

Diversidade nas organizações a partir da análise de artigos brasileiros (2003-2016)

Cristina Matte¹

Ana Clarissa Matte Zanardo dos Santos²

Resumo: O objetivo deste artigo é entender como a temática da diversidade nas organizações é abordada em artigos brasileiros da seguinte maneira: de 2003 a 2014, a busca foi realizada nos anais da Enanpad e, de 2014 a 2016, em artigos disponíveis na base de dados Spell. Além de mapear a evolução do conceito na academia e suas aplicações nas organizações, objetiva identificar em que direção a produção acadêmica avançou e as tendências organizacionais referentes ao tema. Após a busca a partir da palavra-chave Diversidade e a aplicação dos filtros, foram analisados 8 artigos de periódicos e 54 artigos apresentados no congresso. Para a análise, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo e software NVivo10. Percebeu-se que os resultados indicam que os artigos não apontam vantagens ou desvantagens das empresas em lidar com a diversidade. O foco principal dos artigos foi a identificação da existência da gestão da diversidade nas organizações e se ela é respeitada. Os resultados dos artigos apontam que a maioria das empresas estudadas ainda não possuem uma política de gestão da diversidade. Os artigos trazem, principalmente, casos referentes à diversidade de gênero e pessoas com deficiência e poucos estudos relacionados à diversidade de raça.

Palavras-chave: Gestão da Diversidade; Diversidade; Minorias.

Diversity in organizations from Brazilian papers analysis (2003-2016)

Abstract: The purpose of this article is to understand how the theme of diversity in organizations is approached in Brazilian papers as follows: from 2003 to 2014 the search was performed in the annals of Enanpad and from 2014 to 2016 in the Spell database. In addition to mapping the concept evolution in academia and its applications in organizations, it aims to identify the direction in which academic production has advanced and the organizational trends related to the theme. After searching the keyword Diversity and the application of filters, we analyzed 8 papers from periodicals and 54 papers presented at the congress. The analysis of content and software NVivo10 were used for the analysis. We realized that the results indicate that the papers do not point out advantages or disadvantages of the companies in dealing with the diversity. The main focus of the papers was the identification of the existence of diversity management in organizations and whether it is respected. The results of the papers indicate that most of the companies studied do not yet have a Diversity Management policy. The papers include cases related to gender diversity and people with disabilities and few studies related to racial diversity.

Keywords: Diversity Management; Diversity; Minorities.

¹ Especialista em Desenvolvimento Humano e Organizacional pelo Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios (IBGEN). Graduada em Administração de Empresas pelas Faculdades Porto Alegrenses (FAPA). Endereço Postal: Rua Miguel Tostes, 505/23 Bairro Rio Branco, Porto Alegre/RS, Cep: 90430-061, E-mail: cristina.matte@gmail.com

² Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Especialista em Secretariado Executivo com Ênfase em Gestão Empreendedora pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Graduada em Biologia pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Atua como pesquisadora e professora no Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

1. Introdução

O espaço que o tema da diversidade tem tido nas organizações vem crescendo. Esse interesse deve-se ao estabelecimento legal de cotas para pessoas com deficiência nas empresas e à maior articulação política dos grupos de minorias (p.ex. não brancos, homossexuais, mulheres). As empresas, então, acabaram por fazer de tal temática uma vantagem competitiva, sendo tratada como aspecto de responsabilidade social, uma vez que se torna uma prática que apoia e viabiliza a inserção profissional destes indivíduos (FLORES-PEREIRA; ECCEL, 2010).

Além do interesse das organizações, o tema também vem sendo estudado por pesquisadores da área nas últimas décadas. Entretanto, o conceito de diversidade ainda carece de rigor e de desenvolvimento teórico. Atualmente, as definições variam desde as mais específicas, que enfatizam raça, etnia e gênero, até as mais amplas, que abrangem a importância de se considerarem diferenças individuais (NKOMO; COX, 1999).

No Brasil, os estudos são mais recentes, sendo que o não reconhecimento da existência de preconceito e discriminação é um dos fatores determinantes para a postergação da discussão do tema (FLEURY, 2000). Os programas de gestão da diversidade foram introduzidos no Brasil por multinacionais estrangeiras que já tinham, em suas matrizes, práticas contra a discriminação, as quais não eram comuns nas organizações nacionais, apesar de os brasileiros se considerarem livres de preconceitos. Entretanto, observa-se uma lacuna de pesquisa nos estudos de diversidade: embora sejam percebidas algumas potenciais vantagens da diversidade, a maioria dos estudos foca na questão legal referente ao cumprimento da lei de cotas (HANASHIRO; QUEIROZ, 2006).

A partir da importância da diversidade para as organizações e de como o tema tem sido analisado no Brasil, o objetivo deste artigo é o de entender como a temática da diversidade nas organizações é abordada em artigos brasileiros da seguinte maneira: de 2003 a 2014, a busca foi realizada nos anais da Enanpad e, de 2014 a 2016, a busca centrou-se nos artigos disponíveis na base de dados Spell. Como o tema da diversidade nas organizações está em construção, optou-se, inicialmente (2003-2014), por analisar artigos apresentados nos anais do principal evento brasileiro de Administração (e segundo maior do mundo) promovido pela Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). De 2014 a 2016, a análise se deu em artigos disponíveis na base de dados Spell, especialmente, para compreender o posicionamento atual do que está sendo produzido nos periódicos indexados nesta base de dados.

O presente artigo está estruturado em quatro seções. A revisão da literatura aborda o conceito de Diversidade, bem como sua classificação: Cultural, Gênero, Pessoas com Deficiência (PcDs), Racial e Sexual. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos e a discussão dos resultados. Finalmente, as conclusões da pesquisa são elencadas, juntamente com as limitações e as sugestões de estudos futuros.

