



Doi: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v30i1.55987>



DIVERSIDADE EM FOCO: UMA ANÁLISE CRÍTICA A PARTIR DE UM SITE POPULAR SOBRE ADMINISTRAÇÃO

DIVERSITY IN FOCUS: A CRITICAL ANALYSIS FROM A POPULAR ADMINISTRATION WEBSITE

Cleverson Ramom Carvalho SILVA¹

David Silva FRANCO²

Recebido em: 26/09/2020
Aceito em: 07/06/2022

RESUMO

A gestão da diversidade é permeada por diversas contradições. Se por um lado ela surge como proposta para amenizar as injustiças sociais, por outro, ela é valorizada até o ponto em que permite melhoria dos resultados organizacionais que são traduzidos em lucro. Diante disso, o presente trabalho possui como objetivo analisar como os artigos produzidos por diferentes autores e publicizados pelo site “administradores.com” abordam e veiculam os conceitos e papéis relacionados à gestão da diversidade em seus textos. Em termos metodológicos, recorreremos à análise de conteúdo para analisar as concepções sobre gestão da diversidade difundidas no referido site. Os principais resultados apontam para uma abordagem gerencial e instrumental da diversidade e para negligência de aspectos sociais e econômicos relacionados à opressão de grupos constituídos como minorias sociais.

Palavras-chave: Diversidade nas organizações. Site de negócios. Minorias sociais. Análise crítica.

ABSTRACT

Diversity management is permeated by several contradictions. If, on the one hand, it appears as a proposal to alleviate social injustices, on the other, it is valued to the extent that it allows the improvement of organizational results that are translated into profit. In view of this, the present work aims to analyze how the articles produced by different authors and published on the site "administradores.com" addresses and conveys the concepts and roles related to diversity

¹.Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Brasil. – email: ramom.moc@hotmail.com

².Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG). Brasil.

management in their texts. In methodological terms, we resort to content analysis to analyze the concepts of diversity management disseminated on the referred site. The main results point to a managerial and instrumental approach to diversity, and to the neglect of social and economic aspects related to the oppression of groups constituted as social minorities.

Key-words: Diversity in organizations. Business website. Social minorities. Critical analysis.

INTRODUÇÃO

O tema diversidade está fortemente presente no cotidiano e nas mídias comunicacionais, como novelas, comerciais, redes sociais on-line e capas de jornais. A luta pela conquista de direitos voltados às minorias historicamente marginalizadas tem ganhado espaço no mercado de trabalho, nas políticas públicas e nos movimentos sociais. Nesse contexto, questões voltadas para a gestão da diversidade estão cada vez mais presentes no contexto organizacional, incluindo o debate nas estratégias empresariais, nas políticas e práticas de gestão de pessoas e nas campanhas de marketing.

A preocupação em gerir a diversidade está intimamente relacionada ao avanço dos movimentos sociais, como grupos feministas, movimentos negros, movimentos LGBTs, dentre outros. Tal preocupação se materializa em campanhas reconhecidas como “politicamente corretas”, promovendo produtos direcionados a determinados nichos de mercado, que podem ser representados na forma de músicas, filmes, novelas e conteúdo on-line que buscam exaltar a diversidade. Deste modo, há uma relevante indústria que busca ampliar a venda de produtos por meio de um apelo social à valorização do diverso, embora, não por isso, as práticas organizacionais internas sejam capazes de refletir tais valores. As campanhas de marketing ressaltam que são vendidos não apenas produtos, mas também a imagem que eles transmitem, amparada no engajamento em uma causa, na representatividade, em ideias e valores que de forma conjunta constroem a imagem da empresa, que se expressa pela sua marca.

Conforme destacado por Ferraz e Ferraz (2018), as diferentes escolas do campo hegemônico da Administração, por mais que diverjam acerca da melhor forma de se alcançar o aumento da produtividade, constituem-se como parte de um movimento único de instrumentalização da ciência em prol da acumulação capitalista a agentes privados. Nesse sentido, falar de diversidade na perspectiva hegemônica da Administração significa fazer uma leitura instrumental da realidade (BOAVA; BOAVA; SETTE, 2012; PAES DE PAULA, 2013), voltada para obtenção de forças internas às empresas, diminuição de suas fraquezas, precaução quanto às ameaças e aproveitamento das oportunidades externas. Portanto, a perspectiva hegemônica busca entender e prescrever como a diversidade pode ser instrumentalizada para a elaboração e implementação de estratégias empresariais, isto é, as análises ambientais que compreendem o processo de transformação dos paradigmas sociais limitam seus resultados àquilo que pode ser utilizado para uma gestão organizacional mais lucrativa.

A manifestação da diferença nos ambientes organizacionais e as formas de geri-la lucrativamente se integram ao movimento de reprodução do capital. Autores como Alves e Galeão-Silva (2004), Franco et al., (2018), Saraiva e Irigaray (2009) partem de uma perspectiva crítica para analisar esse processo, compreendendo-o como uma forma de reificação dos sujeitos, ou seja, uma forma de transformar esses movimentos em elementos que se agregam a uma mercadoria, num processo de capitalização de bandeiras e movimentos.

Considerando que as organizações não são imunes a essa realidade e que a mídia popular contribui para a formação de ideologias, o presente trabalho tem como objetivo principal identificar e analisar como os artigos produzidos por diferentes autores e publicizados pelo site

“www.administradores.com.br” abordam e veiculam os conceitos e papéis relacionados à gestão da diversidade em seus textos. Pretendemos, a partir da fundamentação teórica, realizar uma análise crítica das concepções sobre gestão da diversidade difundidas pelo referido site, o que perpassa pela tarefa de analisar as conceituações de diversidade e/ou de gestão da diversidade adotadas pelos autores analisados.

