionados a um determinado tópico (Souza *et al.*, 2010). A escolha deste método se deu pela amplitude que ele possibilita em que dados da literatura empírica e teórica são sistematicamente analisados no estudo do tema proposto (Mattos, 2015). A partir deste método, este estudo conduziu uma pesquisa, verificando trechos contendo associações de práticas de gestão da diversidade à vantagem competitiva e imagem organizacional e/ou à justiça social e

responsabilidade social em publicações realizadas em periódicos reconhecidos na área de administração.

A busca pelos artigos foi realizada nos periódicos nacionais qualificados como A2 pelo Qualis/Capes. Sendo assim, tem-se os seguintes periódicos: Revista de Administração (RAUSP), Revista de Administração de Empresas (RAE), Cadernos EBAPE. Br, Organizações & Sociedade (O&S), Revista De Administração Pública (RAP), Revista De Administração Contemporânea (RAC), Brazilian Administration Review (BAR), Revista De Administração Mackenzie (RAM).

Tendo definido as bases de dados, o programa *publish or perish* foi utilizado para dar início ao processo de seleção de material para a composição do corpus de análise, obedecendo-se aos seguintes critérios: a) publicações dentro do período compreendido entre 2000 e 2022 e b) palavras chaves buscadas: Diversidade, Gestão da Diversidade, Vantagem Competitiva e Responsabilidade Social.

Definidos os períodos, iniciou-se a busca por material acadêmico a partir dos termos “Gestão da Diversidade, Vantagem Competitiva” e “Gestão da Diversidade, Responsabilidade Social” separadamente. A escolha de se iniciar desta forma teve como fundamento o entendimento de que a assertividade que os termos permitem, no que este trabalho propõe, é maior do que o termo “Diversidade” visto que este último possui uma abrangência que dificultaria a filtragem da amostra. Entretanto, o termo “Diversidade” foi inserido no campo “*title words*” a fim de direcionar a pesquisa. E o termo “Gestão da Diversidade” foi inserido no campo “*keywords*”, na expectativa de se obter uma quantidade mais significativa de resultados para composição da amostra.

Dos primeiros resultados obtidos a Revista de Administração (RAUSP) não retornou nenhum artigo, assim como a *Brazilian Administration Review* (BAR). Os demais periódicos retornaram os seguintes quantitativos:

Tabela 1 – Revistas

|  |    |        |
|--|----|--------|
| Revista de Administração de Empresas (RAE)   | 18 | 66,67% |
| Cadernos EBAPE. Br                           | 11 | 40,74% |
| Organizações & Sociedade (O&S)               | 5  | 18,52% |
| Revista De Administração Pública (RAP)       | 1  | 3,7%   |
| Revista De Administração Contemporânea (RAC) | 7  | 25,92% |
| Revista De Administração Mackenzie (RAM)     | 9  | 33,33% |

Fonte: De autoria própria (2023).

Após a filtragem para eliminação de artigos repetidos, resenha de livro, conteúdo apenas em idioma estrangeiro e/ou fora do tema, iniciou-se a filtragem de análise de palavras-chave, resumo e título para identificar se o material apresentava conteúdo condizente com a pesquisa. Sendo assim, restaram 27 artigos. Estes compõem a amostragem a ser analisada para a investigação do presente ensaio, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Corpus de análise

| Título   | Palavras-chave  | Periódico | Autor(es)   | Ano de publicação |
|--|---|-----------|---|-------------------|
| <b>A CRÍTICA DA GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES</b> | Diversidade, ação afirmativa, gestão da diversidade, teoria crítica, racismo.                                       | RAE       | Mario Aquino Alves<br>Luis Guilherme Galeão-Silva | 2004              |
| <b>A GESTÃO DA DIVERSIDADE EM UM AMBIENTE DE INOVAÇÃO</b>  | Gestão da Diversidade. Gestão da Inovação. Gestão de Pessoas. Ambiente de Inovação. Parque Científico e Tecnológico | RAE       | Tainá Araújo Freitas                              | 2019              |

|   |   |                   |  |      |
|---|---|-------------------|--|------|
| <b>DIVERSIDADE E INCLUSÃO: CULTURA E PERCEÇÃO EM EMPRESAS DE T.I.</b>   | Diversidade, inclusão, percepção, cultura corporativa, empresa de T.I., LGBT, LGBTI, gênero                               | RAE               | Natália Pinheiro Ramos de Souza  | 2019 |
| <b>GERENCIANDO A DIVERSIDADE CULTURAL: EXPERIÊNCIAS DE EMPRESAS BRASILEIRAS</b>   | Diversidade cultural, administração de recursos humanos, estudos comparativos   | RAE               | Maria Tereza Leme Fleury   | 2000 |
| <b>INCLUSÃO E DIVERSIDADE NA ADMINISTRAÇÃO: MANIFESTA PARA O FUTURO-PRESENTE</b>  | Diversidade, desigualdades, interseccionalidade, transversalidade, decolonialidade.                                       | RAE               | Juliana Cristina Teixeira<br>Josiane Silva de Oliveira<br>Ana Diniz<br>Mariana Mazzini Marcondes | 2021 |
| <b>POLÍTICAS CORPORATIVAS DE DIVERSIDADE ÉTNICO-RACIAL EM CARGOS DE LIDERANÇA NA ÓTICA DOS ESPECIALISTAS EM DIVERSIDADE E INCLUSÃO</b>      | Diversidade corporativa. Étnico-Racial. Trabalho. Desigualdade. Racismo.  | RAE               | Júlia Conceição e Silva  | 2021 |
| <b>POLÍTICAS DE DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: UMA QUESTÃO DE DISCURSO?</b>  | Diversidade organizacional, discursos empresariais, políticas de inclusão, políticas de diversidade, análise do discurso. | RAE               | Luiz Alex Silva Saraiva<br>Hélio Arthur dos Reis Iri-garay                                       | 2009 |
| <b>LEI DE COTAS E GERENCIAMENTO DA DIVERSIDADE: POSSIBILIDADE PARA DESBRANQUELIZAÇÃO DOS CARGOS DE GESTÃO?</b>                              | Lei de Cotas, Ação Afirmativa, Relações Raciais, Universidade Federal   | RAC               | Jéssica Dyne Santos Cipriano<br>Filipe Cabacine Lopes Machado<br>Roberto Maranhao                | 2016 |
| <b>SER OU NÃO SER FAVORÁVEL ÀS PRÁTICAS DE DIVERSIDADE? EIS A QUESTÃO.</b>  | Diversidade; atitudes diante da diversidade; gestão da diversidade.   | RAC               | Jamille Barbosa Cavalcanti Pereira<br>Darcy Mitiko Mori Hanashiro                                | 2010 |
| <b>AS DIVERSIDADES DA DIVERSIDADE: REVISÃO SISTEMÁTICA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA SOBRE DIVERSIDADE NA ADMINISTRAÇÃO (2001-2019)</b> | Diversidade. Marcadores sociais de diferença. Revisão sistemática. Estudos organizacionais. Relações de trabalho          | Cadernos EBAPE.br | Aline Mendonça Fraga<br>Renato Koch Colomby<br>Catia Eli Gemelli<br>Vanessa Amaral Prestes       | 2022 |