2. Diversidade

Segundo Moreira, Cappelle e Carvalho-Freitas (2011), a diversidade se ocupa dos grupos de minoria – negros, PcDs, mulheres, indígenas e outros, sendo um campo fértil para discussões, uma vez que é um tema polêmico e controverso. Harrison e Sin (2006) apontam que a diversidade é o montante de diferenças entre membros de uma unidade social.

O Brasil é um país heterogêneo, fruto de migrações com origens diversas, resultando em diferentes comidas, músicas e religiões. Entretanto, possui uma sociedade contraditória que permanece estratificada, uma vez que o acesso às oportunidades tanto de trabalho como de educação é definido por origens econômicas, raciais e de gênero (Fleury, 2007), nas quais a discriminação e o preconceito estão presentes. Tanto a discriminação quanto o preconceito implicam a percepção de inferioridade de uma pessoa ou grupo perante outro. (DEGLER, 1971).

O ambiente de trabalho nas empresas tem se tornado cada vez mais heterogêneo, sendo um local onde se relacionam pessoas de diferentes raças, sexos, etnias, religiões e orientações sexuais (NKOMO; COX, 1999; FLEURY, 2000; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Lidar com esta diversidade e gerenciá-la ainda é um desafio para as organizações modernas. As ações efetivas encontram-se em estágios incipientes, ainda que a presença da diversidade como prioridade na agenda de responsabilidade social seja cada vez mais perceptível (BAHIA; SCHOMMER, 2009a). A valorização da diversidade requer que os indivíduos abdicuem de preconceitos individuais e corporativos, privilegiando direitos coletivos e deixando de lado os valores individuais em prol dos direitos universais (SILVA, 2000). Thomas Jr. (1992) sugere que um ambiente que propicie a convivência entre os colaboradores é fundamental para promover a aceitação das diferenças.

O Instituto Ethos elaborou um manual que trata sobre o tema, no qual a diversidade de gênero, raça, etnia, portadores de necessidades especiais, crenças, idade e outros temas específicos estão relacionados à prática de responsabilidade social e à sua habilidade de agregar valor para organizações. Além disso, a diversidade pode ser interpretada como um princípio de cidadania e um valor estratégico, em virtude de ser uma demanda global, bem como uma maneira de unir ética à competitividade (SILVA, 2000). A contratação de pessoas vindas de minorias em geral tornou-se um tema fundamental nas empresas atualmente (BAHIA; SCHOMMER, 2009a). A preocupação com um modelo de gestão que possibilite e garanta a igualdade de oportunidades aos indivíduos provenientes de grupos sociais sub-representados é de fundamental importância para as políticas de gestão de pessoas. Esse processo vai além de implantar políticas de inserção de minorias, buscando adotar ferramentas e implementar ações que promovam o desenvolvimento de práticas de carreira, mudanças na administração de avaliação de desempenho e recompensas, mudanças nos benefícios, práticas de aconselhamento para o desenvolvimento profissional, desenvolvimento de seminários sobre igualdade de oportunidades e administração de conflitos (COX JR, 1991).

A gestão da diversidade deve ser fundamentada no princípio da equidade. O reconhecimento do talento das pessoas nas políticas de recursos humanos deve estar acima da discriminação de sexo, raça,

idade, região geográfica (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2009). As empresas precisam se preocupar com qualquer forma de discriminação, até mesmo nos negócios, uma vez que a diversidade também pode gerar vantagem competitiva.

A diversidade tem sido relatada, pelo ponto de vista atual de estratégia de negócio, como um catalisador de novas e criativas perspectivas sobre problemas e como fonte de oportunidades, ou seja, pode ser um diferencial para o sucesso, alavancando a vantagem competitiva nas organizações (LAU; MURNINGHAM, 1998; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). A heterogeneidade organizacional pode gerar certa diminuição de integração e desavenças, além de dificuldade de comunicação, uma vez que as visões e as percepções podem ser muito diversas.

Desde 1965, o Brasil é signatário da Convenção nº 111 da Organização Internacional do Trabalho, incumbindo-se do compromisso em formular e aplicar uma política nacional com finalidade de promover a igualdade de oportunidades e de tratamento relacionada a emprego e profissão (SILVA, 2000). Nessa perspectiva, as ações afirmativas são consideradas uma alternativa de inclusão social que procura remediar um passado discriminatório. Elas são medidas especiais e temporárias que visam a acelerar o processo de igualdade por parte de grupos vulneráveis, como as minorias étnicas e raciais e as mulheres, entre outros grupos (PIOVESAN, 2005). Essas ações foram adotadas com a fiscalização para o cumprimento da lei 8.213/91, acentuada após o Decreto 3298/99, no qual as empresas com mais de cem empregados estão obrigadas a admitir de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência habilitadas (BRASIL, 1991).

O Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas, do Instituto Ethos, em 2010, aponta que, entre as mulheres empregadas, apenas 13,7% ocupavam cargos executivos (PUCCI, 2010). Também entre os negros empregados, apenas 5,3% exerciam funções executivas. Percebe-se o afunilamento hierárquico, que exclui as mulheres e os negros na medida em que aumentam as atribuições de comando. Além disso, o material informa que os homens não-negros possuem maiores salários, seguidos pelas mulheres não-negras, que percebem salários maiores que os homens negros. O último lugar nesta escala salarial é ocupado pelas mulheres negras, vítimas do duplo preconceito (PUCCI, 2010).

Por outro lado, uma das críticas às ações afirmativas aplicadas às organizações refere-se ao fato de que muitas empresas aderem a tais ações por imposição da lei, demonstrando uma não aceitação das mesmas (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). As ações voltadas para a diversidade, na opinião de muitos, são práticas discriminatórias e injustas (WILSON, 2006).

Há tipos de diversidade que interessam mais a este artigo por serem mais representadas nos artigos analisados: cultural, gênero, PcD, raça e sexualidade, as quais são apresentadas a seguir.