O site Administradores.com se autointitula como “o principal e maior canal on-line voltado à área de Administração e Negócios na América Latina”³. Ademais, ele permite que qualquer interessado publique conteúdos diversos na área de administração, tais como artigos, notícias, eventos, produções acadêmicas, dentre outros. O conteúdo veiculado possui caráter jornalístico e prescinde de rigor acadêmico, ainda que diversos conceitos teóricos de autores consagrados no campo da Administração sejam frequentemente evocados. O *slogan* do site é: “Aqui se fala de Administração e todo mundo entende” – remetendo justamente ao seu caráter popular e acessível. Segundo informações da página on-line, o site recebe “mais de 4 milhões de visitas todos os meses (...), mais de 3 milhões de fãs e seguidores em (...) mídias sociais”¹, o que denota sua amplitude e relevância.

Nesse contexto é que se destaca a relevância de sites profissionais na área de Administração como objetos de estudo, pois é por meio destes que algumas concepções administrativas alcançam o grande público. São eles um dos grandes responsáveis por veicular os assuntos mais comentados, as “novidades” do mundo organizacional, pesquisas mais recentes, dentre outras informações. De forma conjunta e com o crescimento das redes sociais, tais sites possuem páginas que alcançam um número expressivo de seguidores, aumentando ainda mais seu impacto. Assim, a internet possibilita novas maneiras de acessar e compartilhar informações, tornando-se um importante campo de pesquisa quando disponibiliza ao usuário uma gama de informações e conhecimentos, em suas diversas formas e linguagens.

O presente artigo está dividido em cinco partes, incluindo esta introdução. Na segunda, trazemos um debate teórico sobre diversidade nas organizações; na terceira, a metodologia para a análise do material empírico coletado; na quarta, expomos nossa análise acerca do conteúdo sobre diversidade nas organizações veiculados no referido site popular de Administração; e, por fim, tecemos as considerações finais do estudo.

1. A DIVERSIDADE E SEUS REFLEXOS NA ADMINISTRAÇÃO

Os modelos que fundaram as ciências administrativas valorizam uma cultura organizacional uniforme, onde o conflito e a diferença são vistos como empecilhos para a administração dos negócios. “Durante quase mais da metade do séc. XX, era esperado e desejado que o perfil da classe trabalhadora fosse homogêneo, no sentido de não haver diferenciação de pensamento, no jeito de ser e de agir” (PEREIRA; HANASHIRO, 2010, p. 672). Saraiva e Irigaray (2009, p. 337) também falam da tentativa de homogeneização ainda presente nas organizações: “possivelmente por conta de um ideal de tecnicismo, as organizações adotam uma visão de homogeneidade no seu cotidiano: lidam com seus empregados como se suas diferenças pudessem desaparecer sob a formalidade das posições hierárquicas”.

O marco temporal das produções científicas mais sistemáticas sobre a diversidade nas organizações foi a década de 1980, ou seja, é um campo recente em termos históricos (CARVALHO-FREITAS et al., 2017). Segundo Saraiva e Irigaray (2009, p. 339), a década de 1980 abarcou as primeiras discussões sobre a importância da diversidade da força de trabalho, problematizando a concepção hegemônica de que as particularidades pessoais exerciam pouca

³ Disponível em <<https://administradores.com.br/sobre-o-administradores>> Acesso em: 29 abr. 2020.

influência sobre o ambiente organizacional e os resultados alcançados em equipe. O primeiro trabalho de relevância a usar o termo “gestão da diversidade” foi o de R. Roosevelt Thomas (1990), em artigo para a Harvard Business Review, e os primeiros a defender as vantagens da gestão da diversidade sob a perspectiva do desempenho econômico foi Taylor Cox Jr. e Stacy Blake (1991) (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 23).

No Brasil, políticas voltadas para a gestão da diversidade ganham impulso a partir de 1990. No setor público, o Ministério do Trabalho instituiu o Grupo de Trabalho para Eliminação da Discriminação no Emprego e Ocupação (Gtedeo), visando levantar dados e combater a discriminação no mercado de trabalho. No mesmo período, esse movimento também é detectado em algumas empresas brasileiras. De acordo com Alves e Galeão-Silva (2004), os principais agentes difusores de práticas de gestão da diversidade, no caso brasileiro, são os movimentos sociais antidiscriminação e de responsabilidade social das empresas. Fleury (2000, p. 21), ao desenvolver um estudo sobre a diversidade cultural nas empresas brasileiras, destaca que “o interesse das empresas brasileiras na gestão da diversidade cultural é também recente, surgiu nos anos 90. A grande maioria das companhias que estão desenvolvendo programas são subsidiárias de empresas norte-americanas”.

Existe uma série de implicações em adotar modelos de gestão da diversidade estrangeiros, com grande ênfase aos norte-americanos, em empresas brasileiras ou instaladas no Brasil. Nos Estados Unidos, movimentos por direitos civis de minorias sub-representadas nos quadros das empresas demarcam a década de 1960 e 1970 (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Além das particularidades no âmbito legal e de movimentos sociais mais engajados, o Brasil possui um contexto socioeconômico marcado pela forte desigualdade de renda e por processos crônicos de discriminação e exclusão. Segundo Fleury (2000, p.19),

Os brasileiros valorizam sua origem diversificada, incluindo as raízes africanas, presentes na música, na alimentação, no sincretismo religioso; gostam de se imaginar como uma sociedade sem preconceitos de raça ou cor. Mas, por outro lado, é uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e racial.

O que é diversidade? Para Carvalho-Freitas e outros (2017), o conceito de diversidade trata-se de um fenômeno social e historicamente determinado, oriundo de categorizações sociais que, pela semelhança ou pela diferença, unem ou separam grupos. Fleury (2000) conceitua o termo diversidade enquanto um processo de interação entre diferentes grupos no mesmo sistema social. Segundo a autora, os grupos de minoria e de maioria coexistem nesse sistema e se diferenciam pela obtenção de vantagens econômica e historicamente construídas, e de poder em relação aos outros. O termo minoria, aqui utilizado, parte da concepção de que não considera o quantitativo de membros de um grupo, mas sua disposição de poder na sociedade, considerando que os grupos das minorias sociais encontram-se subordinados à arbitrariedade de outro grupo, qual seja, a maioria (ALVEZ; GALEÃO-SILVA, 2004; FRANCO et al., 2018).