|  |  |                   |   |      |
|--|--|-------------------|---|------|
| <b>O TEMPO COMO DIMENSÃO DE PESQUISA SOBRE UMA POLÍTICA DE DIVERSIDADE E RELAÇÕES DE TRABALHO</b>                                  | Tempo. Deficiente. Inclusão. Inocência útil. Inocência inútil.   | Cadernos EBAPE.br | Hélio Arthur Reis Irigaray<br>Sylvia Constant Vergara   | 2011 |
| <b>VOZES DA DIVERSIDADE: UM ESTUDO SOBRE AS EXPERIÊNCIAS DE INCLUSÃO DE GESTORES E PCDS EM CINCO EMPRESAS PAULISTAS</b>            | Diversidade, Inclusão, Pessoas com Deficiência, Organizações   | Cadernos EBAPE.br | Janette Brunstein<br>Claudia Aparecida Serano   | 2008 |
| <b>GESTÃO DA DIVERSIDADE NO BRASIL: ARTIGOS PUBLICADOS NA BASE SPELL NO PERÍODO 2006-2016</b>                                      | Gestão da diversidade. Produção científica. Organizações. Eixos da diversidade                                   | Cadernos EBAPE.br | Eles Calheiros Marques<br>Junior Ana Luzia de Barros Andrade Marques<br>Anderson de Barros Dantas           | 2020 |
| <b>GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES COMO PRÁTICA GERENCIAL</b>   | Gestão; Recursos Humanos; Minorias   | Cadernos EBAPE.br | Andrei Moreira Neves  | 2020 |
| <b>A DIVERSIDADE ATRAVÉS DA HISTÓRIA: A INSERÇÃO NO TRABALHO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA</b>  |  | O&S               | Maria Nivalda de Carvalho-Freitas<br>Antônio Luiz Marques   | 2007 |
| <b>GÊNERO, RAÇA E DIVERSIDADE: TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS DE EXECUTIVAS NEGRAS</b>  | diversidade, gênero, interseccionalidade, raça, trajetórias profissionais de executivas negras                   | O&S               | Pedro Jaime de Coelho Junior<br>Audrey Silva Hein   | 2021 |
| <b>O PERFIL RACIAL E A GESTÃO DE DIVERSIDADE NO MERCADO DE TRABALHO: UM ESTUDO DE TRÊS ORGANIZAÇÕES EM VILHENA-RO</b>              | Mercado de Trabalho. Perfil Racial. Ações Afirmativas. Gestão de Diversidade. Vilhena-RO.                        | O&S               | José Kennedy Lopes Silva<br>Regiane Machado de Souza<br>Adriano Oliveira Cruz<br>Maristela Abadia Guimarães | 2021 |
| <b>DIVERSIDADE DE GÊNERO NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS E SUA RELAÇÃO COM DESEMPENHO E RISCO FINANCEIRO NAS EMPRESAS FAMILIARES</b> | empresas com controle familiar, diversidade de gênero, desempenho financeiro, risco, conselhos de administração. | RAC               | Lilian Costa<br>Joelson de Oliveira Sampaio<br>Eduardo Silva Flores   | 2019 |
| <b>COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL FRENTE A DIVERSIDADE: A INCLUSÃO DE TRAVESTIS E TRANSEXUAIS NO</b>                                 | Comp. Organizacional - Transgêneros - Recrutamento - Diversidade   | RAC               | Renan Gomes de Moura<br>Paloma de Lavor Lopes   | 2017 |