O Brasil possui uma importante diversidade cultural que está sendo encarada como um considerável diferencial competitivo diante do processo de globalização imposto por novos e difíceis parâmetros de competição (SILVA; LUNA, 2004). Além disso, pode-se considerar a questão das diferentes idades

dentro das organizações. Escribá-Estebe, Sánchez-Peinado e Sánchez-Peinado (2009) apontam que a heterogeneidade de idades na alta gestão pode levar a comportamentos mais proativos e assunção de riscos dentro das organizações.

O tema diversidade cultural pode ser entendido sob diferentes perspectivas, contrariando a ótica da homogeneização da cultura brasileira: sob o nível da sociedade; sob o nível do grupo ou indivíduo e sob o nível organizacional (LADEIRA; MESQUITA; 2005).

Os gerentes de uma organização que se proponha a valorizar a diversidade cultural no ambiente de trabalho necessitam estar preparados para as tensões que podem surgir entre os indivíduos, por meio do engajamento pessoal e da disposição em solucioná-las. É importante salientar que utilizar da diversidade cultural não se trata somente de aumentar a quantidade de trabalhadores pertencentes aos grupos de minoria, mas sim, de compreender que diversidade implica desfrutar das vantagens que tais pessoas oferecem para as organizações (FELLOWS, 2005).

O tema relacionado ao gênero diz respeito aos atributos positivos ou negativos que são utilizados como diferenciação entre homens e mulheres, determinando as funções, os papéis e as relações que os indivíduos exercem na sociedade (SILVA, 2000). No século XX, as mulheres conquistaram o direito ao voto e à inserção no mercado de trabalho (LUCAS et al, 2010). Desde lá, a mulher vem se profissionalizando e ocupando espaços profissionais, sociais, culturais e políticos que eram ocupados tradicionalmente pelos homens (BRUSCHINI, 2007). Entretanto, ainda é alvo de discriminações, como diferenças salariais, subjugação e visão masculina prevalecente (FREITAS, 2006).

Ainda que as mulheres tenham expandido sua força de trabalho e suas posições de liderança, o Instituto Ethos (PUCCI, 2010) ressalta a existência de um afunilamento hierárquico, isto é, a proporção de mulheres é diminuída nas posições de liderança e de comando nas empresas. Apenas 13,7% das mulheres ocupam funções executivas, sendo que o percentual tem uma pequena evolução nos cargos de gerência (22,1%) e de supervisão (26,8%). A menor diferença se apresenta em cargos funcionais, alcançando 33,1%.

A dificuldade de ascensão das mulheres em suas carreiras dentro de uma empresa destaca-se principalmente em virtude do fenômeno chamado “teto-de-vidro” - *glass ceiling* - e das barreiras culturais. A expressão “teto-de-vidro” refere-se às barreiras para a promoção que as mulheres encontram em suas carreiras, além de perceberem salários inferiores aos homens que ocupam os mesmos cargos (OLIVEIRA; OLIVEIRA; DALFIOR, 2000). Além do “teto-de-vidro”, alguns autores têm estudado o fenômeno do “penhasco-de-vidro” ou *glass cliff* (Fitzsimmons; Callan; Paulsen, 2014; Ryan et al, 2016), que trata da colocação de mulheres em posições de liderança quando a empresa está em situação mais arriscada, uma vez que são consideradas mais equipadas para lidar com a crise.

Outro aspecto a ser considerado é o fato de muitas mulheres passarem a negar sua própria identidade, assumindo um modelo masculino (TANURE et al, 2006). Esse comportamento pode ser explicado pelo desejo de ascender na carreira (LIMA et al, 2009).

Sobre as Pessoas com Deficiência (PcD), conforme descrito na Cartilha de Inclusão de Pessoas

com Deficiência no Mercado de Trabalho (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2007), as deficiências podem ser entendidas como Deficiência Física, Deficiência Auditiva, Deficiência Visual, Deficiência Mental e Deficiência Mental (associada a duas ou mais deficiências).

Apesar de a pessoa portadora de deficiência já ter sido excluída dos espaços de sociabilidade e do mundo do trabalho (Bahia; Schommer, 2009b), atualmente, compreende-se que a PcD é capaz de realizar as atividades para as quais foi contratada, uma vez que sejam respeitadas suas limitações, sejam físicas, visuais, auditivas, sejam mentais (HEINSKI; 2004). É importante ressaltar que, para as PcDs, o trabalho consiste em um dos meios que proporciona seu processo de adaptação à sociedade (ANACHE, 1996).

A diversidade como uma forma de incluir a PcD no mundo do trabalho possibilita que a empresa desempenhe um papel social, no qual o indivíduo deixa de ser um simples receptor de serviços. Ele passa a produzir um bem ou um serviço que pode ser útil à sociedade. No entanto, a gestão da diversidade não é um pacote com soluções prontas, mas um processo no qual as pessoas aprendem a se relacionar com as diferenças. Deste modo, as empresas devem contratar, conservar e promover a PcD, identificando seus potenciais e oferecendo condições de desenvolvimento profissional (HEINSKI, 2004). O estudo de Nepomuceno e Carvalho-Freitas (2008), realizado com 227 alunos em cursos de especialização em Administração, mostrou que 81% discorda de que a qualidade do trabalho da PcD é inferior ao das demais pessoas, além de discordarem de que a contratação da PcD pode comprometer a competitividade da empresa.

A inserção profissional das PcDs no Brasil ainda pode ser encarada como um grande desafio, embora tenha atingido avanços significativos nos últimos anos, exigindo aprendizagem pela prática e engajamento de diversos envolvidos no processo (BAHIA; SCHOMMER, 2009a). Ao adotar políticas inclusivas em relação à PcD, as organizações promovem sua imagem perante o consumidor. A empresa passa a enxergar essas ações como uma importante estratégia competitiva, além de cumprir a obrigação da contratação de PcDs nos quadros funcionais. Desta maneira, a presença da PcD no mercado de trabalho atende a três dimensões: a) legal, b) ética e de responsabilidade social e c) estratégica (HEINSKI, 2004). Entretanto, admitir uma pessoa com deficiência sem possibilitar o acesso dessa pessoa, apenas para cumprir a Lei, coopera para ampliar o preconceito de que ela não possui competência laboral (TANAKA; MANZINI, 2005).