Segundo Fraga et al. (2020, p.1), a “multiplicidade de termos, conceitos e entendimentos sobre diversidade revela sua pluralidade teórica e empírica que toma caminhos diversos quando relacionada com as dinâmicas relações entre sociedades, organizações e pessoas”. Ainda que correlatos, convém diferenciarmos diversidade de outros termos, como igualdade, inclusão, ações afirmativas. Igualdade refere-se às mesmas oportunidades de acessos. Considerando que o capitalismo é uma sociedade estruturalmente desigual – com o antagonismo de classe, conforme demonstra Marx (2013) –, a busca pela igualdade manifesta-se enquanto um ideal, seja para tornar o sistema menos injusto, seja para revolucioná-lo. Quando se fala de inclusão,

depreende-se que tal conceito implica ir além da mera inserção de minorias sociais nas organizações formais, perpassando ainda por processos psicossociais que impliquem no sentimento de pertença e de integração destes sujeitos ao ambiente onde se dá essa inserção. Já as ações afirmativas podem ser definidas como estratégias políticas que objetivam combater desvantagens econômicas e sociais de grupos historicamente discriminados. Nesse sentido, elas partem do princípio de que ações diferenciadas são necessárias para minimizar prejuízos históricos decorrentes de discriminações anteriormente praticadas (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; CARVALHO-FREITAS et al., 2017; FRANCO et al., 2018).

A busca pela redução das desigualdades, por meio de práticas que visem a inclusão de minorias sociais, podendo integrar a utilização de ações afirmativas, fazem parte do que se denomina gestão da diversidade. Reconhecer a necessidade de políticas voltadas às minorias parte do princípio da necessidade de reconhecer os marcadores sociais da diferença, que se refletem na diferenciação de acessos e persistência da discriminação (BADGETT et al., 2007; RUMENS, 2016). Alves e Galeão-Silva (2004) destacam o mito da democracia racial como um dos fatores agravantes do insucesso das políticas de diversidade nas organizações brasileiras. O mito da democracia racial parte, justamente, da suposta igualdade de acessos entre pessoas negras e brancas no Brasil, negando o racismo e justificando que não há discriminações raciais devido à miscigenação demográfica. Para estes autores, há ainda o movimento atual de uma mudança ideológica, que gradativamente transforma o mito da democracia racial em uma adoção da diferença administrada. Assim, “enquanto o mito da democracia racial pressupõe uma negação das diferenças por meio da miscigenação, a diversidade revela a discriminação para, em seguida, ensinar a tolerância” (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 27).

Contudo, essa gestão da diversidade é predominantemente limitada pelo retorno financeiro que traz ou deixa de trazer às empresas que a adotam. Considerando a polissemia do termo, Carvalho-Freitas et al. (2017) destacam cinco categorias de análise da diversidade, as quais se expressam sob os âmbitos: demográfico, político, ideológico, da justiça social e psicológica.

Quadro 1 - Abordagens relacionadas à diversidade

Categorias de Análise	Descrição
Demográfico	Busca categorizações sociais para compreender a diferença e a formação de grupos, separados por sexo, religião ou idade, por exemplo.
Político	Compreende a diversidade a partir das diferenças de poder entre grupos sociais, consideram em sua análise questões como discriminação, opressão e injustiça social.
Ideológico	Busca analisar o conjunto de ideias que definem como a sociedade deveria ser constituída. Tais ideologias podem ignorar a diferença e as categorizações sociais, concebendo assim uma sociedade onde o mérito individual é o grande balizador das relações, ou pode pregar o multiculturalismo e o compartilhamento de valores, que consideram a diferença como algo valioso e natural.
Justiça social	A diversidade é abordada pela ótica dos direitos individuais e respeito à diferença, não é caridade ou dádiva do empresário, mas um dever da sociedade em promover igualdade de oportunidades.
Psicológica	Compreende a diversidade a partir de comportamentos, sentimentos e pensamentos que se materializam nas relações entre grupos socialmente distintos, elencando categorias como identidade social e cultural.

Fonte: elaboração própria, a partir de Carvalho-Freitas et al (2017)

Para uma compreensão mais aprofundada sobre diversidade, é necessário compreender como e o porquê dos sujeitos que fazem parte das minorias sociais – tais como pessoas negras, mulheres, homossexuais ou com deficiência – têm menor representatividade nas instâncias de

poder político e nas instituições econômicas que determinam os modos de produção. Para tanto, os estudos precisam avançar no contexto histórico da sociedade considerada. No caso brasileiro, as questões relativas ao escravismo, patriarcalismo, colonização europeia, dizimação dos indígenas e desenvolvimentos regionais desiguais parecem oferecer a base material-histórica para a compreensão dos diferentes acessos entre grupos sociais distintos, com suas diferentes posições de prestígio ou subalternidade.

2 METODOLOGIA

Para atingir o objetivo do presente estudo, realizamos uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa. Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva busca descrever características de determinado fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis. Por se tratar de uma análise que foge ao enquadramento numérico e quantitativo, optamos por uma concepção metodológica qualitativa, o que nos permite dar destaque aos aspectos que fogem ao rigor matemático. Adotando os critérios de relevância, popularidade e alcance, optamos pelo site do portal "administradores.com" para a análise do conteúdo textual sobre diversidade.

Realizamos a coleta do material em março de 2018. No mecanismo de busca disponível na página, procuramos pelo termo “diversidade”, que resultou em 98 publicações disponíveis. Desse total, 62 eram artigos expositivos-argumentativos e 36 se referiam a notícias. Considerando a natureza mais superficial da notícia, adotamos como critério de seleção utilizar apenas artigos expositivos-argumentativos que abordassem o tema “gestão da diversidade”, publicados entre os anos de 2016 e 2018, o que resultou em 15 artigos. A lista com os títulos e data de publicação estão disponíveis no Quadro 2.