|   |   |     |  |      |
|---|---|-----|--|------|
| <b>MERCADO DE TRABALHO</b>  |   |     |  |      |
| <b>À MARGEM DA GESTÃO DA DIVERSIDADE? TRAVESTIS, TRANSEXUAIS E O MUNDO DO TRABALHO</b>  | diversidade, inclusão, identidade de gênero, travestis, mulheres trans  | RAE | Maurício Donavan Rodrigues Paniza<br>Marcielly Cristina Moraes   | 2022 |
| <b>DIVERSIDADE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E A ESTRUTURA DE CAPITAL</b>  | Diversidade do conselho, conselho de administração, estrutura de capital, endividamento, entrenchamento gerencial | RAE | Edelcio Koitiro Nisiyama<br>Wilson Toshiro Nakamura  | 2018 |
| <b>DIVERSIDADE NO MERCADO DE TRABALHO: POLÍTICAS DE DIVERSIDADE EMPRESARIAL E A INCLUSÃO DE PESSOAS TRANSGÊNERO</b>                             | Mercado de trabalho. Diversidade. Identidade de gênero. Transgênero. Vivência. LGBT                               | RAE | Diego Kim  | 2019 |
| <b>AS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS PARA A GESTÃO DA DIVERSIDADE: A INCLUSÃO DE DEFICIENTES INTELECTUAIS EM UMA FEDERAÇÃO PÚBLICA DO BRASIL</b>  | Gestão da diversidade. Práticas de recursos humanos. Deficientes intelectuais. Inclusão. Organização.             | RAM | Nicole Maccali<br>Paula Suemi Souza Kuabara<br>Adriana Roseli Wunsch Takahashi<br>Karina De Déa Roglio<br>Samantha De Toledo Martins Boehs | 2015 |
| <b>INDICADORES DE DIVERSIDADE PARA GESTÃO ORGANIZACIONAL</b>  |   | RAM | Mariana Vargas Braga da Silva  | 2020 |
| <b>DIVERSIDADE FUNCIONAL: A EXPERIÊNCIA DE INCLUSÃO E OS VÍNCULOS AFETIVOS DO COMPROMETIMENTO NA PROCURADORIA REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO</b> | Diversidade. Inclusão. Comprometimento. Administração Pública   | RAM | Fábio Lisboa Gaspar  | 2019 |
| <b>DIVERSIDADE SOCIAL DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO PROCESSO SELETIVO DO ISEB3 2021/2022</b>     | Governança corporativa; diversidade; conselho de administração  | RAM | Letícia Gabrielle Batista Cardoso  | 2022 |

|   |  |     |                      |      |
|---|--|-----|----------------------|------|
| <b>UM OLHAR SOBRE A INCLUSÃO DA DIVERSIDADE SEXUAL NAS ORGANIZAÇÕES</b> | Políticas públicas LGBT. Gestão de Pessoas. Recrutamento e Seleção | RAP | Corina Alves Farinha | 2018 |
|---|--|-----|----------------------|------|

Fonte: De autoria própria (2023).

Após a seleção dos artigos que compuseram o *corpus* desse estudo, o próximo passo consistiu em leitura investigativa dos 27 artigos selecionados, para identificar em seu conteúdo a associação do termo ‘gestão da diversidade’ e seus sinônimos, à aspectos relativos à vantagem competitiva e imagem organizacional e/ou a justiça social e responsabilidade social.

### 3.3 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Para categorização e análise dos resultados, foi-se utilizado a técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo, consiste em se extrair sentido dos dados de textos e imagens tendo como objetivo superar as incertezas e aprimorar a compreensão dos dados coletados (Creswell, 2007 *apud* Mozzato; Grzybovski, 2011).

As categorias de análise foram definidas a priori, a partir da revisão de literatura realizada, são elas: i) gestão da diversidade associada à vantagem competitiva e/ou imagem organizacional; ii) gestão da diversidade associada à justiça social e/ou responsabilidade social. Entretanto, durante a análise do conteúdo dos resultados, foi observada a necessidade de se adicionar mais duas categorias: iii) gestão da diversidade associada à vantagem competitiva e/ou imagem organizacional e à justiça social e/ou responsabilidade social simultaneamente e iv) gestão da diversidade associada à vantagem competitiva e/ou imagem organizacional em caráter de crítica e reprovação.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Dos 27 artigos selecionados, foram extraídos 220 trechos associando práticas de Gestão da Diversidade à aspectos sociais e econômicos, de acordo com as categorias abaixo.

### 4.1 GESTÃO DA DIVERSIDADE ASSOCIADA À VANTAGEM COMPETITIVA E/OU IMAGEM ORGANIZACIONAL

A análise do material pesquisado evidenciou que 77,78% do corpus de análise apresenta trechos ou citações que associam práticas de gestão da diversidade à aspectos que traduzem vantagem competitiva e/ou imagem organizacional. O somatório destes alcança a marca de 82 trechos, sendo o maior quantitativo dentre as quatro categorias pré-definidas.

Este resultado converge com os interesses financeiros das organizações e justifica o caminho que as organizações têm traçado rumo às práticas de Gestão da Diversidade, dado o número expressivo de estudos que apresentam os ganhos advindos da Diversidade. Também coadunam com estes resultados, os relatórios apresentados pela empresa de consultoria de negócios McKinsey & Company, no qual a instituição embora mencione que o impulso inicial por trás dessas iniciativas reside na busca pela justiça social, o destaque do relatório realmente gira em torno da visão de que a promoção da inclusão e diversidade representa não apenas um princípio, mas também uma valiosa fonte de vantagem competitiva, desempenhando um papel fundamental como alavanca para impulsionar o crescimento.

Retornando aos dados em análise na presente pesquisa, dos artigos incluídos no corpus de análise, o trabalho de Freitas (2019) se destacou por apresentar o maior quantitativo de trechos (19) em que práticas de gestão da diversidade são associadas à vantagem competitiva. o artigo em questão, “A gestão da diversidade em um ambiente de inovação”, busca entender como a gestão da diversidade ocorre em uma organização inserida em um ambiente de inovação e reforça o benefício financeiro advindo da gestão da diversidade em trechos como: I) “Foi possível identificar resultados positivos em função da diversidade relacionados à inovação em produtos, serviços e processos”

(Freitas, 2019, p. 8) ; II) “Portanto, essa relação custo-benefício [investimento em GD] é mais favorável para empresas que obtêm um ganho competitivo mais acentuado, com o retorno em termos de inovação” (Freitas, 2019, p. 14) e III) “A diversidade humana nos grupos de trabalho cria um fluxo mais rico de ideias e, portanto, tem o potencial de aumentar a criatividade e a inovação; isso, por sua vez, pode melhorar o desempenho financeiro da organização” (Freitas, 2019, p. 24).