A raça pode ser considerada uma categoria analítica em que marcas simbólicas estão presentes, ou seja, formas de falar, práticas sociais, características físicas e corporais que diferenciam socialmente um grupo do outro (HALL, 1997). A partir destas diferenças, foram introduzidas classificações de identidades sociais de quem é o dominante e de quem é o dominado (QUIJANO, 2000). Ainda que o preconceito racial seja revelado de forma menos explícita como em outros países, o Brasil ainda persiste num comportamento denominado de “racismo cordial”, que se caracteriza por uma polidez superficial revestida de atitudes e comportamentos discriminatórios (SILVA, 2000).

Quanto à inserção de indivíduos negros no mercado de trabalho, percebe-se que o predomínio de negros em cargos de gestão é muito baixo, atingindo os percentuais de 5,3% para Executivos, 13,2% para Gerentes e 25,6% para Supervisores. A maior quantidade de trabalhadores negros está nos cargos funcionais, alcançando 31,1% (PUCCI, 2010).

As discussões relacionadas à adoção de ações afirmativas para os negros, considerando-os como minorias, têm garantido quadros mínimos de participação em universidades e concursos públicos e em outros setores da sociedade. A dificuldade de utilizar tais ações recai no fato de que não se existem parâmetros para identificar quem é negro em um país tão miscigenado e, além disso, questiona-se até que ponto essas medidas poderiam agravar a discriminação racial no país. Desta forma, a reflexão sobre as ações da gestão da diversidade que envolve especificamente os negros depara-se com um paradigma mais abrangente do que questões legais. Percebe-se que o tema ainda é pouco abordado nas organizações brasileiras (Rosa, 2014), uma vez que está enraizado nos conceitos sociais da população. Outra justificativa apontada é que atinge um grupo expressivo de indivíduos, provocando paixões, descaso e muitos conflitos por atuar diretamente em um tema que ainda não foi resolvido na nossa sociedade (OLIVEIRA, 2007).

A respeito da sexualidade, durante séculos, a homossexualidade foi vista como crime pelo Estado, pecado pelo Catolicismo e patologia pela Ciência (LOPES, 2002). Em consequência disso, ainda hoje se percebem atitudes conscientes de repulsa e de desejo de punir os homossexuais, conceituando-se tal aversão como homofobia (WEINBERG, 1972). Existe ainda a homofobia incrustada que compreende a adoção inconsciente de sentimentos, ideias e atitudes negativas contra os homossexuais e a homossexualidade.

O homem “normal” é representado por um indivíduo branco, cristão, sem deficiências, homem, viril e ativo. Nesta perspectiva, a pessoa que se diferencia em quaisquer desses aspectos, abandonando o perfil de “macho” dominante, é julgada como “anormal” (DINIZ; GANDRA, 2009). Diferentemente dos outros tipos de minorias (negros, mulheres, deficientes), as quais são estigmatizadas em virtude de suas características físicas e mentais, os não-heterossexuais são reconhecidos por desvio de conduta moral que poderia comprometer seu desempenho profissional (IRIGARAY, 2007a).

Os não-heterossexuais podem ser encarados com menos ênfase pelo prisma das minorias nas organizações modernas, sendo mais árdua a gestão da diversidade. Enquanto o homossexual tende a ser vítima de diversas situações de constrangimentos e violências no ambiente de trabalho, o travesti ou o transexual nem ao menos alcançam uma posição no mercado de trabalho formal (CAPRONI NETO; BICALHO, 2012). Os gays encontram barreiras no ambiente organizacional, como a discriminação, a homofobia, os estereótipos negativos, os estigmas sociais e o medo infundado da AIDS. Entretanto, a questão aborda relações assimétricas de poder nas organizações e relações existentes em uma sociedade normatizada pela heterossexualidade (SIQUEIRA; ZAULI-FELLOWS, 2010). A ausência de proteções legais, principalmente no que se refere à violência aos homossexuais, vai desde a retaliação até a exclusão social dentro da organização (FERREIRA, 2007).

3. Método

Este estudo foi realizado a partir da análise de artigos publicados de 2014 a 2016 na base de dados Spell e, nos anais do EnANPAD, no período de 2003 a 2014.

Foram definidos três critérios para identificar os artigos e selecionar aqueles que seriam analisados. Primeiramente, a busca foi feita a partir da palavra-chave “Diversidade”, identificando-se 20 artigos na base de dados e 227 artigos nos anais do congresso. Em seguida, optou-se por selecionar os artigos que continham a palavra “Diversidade” no título ou no resumo, não havendo alteração no número de artigos na base e reduzindo para 73 as publicações nos anais do congresso. Este filtro foi utilizado com o objetivo de identificar os artigos que tratavam sobre a temática e não aqueles que utilizavam a palavra com diferentes sentidos ao longo do texto. Finalmente, dentre os artigos da base Spell, foram selecionados somente aqueles publicados em periódicos classificados como A2 a B1 – estratos mais altos de revistas nacionais em Administração no Qualis CAPES 2016 – e que tratam de diversidade de grupos de minorias nas organizações, sendo selecionados oito artigos. Na seleção dos artigos dos anais, foram considerados os estudos realizados em organizações do segundo setor - 54 artigos. Para analisar os artigos selecionados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Adicionalmente, o software NVivo10 foi utilizado para organização do material a partir de três categorias: a) Conceito - analisa os conceitos apresentados nos artigos que contribuíram para a construção do Referencial Teórico deste estudo; b) Metodologia - identifica a natureza metodológica dos artigos, sendo classificados em teóricos e empíricos (qualitativo, quantitativo ou misto) e c) Resultados - contribuições e principais resultados obtidos a partir das pesquisas publicadas.

Após a codificação dos artigos, as análises disponibilizadas no software foram realizadas. Os resultados e a discussão são apresentados a seguir.