Quadro 2 – Relação de artigos selecionados para análise (Administradores.com)

Nº	Título	Autor (a)	Ano
1	Diversidade: inclua mais perspectivas e molde o futuro da sua empresa	Silene Brito	2018
2	Gestão de pessoas: descrição de cargos visando à diversidade humana	Cláudio Márcio Araújo da Gama	2018
3	Inclusão e diversidade são importantes. Entenda o motivo	Brigette Hyacinth	2017
4	As organizações contemporâneas e a gestão da diversidade	Paula Lopes de Oliveira Maia	2017
5	Diversidade na Cultura Organizacional	Silvio Soledade	2017
6	Diversidade de gênero: como incluir o tema na pauta empresarial?	Bettina Büchel	2017
7	As mulheres na liderança das organizações estão mudando o universo corporativo para melhor!	Adriano Meirinho	2017
8	Tendências econômicas e desafios para gestão	Nogueira Rodrigues	2017
9	Por que as empresas de tecnologia do Vale do Silício têm 45% de funcionários estrangeiros?	Endeavor Brasil	2017
10	Diversidade multicultural nas organizações	Lucas da Silva Vital	2016
11	Diversidade e Inclusão - Fazendo a diferença nos resultados	Guilherme Gonçalo	2016
12	Imagine All the People: a diversidade no mundo corporativo	Marcelo L. Barros	2016
13	Como incorporar a visão das minorias e empreender a diversidade nas organizações	Naiany Ribeiro Gomes Almeida	2016
14	Quanto vale a diversidade nas empresas	Luciana Mello	2016
15	Psicologia organizacional	Tássia T. Steglich	2016

Fonte: elaboração própria, a partir dos dados coletados no site *administradores.com*.

Para analisar o material coletado, recorreremos à análise de conteúdo, em sua abordagem qualitativa. Essa técnica se divide em três etapas. A primeira refere-se à *pré-análise*, que, por sua vez, se subdivide em mais quatro etapas, quais sejam: a) leitura “flutuante”, caracterizada pela primeira leitura do material em análise; b) a escolha dos documentos e dos trechos que serão de fato utilizados para a análise; c) elaboração de hipóteses e d) a formulação de categorias, considerando os textos analisados. Após, a segunda etapa tem como objetivo a *exploração do material*, fase em que, após uma análise mais profunda dos textos escolhidos, aplicamos as técnicas analíticas. A última etapa é o *tratamento dos resultados*, fase importante da análise de conteúdo, momento final onde se expõe as conclusões mais importantes, por meio de uma análise reflexiva e crítica acerca do material escolhido (BARDIN, 2011; MOZZATO, GRZYBOVSKI, 2011).

As categorias analíticas foram extraídas *a posteriori*, ou seja, após a análise do material coletado. A partir da análise de conteúdo, identificamos 3 categorias presentes com maior expressividade nos textos. A primeira trata dos “conceitos e definições sobre diversidade nas organizações”. Nesta categoria, realizamos um debate conceitual, confrontando os artigos escolhidos com a literatura da área. Na segunda categoria, intitulada “da preocupação social aos resultados: diversidade como um diferencial competitivo”, analisamos a perspectiva veiculada com maior predominância nos artigos, qual seja, a diversidade como uma ferramenta de gestão. Por último, analisamos o que a maioria dos artigos escolhidos se propõe a debater: “como implementar a diversidade nas organizações?”. Os resultados encontram-se expostos na seção seguinte.

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES SOBRE DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

O que é diversidade? Inúmeros trabalhos acadêmicos e livros na área buscaram responder e analisar esse fenômeno, sob diversas perspectivas. Seja por meio de uma análise sociológica, histórica, cultural ou econômica, a diversidade é objeto de estudo de diferentes áreas, por isso ela pode ser entendida de várias formas. Após analisar os artigos publicados no site “administradores.com”, sintetizamos no Quadro 03 a convergência conceitual acerca da diversidade, da qual os autores majoritariamente partem.

Quadro 3 – Trechos selecionados que conceituam ou definem diversidade nas organizações

Grupo	Ideia principal	Trecho ilustrativo	Autores
1	Definição da diversidade como um termo amplo, subjetivo e genérico	“Entende-se a diversidade como qualquer característica que possa influenciar a identidade de uma pessoa, ou a maneira pela qual ela trata os problemas e vê o mundo. ” (MAIA, 2017) (Grifo nosso)	Maia (2017), Hyacinth (2017), Barros (2016)
2	Definição da diversidade a partir de autores populares da perspectiva gerencial e instrumental da Administração	“Diversidade significa as grandes diferenças humanas básicas em uma determinada situação. A diversidade no ambiente de trabalho é um aspecto típico do contexto globalizado dinâmico e competitivo nos dias de hoje. Diversidade é a crença, filosofia e reconhecimento de que cada indivíduo é único e valioso, mediando-se os conflitos com normas estabelecidas. ” (CHIAVENATO, 2005, p.164). (Grifo nosso)	Rodrigues (2017), Vital (2016), Almeida (2016)

Fonte: Elaboração própria

Neste ponto, cabe diferenciarmos “diversidade” e “gestão da diversidade”. Enquanto diversidade é um termo mais amplo e pode ser definido como “fenômeno social caracterizado pelas distinções das pessoas a partir de suas diferentes pertencas grupais em um contexto determinado” (CARVALHO-FREITAS et al., 2017, p.178), a gestão da diversidade se refere à necessidade de administrar ou lidar com a diferença em um contexto, ou seja, é operacionalizar, medir e controlar uma determinada variável, qual seja, a diversidade no contexto de trabalho.

Seis artigos analisados demonstraram uma definição do termo diversidade ou gestão da diversidade. Três deles (grupo 2) recorreram a fontes externas para definir o termo e em apenas um deles (RODRIGUES, 2017) houve diferenciação de “diversidade” e “diversidade no ambiente de trabalho”, exaltando seus benefícios e a necessidade de geri-la, a fim de evitar possíveis conflitos. Pudemos então perceber certa imprecisão conceitual quanto ao que se entende por diversidade, considerando que as delimitações tanto vagas quanto instrumentais aludem pouco sobre as origens e efeitos da (não) diversidade das empresas.