O trabalho de Freitas (2019) também apresentou trechos em que a gestão da diversidade está relacionada a imagem organizacional: I) “Ao explorar os insights e a compreensão de pessoas de diferentes culturas, gêneros, grupos étnicos, etc., as empresas podem obter vantagens na criação e venda de produtos e serviços para um mercado culturalmente diversificado. (Argumento de Marketing)” (Freitas, 2019, p. 24); II) “Seus motivos parecem ser para reforçar a sua imagem corporativa, aumentar a satisfação do empregado, e colher tais benefícios esperados, como maior produtividade e aumento da capacidade de inovação” (Freitas, 2019, p. 39).

Sobre a imagem organizacional, 6 artigos apresentaram trechos em que era apresentada como mais um benefício advindo da Gestão da Diversidade. Os trechos evidenciam que adoção de práticas gerenciais voltadas à diversidade, pode favorecer a imagem externa da organização, por exemplo: I) “[...]os consumidores se interessam e valorizam pelas ações de responsabilidade social das empresas, que com elas ganham pontos na sua imagem, gerando maior marketing e fortalecendo suas marcas e mesmo vantagens tangíveis, na medida em que os consumidores cada vez mais estão privilegiando e reconhecendo empresas socialmente responsáveis na hora da compra, incrementando suas vendas” (Toldo, 2011 *apud* Silva, 2021, p. 22); II) “Entretanto, é possível ver que há um certo interesse por empresas privadas de se conectar com políticas empresariais de diversidade, pois atualmente a pluralidade é vista como inovadora e agregadora na imagem de uma empresa” (Kim, 2019, p. 11); e III) “Ademais, as iniciativas de diversidade, muitas vezes, remetem ações de cunho assistencial, associadas à obediência legal, à responsabilidade social e ganhos de imagem (especialmente na inserção de segmentos) quando deveria facilitar a valorização da diversidade e contribuir na qualidade do ambiente de trabalho” (Freitas, 2015 *apud* Silva 2020, p. 2).

Ao todo, foram encontrados 7 trechos associando a gestão da diversidade à imagem organizacional, distribuídos entre 6 artigos, ou seja, 22,2% do corpus de análise. Estes dados coadunam com a proposta de Taylor Cox Jr. e Stacy Blake (1991) em que

apontam a ampliação de mercado através do marketing como um benefício advindo da aplicação da gestão da diversidade, porém não se pode afirmar a partir destes dados que a produção acadêmica abordando o tema gestão da diversidade apresenta enfoque em imagem organizacional, mas a inclui como um benefício de vantagem competitiva.

Além destas observações, os resultados demonstram que dos artigos incluídos nesta categoria, 47,6% não apresentavam citações em que práticas de gestão da diversidade estivessem associadas à justiça social e/ou responsabilidade social. Estes resultados podem indicar que a literatura neste campo de pesquisa tende a evidenciar aspectos relacionados à vantagem competitiva ao tratar sobre gestão da diversidade.

#### 4.2 GESTÃO DA DIVERSIDADE ASSOCIADA À JUSTIÇA SOCIAL E/OU À RESPONSABILIDADE SOCIAL

Nesta categoria, dos 27 artigos que compõem o corpus de análise, 15 apresentavam trechos ou citações em que práticas de gestão da diversidade estavam associadas à justiça social e/ou à responsabilidade social. Resultando em 58 citações encontradas para esta categoria.

O maior número de citações (16) também foi encontrado no estudo de caso realizado por Freitas (2019), em que a autora investiga a ocorrência da gestão da diversidade em uma empresa voltada para a inovação. Mas este mesmo artigo também apresenta um número ainda maior de citações referentes à vantagem competitiva e imagem organizacional (19) conforme apresentado na seção anterior.

Outro artigo que também se destacou dentro desta categoria é o trabalho de Cipriano *et al.* (2016), intitulado “Lei de cotas e gerenciamento da diversidade: possibilidade para desbranquelização dos cargos de gestão?” por trazer associações entre responsabilidade social e justiça social. Neste trabalho, os autores apresentam a trajetória do negro desde a academia até sua representatividade nas empresas em contraponto com a predominância do indivíduo branco nestes meios. O artigo apresentou 9 trechos em que a gestão da diversidade está associada à responsabilidade social. Os trechos extraídos deste artigo reforçam a aplicação de práticas de gestão da diversidade como uma maneira de influenciar a sociedade, eis um deles:

Portanto, acreditamos que mesmo apesar das críticas direcionadas as noções de gestão da diversidade, esta possui um potencial significativo nas

transformações das condições do negro em nossa sociedade, uma vez que é a porta de entrada para a inclusão no mercado de trabalho, para a diminuição das articulações preconceituosas nos contextos empresariais e que se vista sob uma lógica crítica, pode tecer melhores caminhos em torno da ascensão igualitária do negro em nossa sociedade, através de uma desbranquelização dos cargos de melhores ocupações nos contextos empresariais. (Cipriano *et al.*, 2016, p. 11).

Outros artigos, como o estudo de Souza *et al.* (2021) “O perfil racial e a gestão de diversidade no mercado de trabalho: um estudo de três organizações em vilhena-ro” e “As práticas de Recursos Humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma Federação Pública do Brasil” de Maccali *et al.* (2015), também trouxeram trechos neste sentido, inclusive apresentando o termo “justiça social”: I) “As ações afirmativas e a gestão da diversidade são significativas para reparar as injustiças sociais cujo alvo são as populações sub-representadas no Brasil” (Souza *et al.*, 2021, p. 287) e II):

No entanto, poucas organizações conseguem cumprir o percentual demandado pela lei. Além das dificuldades de encontrar esses novos colaboradores, os gestores precisam lidar com as diferenças entre os atores organizacionais, de modo a garantir a justiça social, assim como devem preocupar-se com as consequências dessa interação, nem sempre harmoniosa. (Maccali *et al.*, 2015, p. 158).