4. Apresentação dos Resultados e Discussão

Optou-se, nesta seção, por apresentar inicialmente os resultados referentes aos artigos apresentados no congresso, por considerar o período de 2003 a 2014. Após, serão discutidos os resultados acerca dos artigos identificados na base de dados por trazerem as pesquisas mais recentes, de 2014 a 2016.

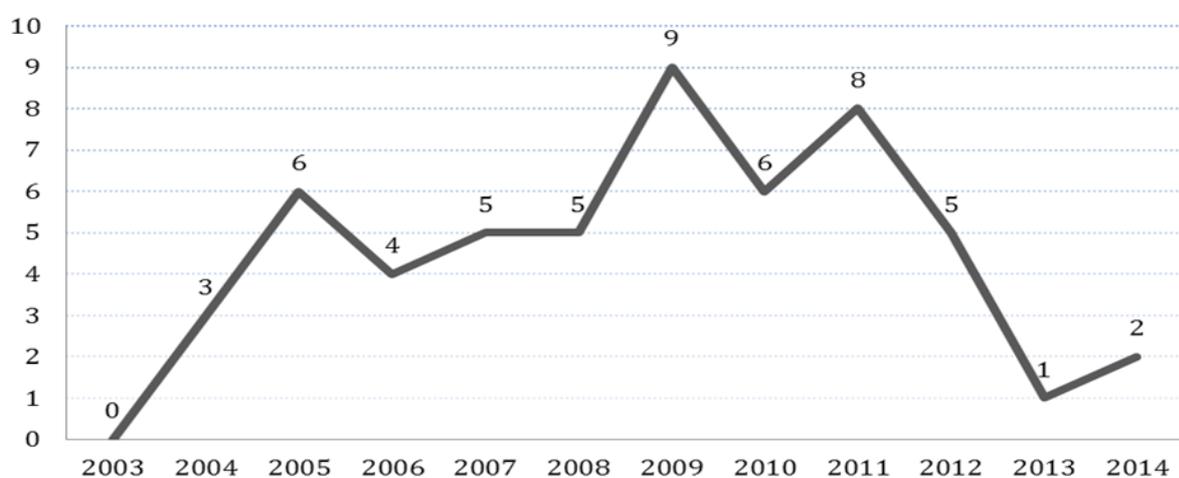
4.1 Análise dos artigos apresentados no Congresso

Percebe-se que os estudos sobre o tema apresentam um comportamento oscilante, apesar de a diversidade ser considerada um fator que influencia no sucesso das organizações. No primeiro ano da pesquisa, não foi apresentado artigo sobre o tema. A partir de 2004, o tema foi sendo trabalhado em quantidade pequena, tendo ascensão em 2005. A partir de 2005 até 2012, houve uma média de 6 artigos apresentado por ano. Em 2013 e 2014, percebe-se um decréscimo significativo, sendo identificados 1 e 2 artigos em cada ano respectivamente. O Gráfico 1 aponta o comportamento inconstante dos artigos publicados no EnANPAD no período de 2003 a 2014.

Dentre os 54 artigos analisados, os autores que mais publicaram sobre a temática no evento são Darcy Mitiko Mori Hanashiro, da Universidade Presbiteriana Mackenzie; Helio Arthur Reis Irigaray, da EBAPE/Fundação Getúlio Vargas, e Helena Maria Gomes Queiroz, que atua na PUC/Minas e na Fundação Dom Cabral.

Quanto ao método adotado nas pesquisas realizadas, percebe-se que a abordagem qualitativa foi a mais empregada, com 30 artigos. Este fato pode ser um indicativo da necessidade de aprofundar e refinar ainda mais os construtos teóricos relacionados à temática. Além disso, foram apresentados 10 artigos teóricos, 8 quantitativos e 6 de natureza mista.

Gráfico 1: Artigos analisados apresentando tema Diversidade nas Organizações no EnAnpad no período 2003-2014.



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Os artigos analisados foram agrupados quanto ao tipo de diversidade estudada. Verifica-se que 28% dos artigos abordam a diversidade em um sentido geral (15 artigos), contemplando ações de diminuição de práticas discriminatórias. Dentre os 54 artigos, 22% referem-se à diversidade de gênero e 18%, à cultural, com doze e dez artigos respectivamente. Nove artigos estudaram diversidade de Pessoas com Deficiência (17%), cinco artigos debateram a diversidade sexual nas empresas (9%) e três artigos abordaram a diversidade de raça (5%).

Quanto à diversidade estudada em um sentido amplo, foram utilizados quinze artigos (PENA et al, 2005; HANASHIRO; QUEIROZ, 2005; MADRUGA et al, 2006; HANASHIRO; QUEIROZ, 2006; IRIGARAY, 2007; PEREIRA; HANASHIRO, 2008; QUEIROZ, 2009; COSTA; CHIUZI, 2009; SANT'ANNA; CAMPOS; VAZ, 2010; FERNANDES et al, 2011; PEREIRA et al, 2011; HANASHIRO et al, 2011; FERNANDES et al, 2012; PAIVA; DUTRA, 2014; MARTINEZ; FISCHER, 2014). Neste cenário, foi possível identificar diferenças de percepção dos indivíduos no entendimento do que é a diversidade, reconhecendo somente as PcDs como minorias. Por outro lado, algumas empresas estudadas nos artigos atuam na Gestão da Diversidade, observando vários tipos de discriminação, assédio moral e

sexual, discriminação de jovens, portadores de HIV, pessoas alcoólatras ou dependentes de drogas. Nestas empresas, cuja contratação de PcDs foi incentivada pela exigência legal, os gestores surpreenderam-se com o desempenho dessas pessoas. Nos artigos que tratam a diversidade de forma ampla, os indivíduos relatam que as ações que estão incluídas na Responsabilidade Empresarial podem ser aceitas ou rejeitadas não só pela política de diversidade da empresa, mas por um posicionamento individual. Desta forma, a dificuldade de implantação de políticas de estímulo à diversidade deve-se a manifestações de preconceito, explícitas ou veladas, que pode acarretar em uma percepção distorcida sobre sua efetividade. O comprometimento da alta gestão e dos gestores que se relacionam diretamente com a diversidade está diretamente ligado à efetividade das ações, que necessitam promover a justiça, a inclusão e a redução de preconceitos e discriminações. Todavia, ressalta-se a importância da adoção de uma política da Gestão da Diversidade formalizada e disseminada pelas empresas, um mecanismo de escuta e ouvidoria para receber denúncias, bem como práticas de Responsabilidade Social bem definidas.