Outro aspecto que prejudica conceitualmente a definição clara do que é diversidade é o que Carvalho-Freitas et al. (2017) chamam de “esticamento do conceito”, que se refere à tentativa de ampliar o termo, abarcando diferenças individuais como personalidade, comportamento, tolerância etc., o que alarga a extensão do termo e diminui sua precisão. Neste sentido, todos esses fatores denotam uma definição ampla, subjetiva e genérica, o que acarreta no apagamento do histórico explicativo dos motivos que fazem a falta de diversidade nas organizações ser uma realidade, decorrente da subvalorização de determinados grupos sociais. Aqui, o conceito de diversidade é dado como um tópico da gestão de conflitos, como uma variável geradora de divergências. Dessa forma, consideram a diversidade como algo pertencente ao âmbito da moral, do pré-julgamento, uma ideia ligada ao afeto, de “incluir todas as pessoas e fazê-las se sentirem queridas e bem-vindas” (HYACINTH, 2017).

Aludir a diversidade de opiniões, comportamentos ou interesses que podem ou não gerar conflitos não é coerente com a apreensão das razões que evocam a necessidade de uma gestão da diversidade. Conforme exposto na segunda seção, o termo diversidade envolve categorizações sociais resultantes das relações que extrapolam e ao mesmo tempo estão presentes no contexto organizacional. Embora as práticas particulares das empresas não sejam suficientes para a superação de opressões históricas, a indistinção entre o que são os marcadores sócio-históricos relacionados às minorias sociais e o que é a simples expressão de comportamentos subjetivos (como opiniões ou interesses) mais prejudica do que auxilia os avanços pela maior igualdade social.

Neste sentido, os desafios ainda são notáveis quanto à inclusão de sujeitos marginalizados. Ao que parece, a maior parte das organizações apenas cumpre determinações legais e utiliza-se das mesmas para o reforço da imagem social atrelada à responsabilidade (...). Dada sua função ontológica, ou seja, considerando que, pelo trabalho, os sujeitos sociais têm a possibilidade de transformarem o contexto à sua volta e desenvolverem-se em espaços relacionais, as mudanças no ambiente de trabalho podem refletir mudanças significativas em diversas instâncias de sociedade, como um todo. Essa função essencial ganha *status* qualitativo se nas organizações a exclusão e o estigma possam ser amenizados com o surgimento de novos olhares, novos valores e novas atitudes (...). (FRANCO et al., 2017, p. 48).

Portanto, enquanto veículo que instrui e conforma pensamentos, os quais podem se refletir nas práticas organizacionais, os artigos veiculados no site carecem de reflexões mais profundas para uma delimitação acurada da diversidade nas organizações.

3.2 DA PREOCUPAÇÃO SOCIAL AOS RESULTADOS: DIVERSIDADE COMO UM DIFERENCIAL COMPETITIVO

A gestão da diversidade prevê adoção de medidas administrativas que convertam os atributos pessoais, ou de grupos, em recursos para melhorar o desempenho da organização (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Em todo o material analisado, prevalece a perspectiva gerencialista da diversidade, ou seja, aquela que a compreende como uma variável ambiental que deve ser aceita, controlada e produtora de resultados. Por conseguinte, a diversidade nas organizações é apresentada como um recurso a ser instrumentalizado em favor da empresa: sendo bem gerida, manifesta-se como uma força ou uma oportunidade; quando mal gerida, pode representar uma ameaça ou fraqueza a ser combatida. No quadro a seguir, esquematizamos esses fatores a partir do material analisado.

Quadro 4 – Diversidade nas organizações como uma variável ambiental

Fatores Internos	Força	Empregados mais motivados Aumento da capacidade de inovação
	Fraqueza	Conflitos internos
Fatores Externos	Oportunidade	Mudanças demográficas Nichos de mercado Mudanças culturais
	Ameaças	Dispositivos legais: lei de cotas Queda na reputação da empresa

Fonte: Elaboração própria

Adiante, no Quadro 05, citamos os trechos em que os artigos selecionados atribuem à diversidade uma força ou oportunidade organizacional. Os atributos mais recorrentes permitiram a formação de 3 grupos: os que entendem que a diversidade gera motivação da equipe, os que a relacionam com a capacidade de inovação e, por último, aqueles que entendem que diversidade está ligada ao aproveitamento de oportunidades ambientais.

Quadro 5 – Diversidade como força ou oportunidade

Grupo	Ideia principal	Trecho ilustrativo	Autores
1	A diversidade possui uma relação direta com a motivação .	“Uma empresa que o ambiente heterogêneo é reconhecido tende a contar com colaboradores mais empenhados .” (BRITO, 2018) (Grifo nosso)	Brito (2018), Barros (2016), Hyacinth (2017)
2	A diversidade possui uma relação direta com a inovação .	“Os benefícios da diversidade incluem maior criatividade e inovação à medida em que pessoas com vários costumes trazem múltiplas perspectivas para a mesa. (HYACINT, 2017). (Grifo nosso)	Gonçalo (2016), Maia (2017), Soledade (2017), Barros (2016), Hyacinth (2017)
3	A diversidade possui uma relação direta com a imagem empresarial.	“As empresas que compreendem que a diversidade cria diferenciais e absorvem esta premissa em suas culturas internas acabam crescendo de forma sólida, conquistam a admiração e respeito dos seus profissionais, e também da sociedade ao qual elas pertencem .” (BRITO, 2018) (Grifo nosso)	Gonçalo (2016), Brito (2018), Maia (2017)

Fonte: Elaboração própria

O primeiro grupo apresentado no Quadro 5 relaciona diversidade a fatores motivacionais, que resultam na elevação do comprometimento, na preocupação com o coletivo e na retenção de bons funcionários. No segundo grupo, em que a diversidade é atrelada à inovação, está a associação mais frequente no material coletado. No último grupo, a diversidade é vista como um elemento de construção positiva da imagem da empresa. Ligada à ideia de compromisso social, a diversidade representa um valor para o cliente. Além disso, é concebida como uma oportunidade externa que advém de mudanças demográficas e culturais.

Por um lado, tendemos a considerar como importante a valorização da diversidade nas empresas, visto que este movimento contribui para a formação de um sistema de pensamento social que se mostra mais aberto ao diverso, ao diferente, à inclusão; nesse sentido, práticas inclusivas tornam-se bem-vistas e estimuladas. Por outro lado, quando os pontos positivos da diversidade são limitados aos possíveis retornos financeiros que trazem às empresas, percebemos que essa valorização é antes subordinada à lógica gerencialista do “lucro acima de tudo”; com isso, a diversidade não é um valor em si própria, o que nos leva ao contraponto de que, nessa concepção, ela deixa de ser legítima se não estiver acompanhada da maior lucratividade às empresas que a defendem.