Os trechos desta categoria reforçam o papel social das organizações. E a expressividade de artigos que apresentaram a gestão da diversidade associada à responsabilidade e/ou justiça social indicam que este aspecto esteja presente nas estratégias de gestão das organizações, visto ser recorrentemente abordado nas produções acadêmicas. Ao demonstrarem que a produção acadêmica está alinhada às expectativas e demandas da sociedade, os resultados também inferem que as organizações têm se preocupado em assumir a sua missão social. Em concordância com esta pesquisa, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2000), reforça o papel social da organização:

Ao recrutar, treinar ou promover seus funcionários as empresas estão atendendo a necessidades próprias de seus negócios. Mas, ao mesmo tempo, estão cumprindo parte indispensável de seu papel social, oferecendo novas vagas ou desenvolvendo profissionalmente seus funcionários. (Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2000, p. 21).

Ressalta-se que 26,6% dos artigos desta categoria não apresentavam citações em que a gestão da diversidade estivesse relacionada à vantagem competitiva e/ou imagem

organizacional, ou seja, as associações encontradas neste percentual de artigos, o fizeram sem mencionar os benefícios financeiros advindos da prática da gestão da diversidade, o que pode indicar um interesse genuíno nas práticas de diversidade sob a ótica da Responsabilidade Justiça Social.

#### 4.3 GESTÃO DA DIVERSIDADE ASSOCIADA À VANTAGEM COMPETITIVA E/OU IMAGEM ORGANIZACIONAL E À JUSTIÇA SOCIAL E/OU RESPONSABILIDADE SOCIAL SIMULTANEAMENTE

Durante a leitura para extração dos trechos envolvendo o tema Gestão da Diversidade, observou-se que não raramente as associações feitas à Gestão da Diversidade contemplavam no mesmo trecho, aspectos correspondentes à Vantagem Competitiva e/ou Imagem Organizacional e à Justiça Social e/ou Responsabilidade Social simultaneamente, o que demandou uma categoria própria para resultados que apresentassem esse conteúdo.

Estas citações, até poderiam ser divididas entre as duas primeiras categorias, porém é importante evidenciar que as pesquisas acadêmicas têm tido esse tipo de abordagem, em que ambos os aspectos – financeiro e social – são explorados na adoção das práticas de gestão da diversidade, demonstrando que um não precisa ser excludente do outro, afinal ambos aspectos têm de ser considerados para a estratégia de atuação da organização.

Os resultados apontaram 10 artigos que se enquadravam nesta categoria, dos quais 4 se enquadram também nas duas categorias anteriores simultaneamente. 22 trechos foram extraídos do corpus de análise incluído nesta categoria, com destaque para o estudo de Silva (2021) que retornou o maior número de trechos, atingindo a marca de 22,7% do total desta categoria. O estudo da autora, intitulado “Políticas corporativas de diversidade étnico-racial em cargos de liderança na ótica dos especialistas em diversidade e inclusão”, faz uma análise das políticas de diversidade étnico-racial em cargos de chefia e liderança sob a ótica de especialistas em diversidade e inclusão.

Os trechos extraídos do estudo supracitado traduzem bem o equilíbrio estratégico necessário às organizações que aderem às práticas de diversidade: I) “As políticas de promoção à diversidade étnico-racial, são um exemplo conciso disso, pois, tais iniciativas tendem a melhorar a vida das pessoas garantindo a sustentabilidade da empresa e da

sociedade ao mesmo tempo.” (Silva, 2021, p. 22); II) “O ponto focal aqui é de que essa implementação de políticas de diversidade corporativa vem atrelada à responsabilidade social empresarial e sustentabilidade se amparando em uma legitimidade social, demonstrando que são ambientes plurais e livres de discriminação. Essa validação se apoia na constituição de uma imagem positiva, pois, em tese essas melhorias provocam desenvolvimento na vida comunitária, gerando impactos positivos dentro da comunidade.” (Silva, 2021, p. 37); e III) “A associação entre responsabilidade social e sustentabilidade é hoje imperiosa, pois se pode perceber que uma organização competitiva nesse século precisa executar ações sustentáveis que ultrapassam a gestão do meio ambiente e incorpora a preocupação com o humano.” (Pinheiro; Gois, 2012 *apud* Silva, 2021, p. 37).

Estas citações convergem com a ideia contida nos relatórios da empresa de consultoria de negócios McKinsey & Company apresentados em 2017, onde são apontados dados que evidenciam os benefícios financeiros advindos da Diversidade, mas também destacam que o impulso inicial por trás dessas iniciativas reside na busca pela justiça social. Visão esta, também compartilhada por Pitol (2019) que defende que a organização tenha a Diversidade como um valor organizacional que norteia sua atuação.

A importância deste resultado reside no fato de que demonstram que a academia de Administração reconhece a contribuição tanto financeira quanto social que as práticas de diversidade podem trazer e que elas podem (e devem!) caminhar juntas para satisfazer o propósito da organização.

#### 4.4 GESTÃO DA DIVERSIDADE ASSOCIADA À VANTAGEM COMPETITIVA E/OU IMAGEM ORGANIZACIONAL EM CARÁTER DE CRÍTICA E REPROVAÇÃO

Os resultados apresentados nesta categoria inicialmente seriam demonstrados juntamente com a primeira categoria (Gestão da Diversidade associada à Vantagem Competitiva e/ou Imagem Organizacional). Porém, foi observado que os trechos desta categoria embora expusessem aspectos voltados à Vantagem Competitiva e/ou Imagem Organizacional, o faziam em condição de reprimenda ou crítica, o que poderia trazer um viés à pesquisa, pois se o quantitativo de citações associando a Gestão da Diversidade à Vantagem Competitiva e/ou Imagem Organizacional fosse adicionado às citações que o faziam

em caráter de crítica, não estaria demonstrando exatamente uma tendência de se priorizar resultados financeiros a partir das práticas de Gestão da Diversidade, sendo assim, demandou-se uma categoria própria para a apresentação desses resultados.