A Diversidade Cultural abrangeu dez artigos (Silva; Luna, 2004; Castro et al, 2005; Fellows, 2005; Ladeira; Mesquita, 2005; Macedo et al, 2006; Motta, 2006; Puente-Palacios et al, 2007; Menezes, 2008; Rodrigues; Pinheiro, 2010; Souza et al, 2010), tratando de duas variações: a) diversidade de valores e b) diversidade demográfica, com indivíduos vindos de outras culturas ou países, chamados expatriados. Entendendo que as pessoas são o mais valioso recurso das organizações, os gestores precisam estar preparados para tensões que por ventura surjam entre os indivíduos, compreendendo que a força de trabalho diversificada proporciona o desenvolvimento de competências e o aumento da eficiência e da produtividade das empresas. No que diz respeito à diversidade cultural de expatriados e profissionais de diferentes regiões, a competência intercultural é vista como importante ferramenta para as relações, cuja principal dificuldade associada à internacionalização é o desconhecimento do outro, das referências culturais e do possível despreparo para o diálogo (MENEZES, 2008; RODRIGUES; PINHEIRO, 2010).

A Diversidade de Gênero é um tema bastante apontado na pesquisa, totalizando doze artigos (HANASHIRO et al, 2005; AGUIAR; SIQUEIRA, 2007; BRUNSTEIN et al, 2008; PEREIRA et al, 2008; SILVEIRA, 2009; PEREIRA; HANASHIRO, 2009; QUEIROZ et al, 2010; LUCAS et al, 2010; MELO; LOPES, 2011; GOMES et al, 2011; HENDERSON; FERREIRA, 2012; MORGADO; TONELLI, 2013). Percebe-se que o papel da mulher nas organizações vem sofrendo modificações ao longo do tempo, porém ainda existem questões delicadas a evoluírem. Embora as mulheres estejam cada vez mais capacitadas e com nível escolar mais alto, ainda recebem salários mais baixos que os homens e ocupam menos cargos de direção nas organizações, confirmando a existência do “teto de vidro”. Nesse ponto de vista, alguns dificultadores para o desenvolvimento e a evolução na carreira das mulheres são a cultura tradicional e a patriarcal, além das relações de poder existentes na sociedade e o enfrentamento da dominação masculina. Todavia, este cenário está diretamente ligado ao perfil das organizações em que as mulheres executam suas atividades. Na pesquisa foi identificado que as empresas têm valorizado a igualdade de condições com os homens, adotando políticas de inclusão das mulheres e reduzindo os preconceitos. Ao tratar de empreendedorismo feminino, a recorrência dos vocábulos “desafio”, “conquista”, “luta” e assemelhados estão nos discursos das mulheres que abrem negócio próprio. Percebe-se em algumas organizações a

presença de grupos de apoio e valorização às mulheres, com definição de metas para a contratação e a promoção de mulheres, incentivo e cuidados com a saúde, apoio ao equilíbrio entre vida familiar e carreira (LUCAS et al, 2010). Entretanto, concessões oferecidas por práticas organizacionais em prol da diversidade ou ações voltadas exclusivamente para mulheres podem ser consideradas discriminatórias.

O tipo de diversidade relacionado às PcD apresenta nove artigos no evento (HEINSKI, 2004; CARVALHO-FREITAS et al, 2009; MARTINEZ; FRANÇA, 2009; BAHIA; SCHOMMER, 2009a; FARIA; CARVALHO, 2010; NORA et al, 2011; MOREIRA et al, 2011; IRIGARAY; VERGARA, 2011). Em virtude da exigência legal, existe uma preocupação das empresas brasileiras na contratação e na adequação arquitetônica do ambiente de trabalho para as PcD, embora a maioria delas não cumpra o mínimo exigido na lei. Os artigos selecionados indicaram também empresas internacionais, que não são sujeitas às cotas, e que possuem práticas avançadas em relação à gestão da diversidade como visão estratégica e Responsabilidade Social Empresarial. Percebe-se que houve um significativo avanço em relação à inserção das PcDs nas empresas, mas a ausência de ações sistematizadas de socialização e aceitação no ambiente organizacional e a falta de preparo para lidar com a deficiência estão presentes e podem dificultar a inclusão e a sociabilização. No tocante à contratação de PcDs nas empresas, percebe-se que houve flexibilização nos pré-requisitos (escolaridade e qualificação profissional) exigidos. Para as PcDs, o trabalho vai além do fato de estarem empregadas, uma vez que, além de obterem condições materiais, o trabalho oportuniza sua inclusão social, satisfação, autoestima, autonomia e prazer por estarem inseridas no convívio com as pessoas. Para tanto, é importante o predomínio de uma gestão que destaca a valorização da diversidade baseada na construção da aceitação e do relacionamento colaborativo entre todos os funcionários das organizações. Entretanto, observaram-se empresas cuja contratação de uma pessoa portadora de deficiência não se dá apenas pela questão legal, pois os gestores creem no potencial e na capacidade de trabalho destas pessoas (HEINSKI, 2004). Além disso, também existe a preocupação em fazer com que as PcDs tenham interesse em permanecer na empresa por se sentirem integrados (MARTINEZ; FRANÇA, 2009).