Quanto à análise dos possíveis fatores negativos associados à diversidade, o quadro 6 expõe os principais pontos abordados nas publicações do portal “Administradores.com” sobre suas potenciais fraquezas ou ameaças.

Quadro 6 – Diversidade como fraqueza ou ameaça

Grupo	Ideia principal	Trecho ilustrativo	Autores
1	Riscos à imagem da empresa decorrentes da má gestão da diversidade.	“Um gerenciamento falho da diversidade cultural no trabalho provoca tensões entre empregados e empregadores, perda da produtividade em equipe, uma identidade corporativa manchada e até mesmo processos por discriminação” (HYACINTH, 2017).	Hyacinth (2017) e Maia (2017)
2	Conflitos internos decorrentes da gestão da diversidade	“destaca-se como aspecto negativo a ocorrência de conflitos que poderão ocorrer em virtude da adoção de uma força de trabalho heterogênea nos mais diferentes aspectos” (MAIA, 2017).	Hyacinth (2017) e Maia (2017)
3	Ações afirmativas legais	“Segundo pesquisa realizada pela ABRH, (...) 86% dos respondentes declaram que a contratação ocorre apenas para cumprir a lei de cotas, apenas 3% porque acredita no potencial e somente 2% porque valoriza a diversidade. O reflexo desses indicadores é o despreparo e a baixa efetividade de programas e políticas de inclusão e diversidade nas organizações” (GONÇALO, 2016).	Gonçalo (2016)

Fonte: Elaboração própria

Quando se atribui que um dos principais possíveis problemas ocasionados pela falha na gestão da diversidade se relaciona à imagem da empresa, reforça-se também que o foco da gestão da diversidade é também sobre a imagem externa que a empresa busca transmitir. De acordo com Alves e Galeão-Silva (2004), no Brasil houve uma importação de programas de gestão da diversidade, fundamentados na ideologia tecnocrática, uma das faces do gerencialismo. Essa ideologia se respalda na racionalidade técnica, que ensina a tentativa de retratar a administração enquanto uma ciência neutra, conduzida por técnicos e especialistas com responsabilidades e

influências limitadas. Nesse sentido, o atrelamento da gestão da diversidade à imagem externa empresarial expressa um gerencialismo que tende a promover um apagamento histórico e humanístico em relação ao porquê da inclusão de minorias sociais nas organizações se faz necessária, restringindo o debate a uma mera questão técnica. Assim, o referido discurso é contraditório, ao passo que dissemina a ideia de acolhimento e afetividade e, na prática, preserva a impessoalidade e instrumentalidade da administração, pois “o mais dedicado dos empregados pode se tornar ‘descartável’ ao não apresentar os resultados esperados” (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 339).

Conforme Saraiva e Irigaray (2009), os discursos empresariais trabalham na difusão de práticas organizacionais que incorporem a visão do empregado enquanto cidadão, e da empresa enquanto comunidade, visando à *legitimação* junto aos clientes, ao mercado e demais públicos que chancelam suas ações. Nesse ínterim, ao mesmo tempo em que discursos midiáticos ressaltam que a mera questão de uma força de trabalho heterogênea, por si só, traz o potencial conflitivo, pouco é dito que estes podem ser considerados ínfimos perto dos grandes conflitos históricos que resultaram na diferenciação humana a partir de marcadores sociais, como a escravidão, o patriarcado e o assassinato de pessoas não heterossexuais.

Quando Gonçalo (2016) resgata em seu texto uma pesquisa que aponta que uma maioria esmagadora dos empresários incorporam a inserção de minorias sociais nas empresas, por meio das cotas, apenas por força de lei, tem-se explícito que eles não enxergam a valorização da diversidade por si só. Trata-se justamente dessa visão instrumental e reducionista aqui criticada. Em tal contexto, não surpreende que os artigos publicados no referido portal on-line de negócios não vão além de tal visão – pelo contrário, visto que a reforça. Todavia, chama a atenção o fato de alguns dos autores dos artigos serem professores universitários, o que nos leva a refletir que, possivelmente, nem mesmo no ambiente acadêmico as visões que não reforçam o gerencialismo tenham espaço.

3.3 COMO IMPLEMENTAR E GERENCIAR A DIVERSIDADE?

Depois de conceituar e destacar os benefícios e desafios de gerir a diversidade nas organizações, a maioria dos artigos analisados propõem metodologias e orientações visando sua implementação. Cinco deles – Hyacinth (2017), Barros (2016), Mello (2016), Büchel (2017) e Almeida (2016) – defendem que a gestão da diversidade se dá por meio de técnicas de gestão de pessoas. As mais citadas são: recrutamento e seleção, práticas de treinamento e planos de carreira. “Em termos práticos, a diversidade nas organizações costuma mostrar sua face mais robusta nas atividades realizadas pelas áreas responsáveis pelos processos de **recrutamento e seleção** de colaboradores, o que de fato faz sentido” (MELLO, 2016. Grifo nosso).

Outro aspecto a ser ressaltado é o público-alvo da maioria dos artigos selecionados. A maior parte deles aborda a diversidade de gênero nas organizações, destacando a competência das mulheres e denunciando a falta delas em cargos de direção. Segundo Alves e Galeão-Silva (2004, p. 27), “a partir do momento em que a contratação de pessoas vindas de minorias tornou-se inevitável, os administradores procuraram incorporar a novidade ao sistema administrativo por meio das políticas de gestão da diversidade”. Ou seja, se a entrada de minorias sociais nas empresas já se faz uma necessidade, seja por questões legais, seja pelo retorno financeiro que traz, por que não transformar tal condição em uma roupagem de supervalorização da suposta responsabilidade social das empresas?