Nesta seção os resultados alcançaram a marca de 46 citações/trechos, correspondendo à 20,9% do total de trechos extraídos da amostra. E mais de a metade do corpus de análise (55,5%) apresentou conteúdo condizente com esta categoria.

Importante ressaltar que 66,6% dos artigos incluídos nesta categoria foram publicados nos últimos 5 anos. Porém o artigo que apresentou o maior número de citações/trechos nesta categoria é um artigo do ano de 2009, intitulado “Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?” (Saraiva; Irigaray, 2009). O trabalho destacado apresenta resultados que sugerem contradições entre os discursos e as práticas de gestão da diversidade adotadas em uma empresa e de fato se ocupa em criticar a superficialidade da aplicação destas práticas. Porém o estudo não apresenta nenhum trecho em que Gestão da Diversidade estivesse relacionado à Justiça e Responsabilidade Social.

Os trechos extraídos do trabalho de Saraiva e Irigaray (2009) denunciam a postura utilitarista na adoção das práticas de gestão da diversidade ao direcionarem estas práticas muito mais para o mercado, sem estarem comprometidas com as demandas sociais e com as pessoas. Além disso, critica o uso do discurso de Responsabilidade Social quando na verdade o que há é apenas o cumprimento da Lei. Os autores acabam por concluir no estudo que as políticas de diversidade podem, muitas vezes, se traduzir meramente em elaboradas estratégias de discurso, voltadas ideologicamente para conquistar o apoio dos funcionários, criar uma imagem de responsabilidade social e despertar a admiração do mercado e dos consumidores.

Alguns trechos extraídos deste trabalho: I) “Os resultados sugerem contradições entre os discursos e as práticas adotadas, o que possivelmente se deve a arraigados processos de preconceito por parte dos próprios empregados, a certa permissividade no nível gerencial e a um direcionamento das políticas de estímulo à diversidade e inclusão, mais voltadas para o mercado do que para as demandas da sociedade.” (Saraiva; Irigaray, 2009, p. 337); II) “Mais uma vez, o cumprimento da legislação é silenciado, sendo substituído por um discurso de responsabilidade social empresarial (ergonomia, no caso dos deficientes físicos).” (Saraiva; Irigaray, 2009, p. 343); III) “Casos como o da organização analisada sugerem que as políticas de diversidade podem constituir apenas

bem elaborados discursos empresariais, destinados ideologicamente a buscar a adesão dos empregados, a projetar imagens socialmente responsáveis, e a provocar a admiração do mercado e dos consumidores.” (Saraiva; Irigaray, 2009, p. 346); e IV) “Os discursos da empresa associam tais políticas a resultados econômicos, o que desmente um interesse genuinamente social pelas diferenças.” (Saraiva; Irigaray, 2009, p. 347)

Os trechos extraídos e incluídos nesta categoria convergem com o que é proposto por Ventura (2005) em seu estudo sobre Responsabilidade Social Empresarial, onde o autor conclui que frequentemente, as empresas podem aderir às práticas voltadas à grupos minoritários sem sequer questionar o seu real significado, sem efetivamente implementar mudanças substanciais em suas práticas, buscando apenas destacar o que pode ser promovido e elogiado pela sociedade e pelos clientes.

Embora esta categoria tenha surgido inesperadamente no decorrer da pesquisa, os resultados apresentados aqui se tornam cruciais por demonstrar a visão crítica das produções acadêmicas ao abordarem o tema Gestão da Diversidade e ainda evidenciar que os trabalhos acadêmicos estão atentos e ajustados às expectativas e demandas da sociedade. Contudo, esta constatação possa estar mais evidente atualmente, uma vez que 66,6% dos artigos incluídos nesta amostra foram publicados nos últimos 5 anos, assim como também é recente e não recorrente estudos acadêmicos envolvendo o termo *Diversitywashing* relacionado à problematização de se ter uma ruptura entre o que é discursado e o que é praticado pelas marcas e pelas empresas que adotam e difundem valores de Diversidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os desafios e conflitos enfrentados no espectro social, invariavelmente são incorporados às organizações e estas por sua vez passam a assumir um importante papel de responsabilidade por estarem inseridas no meio social. Sendo assim, as demandas de grupos sociais minoritários passam a integrar a agenda das instituições que ao adotar ferramentas para lidar com estes desafios, conseguem gerar benefícios sociais e financeiros.

O questionamento que motivou o presente estudo foi justamente o relacionamento das organizações com a adoção de práticas de Gestão da Diversidade: este é um caminho traçado em busca de exercer o papel e a responsabilidade da organização em contribuir com a sociedade enquanto alcança seus próprios objetivos financeiros?

Os resultados do estudo demonstram que apesar de a bibliografia acadêmica acerca do tema Diversidade e Gestão da Diversidade apresentar um número maior de citações e trechos que versam sobre os benefícios e resultados de aspecto financeiro no comparativo com aspectos que traduzam comprometimento com as pautas sociais de minorias, há um quantitativo significativo de citações/trechos que abordam aspectos de cunho social com o tema Diversidade. Ou seja, frequentemente são abordados estes dois âmbitos das práticas gerenciais voltadas a Diversidade, mesmo que ainda se sobressaia o financeiro.

O presente estudo contribui principalmente em apontar o caminho que as organizações têm traçado, dado que os estudos e pesquisas acadêmicas podem refletir o comportamento e o papel que as empresas têm representado na sociedade. Ao se observar os estudos e pesquisas que apresentaram conteúdo simultâneo, abordando de maneira equilibrada os dois aspectos – financeiro e social -, nota-se que há uma preocupação ou esforços voltados para que ambos os aspectos caminhem juntos e façam parte da estratégia das organizações que buscam alcançar seus objetivos enquanto cumprem seu papel social. O que lança um feixe de expectativas ao caminho que as organizações podem trilhar enquanto buscam alcançar seus objetivos.