Dos cinco artigos que enfocam a diversidade sexual, quatro deles são trabalhados em empresas tidas como tradicionais (Irigaray, 2007a; Eccel; Flores-Pereira, 2008; Diniz; Gandra, 2009; Bicalho; Caproni Neto, 2012; Caproni Neto; Bicalho, 2012), que carecem de políticas de diversidade em relação ao homossexualismo ou que apresentam discursos pouco coerentes. Nestes casos, existe a necessidade de uma gestão da diversidade que atue em um papel ativo na supressão do preconceito, sem que as violências interpessoais afetem o ambiente organizacional. Esses atos de homofobia, tanto para homossexuais masculinos quanto femininos, variam de piadas, comentários maldosos, apelidos depreciativos, chances reduzidas de promoção a exclusão social. Em várias situações, ocorre a não aceitação da opção sexual, como no caso de transexuais e transgêneros que muitas vezes optam por abrir seu próprio negócio, trabalhar em atividades vinculadas à imagem feminina ou até mesmo com prostituição. Apenas um artigo evidencia uma empresa cujo discurso está alinhado à diversidade sexual, podendo os indivíduos declararem sua

orientação sexual tanto na vestimenta como na postura e comportamento no ambiente organizacional. A empresa considera a presença da diversidade homossexual como uma vantagem competitiva, buscando a identificação com seu público.

Uma questão curiosa deve-se ao fato de haver somente três artigos estudados evidenciando a Diversidade Racial, uma vez que o Brasil é considerado um país miscigenado e “livre de preconceitos” (CAVAZOTTE et al, 2004; OLIVEIRA, 2007; ROSA, 2012). A escassez de artigos acadêmicos voltados a esse tema pode demonstrar a falta de interesse de pesquisadores organizacionais em debater esse tópico, visivelmente balizado em estudos de Institutos de Pesquisa, que constatam que a grande maioria da força de trabalho de indivíduos negros está nos quadros funcionais operacionais com remuneração baixa. É importante que as organizações percebam a realidade atual referente ao preconceito, mesmo que velado, reposicionando os negros em todas as esferas pelo mérito e capacidade.

Após analisar os principais resultados obtidos dos artigos, questionam-se alguns instrumentos de pesquisa, que podem estar utilizando amostras homogêneas, distorcendo as análises dos resultados. Um exemplo pode ser uma pesquisa realizada com PcDs em uma empresa que possui um setor que centraliza todas as pessoas com deficiências e, em outro estudo, foram entrevistadas mulheres com a mesma faixa etária e classe social. A semelhança nas amostras pode mascarar resultados, principalmente no que diz respeito a atos discriminatórios. Além disso, a existência de um setor para PcDs pode caracterizar a dificuldade para incluí-los.

4.2 Análise dos artigos publicados em periódicos nacionais A2 e B1 (Base Spell)

Dois artigos foram publicados em revista A2 (Dolz, Iborra; Safón, 2015; Ferreira; Rais, 2016) e seis, em revistas classificadas como B1 (FORTUNATO: GARCEZ, 2016; GONÇALVES et al, 2016; HENDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2016; LIMA, 2016; LORENTZ et al, 2016; MACCALI et al, 2015; NÓBREGA; SANTOS; JESUS, 2014). Foi possível identificar que somente um dos artigos apresentados no congresso, que poderia caracterizar duplicidade, foi publicado em periódicos de estratos A2 e B1.

O estudo de natureza qualitativa e exploratória realizado por Nóbrega, Santos e Jesus (2014) estudou a relação entre a diversidade e a competitividade por meio da criatividade. Os resultados evidenciaram que a diversidade é fruto do cumprimento da legislação e não de uma política de inclusão que valorize as diferenças e que mensure a sua importância.

Os estudos publicados em 2015 analisaram tipos de diversidade específicos: a) a inclusão de PcD (Maccali et al, 2015) e b) as diferenças culturais oriundas das várias gerações presentes na organização familiar (DOLZ; IBORRA; SAFÓN, 2015). O primeiro artigo buscou compreender a interface entre a inclusão de deficientes intelectuais e as práticas de recursos humanos em um caso paranaense. As autoras concluíram que as práticas foram estruturadas adequadamente no início do projeto de inclusão, o que não evitou a necessidade de manutenção dessas práticas. A contribuição do artigo refere-se à importância da estruturação de procedimentos de recursos humanos para a efetividade de projetos de inclusão de minorias.

O segundo artigo, de natureza qualitativa, cuja *survey* foi respondida por 132 pequenas e microempresas, aponta que a diversidade de gerações melhora a ambidestria em empresas familiares, parecendo aumentar as novas percepções das diferentes opções possíveis e promovendo mais inovação. A ambidestria, segundo Tushman e O'Reilly (1996), refere-se à capacidade de equilibrar oportunidades de *exploration* e *exploitation*, ou seja, a experimentação pela empresa de novas alternativas e o aperfeiçoamento e a continuidade de escolhas, tecnologias e paradigmas, respectivamente.

Dentre os artigos publicados em 2016, dois tratam especificamente do grupo PcD (Ferreira; Rais, 2016; Lima, 2016), um sobre a questão de gênero (Henderson; Ferreira; Dutra, 2016); outro sobre gênero e raça (Gonçalves et al, 2016) e, finalmente, um deles trata o tema de forma geral, não especificando os tipos de diversidade (LORENTZ et al, 2016). A pesquisa de Ferreira e Rais (2016) estuda a relação entre a proporção de PcD nas empresas e a produtividade. Os dados foram coletados em 46 empresas e foi realizada uma regressão. A hipótese de que quanto maior o número de PcD na empresa, menor a produtividade foi rejeitada pelos autores. Ferreira e Rais (2016) observaram que as empresas com maior engajamento social apresentam relação estatística positiva entre a proporção de PcD e produtividade. Ou seja, quando as pessoas percebem a adesão da empresa ao projeto de inclusão, parecem se sentir mais engajadas, impactando na produtividade. Lima (2016) estudou o recrutamento *on-line* de PcD, analisando anúncios disponibilizados em *websites* destinados ao recrutamento de PcD. A autora observou que, apesar de todos os *sites* apresentarem erros, dificultando a navegabilidade, a quantidade de currículos cadastrados e de vagas disponibilizadas atinge o objetivo de atrair candidatas e empresas.