Alves e Galeão-Silva (2004) apontam como principais obstáculos à implementação de políticas voltadas à gestão da diversidade: descrença dos funcionários em relação aos programas e sua efetividade; atitudes preconceituosas em relação aos beneficiários desses programas; a

resistência de alguns funcionários em aceitar rotinas de administração de recursos humanos inclusivas e alinhadas à questão da diversidade. Novamente, a gestão da diversidade é vista como parte integrante do conteúdo da ideologia tecnocrática, cujo foco se mantém no controle e ações que, se não trazem o lucro, ao menos não o comprometem.

A redução de um problema social à dimensão técnica elimina o caráter político da questão. Elimina-se a ameaça da ruptura da unidimensionalidade pela ação afirmativa com a aceitação da ideia de diversidade como vantagem competitiva. **A diferença neutralizada transforma-se em mercadoria e pode ser gerenciada como um recurso da organização** (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 27, grifo nosso).

Sendo assim, a implantação de práticas de gestão da diversidade não se resume a procedimentos administrativos; é necessário considerar aspectos culturais e sociais dos diversos atores envolvidos. Na prática, medidas são implantadas a fim de superar as dificuldades advindas da gestão da diversidade, tais como a reestruturação de políticas de recursos humanos, formas de tutoria, grupos de discussão, estabelecimento de garantias e compensações para adoção da diversidade. Contudo, tais práticas precisam também se amparar numa reflexão teórica mais crítica, compreendendo os processos de exclusão das minorias sociais para, assim, tornar mais efetivo os possíveis instrumentos de superação deste problema histórico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo da leitura dos textos escolhidos para análise, bem como dos teóricos da área, foi possível perceber a complexidade que é abordar esse tema no contexto organizacional. Os principais resultados apontam para um conceito divulgado de forma ampla, subjetiva, genérica e descontextualizada. A diversidade é conceituada como uma manifestação da diferença de opiniões, gênero, orientação sexual, raça e qualquer outra característica que possa gerar conflitos. Tal visão compreende a diversidade como uma questão de postura ética e moral, de não preconceitos e julgamentos, uma forma de promoção da aceitação do diferente. Trata-se de promover a sensação individual de aceitação, de motivação, de se sentir integrado ao grupo. A referida concepção contribui para a indefinição do conceito, para sua imprecisão. Além disso, a diversidade aqui não é tratada em suas origens e consequências, como um problema social ligado à marginalização de grupos específicos, típico de países marcados por uma desigualdade histórica e estrutural como é o Brasil. É como se as organizações estivessem ilhadas dentro dos seus muros, apartadas da realidade brasileira e suas determinações históricas.

A abordagem predominante é a perspectiva gerencial da diversidade, na qual a diferença é uma variável interna a ser operacionalizada, medida e controlada, a fim de se obter vantagem competitiva, como uma forma de se legitimar perante o cliente. A perspectiva crítica trouxe elementos importantes para análise, uma vez que amplia a discussão para além da concepção hegemônica e instrumental da gestão da diversidade. Em síntese, quando a diferença é tratada de forma técnica, como uma mercadoria, um recurso, reduz o caráter político da questão, negligenciando assim o movimento de exclusão de grupos minoritários sob o discurso da neutralidade tecnocrática.

Os principais resultados demonstram que a maioria dos artigos buscaram propor metodologias e orientações de como implementar e gerenciar a diversidade nas organizações. A maior parte deles não aborda aspectos sociais e econômicos que levaram ao surgimento dessa diferença; apenas davam como solução ao “problema” a mera inclusão quantitativa de grupos minoritários por meio de técnicas de gestão de pessoas, tais como recrutamento e seleção, treinamento e

plano de carreira. Outra solução era promover um ambiente acolhedor, evitando quaisquer conflitos que pudessem advir das diferenças no ambiente de trabalho. A gestão da diversidade se torna, nessa perspectiva, um subcapítulo da gestão de conflitos nas relações de trabalho.

O presente artigo busca contribuir para ampliação do debate crítico nas ciências administrativas. O trabalho aqui desenvolvido se engaja no embate às concepções funcionalistas da administração, cuja raiz remonta o positivismo – que é uma abordagem que evita questionamentos e inibe a autorreflexão (PAES DE PAULA, 2013). Nesse sentido, “o funcionalismo busca a manutenção do *status quo*, não sua transformação ou ruptura” (BOAVA; BOAVA; SETTE, 2012 p. 87). Portanto, a principal contribuição deste estudo se volta não apenas para uma análise crítica do conteúdo no site de negócios, mas principalmente para a sociedade onde este conteúdo discursivo é produzido, servindo de arcabouço reflexivo, principalmente para estudantes de graduação.

A partir das análises tecidas, podemos concluir que os textos veiculados pelo site “www.administradores.com.br” sobre gestão da diversidade contribuem para a indefinição do conceito, desprezam implicações sociais e econômicas intimamente relacionadas com o tema em questão e trabalham na popularização da perspectiva gerencial da diversidade. Não deixando de considerar seu caráter popular, e que seu público-alvo também abrange pessoas leigas no assunto, buscamos, a partir desse trabalho acadêmico, avançar na discussão sobre diversidade nas organizações, destacando seus desdobramentos no contexto organizacional e como ela é amplamente abordada. Para estudos futuros, recomendamos a análise de pesquisadores sobre outras revistas de negócios, bem como a condução de entrevistas com gestores empresariais e formandos do curso de Administração, no intuito de compreender as percepções e as potencialidades de ação destes públicos em relação aos temas da diversidade, da inclusão de minorias nas organizações e da superação das opressões direcionadas a determinados marcadores sociais.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, N. R. G. **Como incorporar a visão das minorias e empreender a diversidade nas organizações**. 13 dez. 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/como-incorporar-a-visao-das-minorias-e-empreender-a-diversidade-nas-organizacoes/100844/>> Acesso em: 17 abr. 2018.
- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.
- 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.
- BADGETT, M. V. L.; LAU, Holning; SEARS, Brad. **Bias in the workplace: Consistent evidence of sexual orientation and gender identity**. 2007.
- 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.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

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.

BARROS, M. L. **Imagine All the People**: a diversidade no mundo corporativo. 8 ago. 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/imagine-all-the-people-a-diversidade-no-mundo-corporativo/97124/>> Acesso em: 17 abr. 2018.