Há que se mencionar que os resultados demonstraram, ainda que em menor frequência, que o comportamento utilitarista e superficial de algumas organizações ao adotar práticas de Gestão da Diversidade, não somente é observado como também é

criticado dentro dos estudos acadêmicos. Pois além de oferecerem o risco de descredibilizar este modelo de gestão, podem contribuir para gerar comportamentos de preconceito e discriminação.

A intenção desta pesquisa foi investigar as tendências acadêmicas nos estudos de Gestão da Diversidade e os resultados sugerem que embora haja mais conteúdo abordando aspectos financeiros, os aspectos sociais estão sempre presentes e o comportamento utilitarista e superficial no manejo das práticas de diversidade não é valorizado.

Esta pesquisa abrangeu todo o conteúdo dos artigos analisados a fim de se obter um resultado mais amplo sobre o enfoque de cada artigo, porém, para um resultado mais assertivo, a continuação desta pesquisa poderia incluir dados extraídos apenas dos resultados e/ou da parte empírica.

Para futuros estudos, sugere-se que se conduza uma pesquisa de campo com entrevistas direcionadas à gestores e proprietários de empresas que adotam o modelo de gestão voltado à diversidade, inquirindo sobre a motivação e o impulso por detrás das práticas de diversidade e os resultados alcançados para seja acrescentado informações acerca desta discussão e também para se estabelecer um paralelo entre os objetivos da empresa ao aderir à estas práticas e os resultados alcançados nesta perspectiva, assim acrescentado maiores informações acerca desta discussão.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 44, n. 3, p. 20-29, set. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/pxZ7ftJN4cHCWhQKH5ZV7nn/?lang=pt>. Acesso em: 15 set. 2023.
- BARUFFI, E. da S. *et al.* Pink Money: compromisso ou oportunismo? In: HAMEL, M. R. (org.). **Temas Contemporâneos do Direito**. Porto Alegre: Editora Fi, 2019. p. 33-48.
- BOAVENTURA, J. M. G. *et al.* Teoria dos Stakeholders e Teoria da Firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 11, n. 32, p. 289-307, set. 2009. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94712655005>. Acesso em: 18 ago. 2023.
- BRITO, R. P. de; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 360 – 380, jun. 2012. ISSN 1982-7849. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/bpyrYpPKMrqy3KzNbhLyRRx/>. Acesso em: 17 ago. 2023.
- CARRERA, F.; TORQUATO, C. Diversitywashing: as marcas e suas (in)coerências expressivas. **Comunicação Mídia e Consumo**, [S. l.], v. 17, n. 48, p. 84-107, 2020. Disponível em: <https://revistacmc.espm.br/revistacmc/article/view/2069>. Acesso em: 10 set. 2023.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CIPRIANO, J, D. S. *et al.* Lei de cotas e gerenciamento da diversidade: possibilidade para desbranquelização dos cargos de gestão?. In: IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, Porto Alegre. **Congresso [...]** Porto Alegre, 2016. p. 1-15. Disponível em: <https://observatoriocafe.com.br/wp-content/uploads/2018/09/Lei-de-Cotas-CBEO-16.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2023.
- CLEMENTE, F. A. S.; JEUNON, E. E. A percepção dos jovens sobre a imagem organizacional da companhia vale e o poder simbólico manifesto nos discursos. **Teoria e Prática em Administração**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 56-85, ago. 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tpa/article/view/13294/8532>. Acesso em: 12 ago. 2023.
- COELHO JUNIOR, P. J. de; HEIN, A. S. Gênero, Raça e diversidade: trajetórias profissionais de executivas negras. **Revista Organizações & Sociedade**, [S. l.], v. 28, n. 97, p. 265-293, jun. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/8X5MKK8D4TmgTxbQ4nTgfMn/?format=pdf&lang=p>. Acesso em: 20 abr. 2023.

COMO as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade. **Instituto Ethos**, [S. l.], 07 set. 2000. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/como-as-empresas-podem-e-devem-valorizar-a-diversidade-setembro2000/>. Acesso em: 19 jun. 2023.

COUTINHO, L. R. de S.; COSTA, A. M. da; CARVALHO, J. L. F. dos S. Debatendo diversidade de gênero e raça no contexto organizacional brasileiro: lei do mercado ou cotas por lei?. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 21-37, jun. 2009. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/view/13166/8988>. Acesso em: 17 abr. 2023.

COX JUNIOR., T.; NKOMO, S. M. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

COX, T. H.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **The Executive**, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 45-56, ago. 1991. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/4165021>. Acesso em: 05 ago. 2023.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, [S. l.], n. 115, p. 39-154, mar. 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/PmPzwqMxQsvQwH5bkrhrDKm/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 19 abr. 2023.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, set. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBRcD7FJHnQj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 maio. 2023.

FRAGA, A. M. *et al.* As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **Cadernos EBAP.EBR**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, p. 1-19, fev. 2022. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/85305>. Acesso em: 17 maio. 2023.

FREITAS, T. A. **A gestão da diversidade em um ambiente de inovação**. 2019. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo v. 35, n. 3, p. 20-29, jun. 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 ago. 2023.

GONÇALVES, E. B. do P. *et al.* Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. **Enfoque: Reflexão Contábil**, Maringá, v. 35, n. 1, p. 95-112, abr. 2016. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=307145806007>. Acesso em: 15 jun. 2023.

HENDERSO, P. A.; FERREIRA, M. A. de 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 Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, v. 9, n. 3, p. 489-505, maio. 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/8208>. Acesso em: 17 maio. 2023.

HUNT, D. V.; LAYTON, D.; PRINCE, S. Why diversity matters. **McKinsey & Company**, [S. l.], 2015. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/why-diversity-matters>. Acesso em: 19 maio. 2023.

KARKOTLI, G.; ARAGAO, S. D. **Responsabilidade Social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações**. 1ª ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

KIM, D. **Diversidade no mercado de trabalho**: políticas de diversidade empresarial e a inclusão de pessoas transgênero. 2019. 63 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Sociais) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

LOPES, A. M. D. Multiculturalismo, minorias e ações afirmativas: promovendo a participação política das mulheres. **Pensar - Revista de Ciências Jurídicas**, Fortaleza, v. 11, n. 1, p. 54-59, fev. 2006. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rpen/article/view/774/1634>. Acesso em: 17 jul. 2023.

MACCALI, N. *et al.* As práticas de Recursos Humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma Federação Pública do Brasil. **RAM, Revista de Administração MACKENZIE**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 157-187, abr. 2015. ISSN 1678-6971. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/58kgmyH-MQw96QtTVjZJBGQB/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 ago. 2023.

MACHADO FILHO, C. A. P. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações**: um estudo multicase. 2002. 206 f. Tese (Doutorado em Economia, Administração e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, SP, 2002.

MAIA, P. L. de O. Gestão da Diversidade no contexto organizacional brasileiro: um enfoque sob a revisão sistemática da literatura. In: **ANPAD**. São Paulo: EnANPAD 2017.

MAINARDES, J.; MARCONDES, M. I. Entrevista com Stephen J. Ball: um diálogo sobre justiça social, pesquisa e política educacional. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 30, n. 106, p. 303-318, abr. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/KCJrrfcWgxsnhp8ZVN4R4Jt/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 19 maio. 2023.

MARQUES, L. D. S. **Mapeamento da produção científica sobre gestão da diversidade**: comunicação e administração. 2021. 26 p. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Semiótica) — Universidade Estadual Paulista (Unesp), Bauru, 2021.

MARTINEZ, V. de L. P. R. **Gestão da diversidade e pessoas com deficiência: percepção dos gestores e empregados sobre os impactos da lei de cotas.** 2008. 221 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2008.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, ago. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/YDnWhSkP3tzfXdb9YRLCPjn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 jul. 2023.

MUNIZ, E. R. A inclusão da pessoa com deficiência na perspectiva empresarial. **REASU - Revista Eletrônica de Administração da Universidade Santa Úrsula**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 1-18, jun. 2020. Disponível em: <https://revistas.icesp.br/index.php/REASU/article/view/1338>. Acesso em: 03 maio. 2023.

PANIZA, M. D. R.; MORESCO, M. C. À margem da gestão da diversidade? travestis, transexuais e o mundo do trabalho. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 62, n. 3, p. 1-20, ago. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/Ym7PXfFgJRM4nKgnNfbZW7P/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 jul. 2023.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, v. 14, n. 4, p. 670-683, ago. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/WZ679NwLgfFfL9k5yrfL33H/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 08 ago. 2023.

PITOL, M. **Diversidade e identidade organizacional: um estudo de caso da empresa Thoughtworks.** Porto Alegre: [s.n.], 2019.

POMPEU, S. L. E.; POMPEU, W. L. E. Políticas inclusivas de gestão de pessoas e orientação sexual: um estudo bibliográfico com base nas boas práticas internacionais. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, [S. l.], 2015. **Anais [...]**. [S. l.], 2015. p. 1-11.

QUEIROZ, C. S. R. *et al.* Análise da literatura da base de periódicos spell sobre a temática gestão da diversidade. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 16-31, ago. 2018. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/6187>. Acesso em: 02 maio. 2023.

RIZZI, B. A. Gestão da diversidade e aprendizagem organizacional: revisão integrativa da literatura. In: **XLIV ENCONTRO DA ANPAD**. [S. l.], EnANPAD, 2020.

RODRIGUES, S. B. Desafios da Administração no século XXI. **Pensata**, [S. l.], n. 44, p. 108-110, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/BkncFmLJGS-XKqFcgjNWVdWC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 maio. 2023.

ROMERO, S. M. T. **Gestão da diversidade de gênero nas organizações**: estudo de casos múltiplos sobre homens e mulheres iguais nas desigualdades. [S. l.]: EDIPUCRS, 2009.

SAJI, G. S. M. **Gestão da diversidade no Brasil**: apresentação de um modelo brasileiro. 2005. 62 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) — Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, 2005.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. dos R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. **RAE**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/W7hXd4grCxJX8PyTDJkDtWz/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 19 jun. 2023.

SOUZA, M. T. *et al.* Revisão integrativa: o que é e como fazer Integrative review: what is it? How to do it?. **Einstein**, São Paulo, v 8, n. 1, p. 102–106, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/eins/a/ZQTBkVJZqcWrTT34cXLjtBx/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 fev. 2023.

SOUZA, R. M. de *et al.* O perfil racial e a gestão de diversidade no mercado de trabalho: um estudo de três organizações Em Vilhena-RO. **Revista da ABNP**, [S. l.], v. 13, n. 37, p. 261-292, 2021. Disponível em: <https://abpnrevista.org.br/site/article/view/929/1210>. Acesso em: 12 mar. 2023.

THOMAS, D. A.; ELY, R. J. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. **Harvard Business Review**, [S. l.], 1996. Disponível em: <https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity>. Acesso em: 03 mar. 2022.

VENTURA, E. C. F. **Dinâmica de institucionalização de práticas sociais**: estudo da responsabilidade social no campo das organizações bancárias. 2005. 351 f. Tese (Doutorado Em Administração) – Fundação Getúlio Vargas (FGV), [S. l.], 2005.

WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. **The Academy of Management Review**, Pittsburgh, v. 16, n. 4, p. 691-718, out. 1991. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/258977>. Acesso em: 17 jul. 2023.

XAVIER, K. F. **A diversidade de gênero na gestão do IF Sudeste MG**: uma proposta de incentivo às carreiras das servidoras. 2023. 144 f. Dissertação (Mestrado Profissional Em Administração) – Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2023.