BRITO, S. **Diversidade**: inclua mais perspectivas e molde o futuro da sua empresa. 03 jan. 2018. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/diversidade-inclua-mais-perspectivas-e-molde-o-futuro-da-sua-empresa/108584/> Acesso em: 17 nov. 2018.

BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F.; SETTE, R. S. Meditações Funcionalistas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 7., 2012. Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

BÜCHEL, B. **Diversidade de gênero**: como incluir o tema na pauta empresarial?. 18 set. 2017. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/diversidade-de-genero-como-incluir-o-tema-na-pauta-empresarial/106917/>> Acesso em: 17 abr. 2018

CABRAL, A. C. A. A Sociologia Funcionalista nos Estudos Organizacionais: Foco em Durkheim. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003. Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; SILVA, O. A.; TETTE, R. P. G.; SILVA, C. V. Diversidade em Contextos de Trabalho: Pluralismo Teórico e Questões Conceituais. **Revista Economia & Gestão**, v. 17, n. 48, p. 174-191, 2017.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2. ed., 2010.

ENDEAVOR. **Por que as empresas de tecnologia do Vale do Silício têm 45% de funcionários estrangeiros?** 7 fev. 2017. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/por-que-as-empresas-de-tecnologia-do-vale-do-silicio-tem-45-de-funcionarios-estrangeiros/102435/>> Acesso em: 17 abr. 2018.

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.

FERRAZ, Janaynna de Moura; FERRAZ, Deise Luiza da Silva. O materialismo histórico e dialético: porque ser contra-hegemônico (pode) não é ser contra o capital. In: CUNHA, Elcemir Paço; FERRAZ, Deise Luiza (org.). **Crítica marxista da administração**. Rio de Janeiro: Rizoma, 2018.

FRAGA, Aline Mendonça; COLOMBY, Renato Koch; GEMELLI, Catia Eli; PRESTES, Vanessa Amaral. A diversidade da diversidade: análise sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 44., 2020. Rio de Janeiro. **Anais eletrônico..**: Rio de Janeiro, ANPAD, 2020.

FRANCO, D.S.; MAGALHAES, A. F.; PAIVA, K. C. M.; SARAIVA, L. A. S. Entre a inserção e a inclusão de minorias nas organizações: Uma análise crítica sob o olhar de jovens trabalhadores. **E&G - Revista Economia e Gestão**, v. 17, p. 43-61, 2018.

GAMA, C. M. A. **Gestão de pessoas**: descrição de cargos visando à diversidade humana. Acesso em: 23 fev. 2018. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/gestao-de-pessoas-descricao-de-cargos-visando-a-diversidade-humana/109422/>>. Acesso em: 17 abr. 2018

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALO, G. **Diversidade e inclusão** - fazendo a diferença nos resultados. 23 ago. 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/diversidade-e-inclusao-fazendo-a-diferenca-nos-resultados/97592/>> Acesso em: 17 abr. 2018.

GONÇALVES, E. B. P.; ESPEJO, M. M. D. 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.

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.

HYACINTH, B. **Inclusão e diversidade são importantes. Entenda o motivo**. 12 abr. 2017. Disponível: < <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/inclusao-e-diversidade-sao-importantes-entenda-o-motivo/103961/>> Acesso em: 17 abr. 2018.

LINO, A. F.; AQUINO, A. C. B. A diversidade dos tribunais de contas regionais na auditoria de governos. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v. 29, n. 76, p. 26-40, 2018.

MAIA, P. L. O. **As organizações contemporâneas e a gestão da diversidade**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/as-organizacoes-contemporaneas-e-a-gestao-da-diversidade/106424/>> Acesso em: 09 abr. 2018.

MARTINEZ, V. P. R. Mais vale parecê-lo que sê-lo? a impressão, o diálogo e a diversidade para gestores de inovação. **Gestão & Regionalidade**, v. 32, n. 96, p. 135-150, 2016.

MARX, K. **O capital**, livro I. São Paulo, Boitempo, 2013.

MEIRINHO, A. **As mulheres na liderança das organizações estão mudando o universo corporativo para melhor!**. 27 mar. 2017. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/as-mulheres-na-lideranca-das-organizacoes-estao-mudando-o-universo-corporativo-para-melhor/103576/>> Acesso em: 17 abr. 2018.

MELLO, L. **Quanto vale a diver\$idade nas empresas**. 22 mar. 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/quanto-vale-a-diveridade-nas-empresas/94230/>> Acesso em: 17 abr. 2018

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**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

PAES DE PAULA, A. P. **Repensando os estudos organizacionais**: o círculo das matrizes epistemológicas e a abordagem Freudo-Frankfurtiana. 2013. Tese Titular. Belo Horizonte: CAD/UFMG, 2013.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 14, n. 4, art. 6, p. 670-683, 2010.

RICHARTE-MARTINEZ, V. P. Mais vale parecê-lo que sê-lo? A impressão, o diálogo e a diversidade para gestores de inovação. **Gestão & Regionalidade**, v. 32, n. 96, p. 135-150, 2016.

RODRIGUES, N. **Tendências econômicas e desafios para gestão**. 13 abr. 2017. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/tendencias-economicas-e-desafios-para-gestao/103925/>> Acesso em: 17 abr. 2018.

RUMENS, Nick. Towards queering the business school: A research agenda for advancing lesbian, gay, bisexual and trans perspectives and issues. **Gender, Work & Organization**, v. 23, n. 1, p. 36-51, 2016.

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

SOLEDADE, S. **Diversidade na cultura organizacional**. 10 jul. 2017. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/diversidade-na-cultura-organizacional/105626/>> Acesso em: 17 abr. 2018.

STEGlich T. T. **Psicologia organizacional**. 26 abr. 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/psicologia-organizacional/95101/>> Acesso em: 17 abr. 2018.

TREVISAN, L.; DUTRA, J.; VELOSO, E. Editorial: - Gestão de diversidades. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 3, p. 1-4, 2017.

VITAL, L. S. **Diversidade multicultural nas organizações**. 24 ago. 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/diversidade-multicultural-nas-organizacoes/97593/>> Acesso em: 17 abr. 2018.