Em se tratando de gênero, o trabalho de Henderson, Ferreira e Dutra (2016) discute as barreiras que dificultam a ascensão da mulher a posições hierárquicas mais estratégicas em empresas brasileiras. A partir de entrevista com 12 executivas, eles concluíram que o “teto-de-vidro” não parece ser mais um limitador. Entretanto, foi apontada como dificuldade a carreira em forma de labirinto, com inúmeras possibilidades para a mulher, gerando dúvidas e incertezas. Por outro lado, a formação acadêmica, a presença de um mentor durante a trajetória e a pressão por masculinização foram apontadas como fatores importantes para a ascensão na carreira. Na mesma linha, o artigo de Gonçalves et al (2016) busca compreender como a diversidade de gênero e raça tem sido tratada nas 30 maiores empresas listadas na Revista Exame do ano de 2013, considerando a evolução do percentual de mulheres e negros em cargos de chefia. Apesar de o número de mulheres ser maior nas universidades, foi constatado que elas têm dificuldade em ascender profissionalmente e, quando conseguem, seus salários são inferiores ao dos homens que ocupam a mesma posição. Quanto aos negros, houve dificuldade para obtenção dos dados, pois as empresas não divulgam a composição do quadro funcional por raça. Todavia, nas empresas que puderam ser analisadas, percebeu-se pequena ascensão do negro na carreira, sendo raríssimas as empresas que têm negros em cargos de chefia.

O artigo de Lorentz et al (2016) buscou compreender a diversidade no contexto organizacional, a partir da realização de nove grupos focais em quatro organizações. Os resultados obtidos e suportados pela análise de discurso apontam para a necessidade de promover ações que proporcionem a igualdade de oportunidade e de tratamento aos diferentes grupos que formam as organizações.

Os diferentes artigos analisados apontam que os grupos de minorias ainda precisam ser reconhecidos e valorizados no ambiente organizacional.

5. Considerações Finais

A pesquisa se propôs a entender como a temática da diversidade nas organizações é abordada em artigos brasileiros. Para tanto, foram analisados 54 trabalhos apresentados em congresso e 8 artigos publicados em periódicos com o tema específico de diversidade. Os resultados dos artigos apresentados no congresso não indicam se existem vantagens ou desvantagens das empresas em lidar com a diversidade. Apenas apontam se existe ou não a Gestão da Diversidade nas organizações e se ela é respeitada ou se cumpre a legislação. Por outro lado, os artigos publicados nos periódicos trazem à tona a questão referente ao cumprimento de cotas como o motivador para a adoção da diversidade nas organizações e, por vezes, a dificuldade de tratar sobre o assunto por preconceito e negação de que as dificuldades existam.

Após exploração do material, pôde-se constatar que a maioria das empresas analisadas ainda não possui uma política de Gestão da Diversidade que atenda à eliminação de práticas discriminatórias, ao desenvolvimento de carreiras justas para as minorias e até mesmo o cumprimento de obrigações legais referentes à contratação e adequação de pessoas com deficiência. Muito ainda precisa ser feito no sentido de reconhecer a importância de diversidade para a busca e manutenção da vantagem competitiva e para o atendimento à responsabilidade social corporativa.

Como limitação desta pesquisa, pode-se citar a análise de artigos de apenas um evento e de artigos de periódicos em somente uma base de dados dos anos de 2014 a 2016. Além disso, o tema foi investigado a partir da realidade brasileira, não considerando o contexto internacional. A partir da análise dos artigos, percebe-se a necessidade de avanços em relação ao uso da metodologia quantitativa, buscando identificar relações entre diferentes construtos que possam impactar na questão da diversidade nas organizações.

Referências

AGUIAR, G. S.; SIQUEIRA, M. V. S. Diversidade Cultural no Trabalho: os desafios em ser mulher em uma organização financeira. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXI, 2007. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007. CD-ROM.

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE- revista de administração de empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

ANACHE, A. A. O deficiente e o mercado de trabalho: concessão ou conquista. **Revista Brasileira de Educação Especial**, v. 2, n. 4, p. 119-126, 1996.

ARRUDA, M. C. C.; WHITAKER, M. do C.; RAMOS, J. M. R. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. São Paulo: Atlas, 2009.

BAHIA, M. S.; SCHOMMER, P. C. Inserção Profissional de Pessoas com Deficiência: Aprendendo com as Práticas Cotidianas de uma Experiência Empresarial. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL

DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXIII, 2009. São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Anpad, 2009a. CD-ROM.

BAHIA, M. S.; SCHOMMER, P. C. Inserção Profissional de Pessoas com Deficiência em uma experiência no Brasil e outra em Portugal: Desafios Comuns, Caminhos Diferentes. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXIII, 2009. São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Anpad, 2009b. CD-ROM.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. reimp. Lisboa: Edições, v. 70, 2011.

BRASIL. Lei 8.213 de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons. Acesso em: 10 fev. 2016.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. 2007. Disponível em <http://portal.mte.gov.br/>. Acesso em: 15 mar. 2016.

BICALHO, R. A.; CAPRONI NETO, H. L. Análise das Violências Simbólicas Vivenciadas por Indivíduos Transgêneros. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXVI, 2012. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2012. CD-ROM.

BRUNSTEIN, J.; JAIME, P; GIL, J. Gestão da Diversidade, Gênero e Ação Coletiva nas Organizações: um estudo de caso etnográfico de um grupo de mulheres. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXII, 2008. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008. CD-ROM.

BRUSCHINI, M. C. A. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 537-572, 2007.

CAPRONI NETO, H. L.; BICALHO, R. A. Análise das Violências Simbólicas Vivenciadas por Não-Heterossexuais. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXVI, 2012. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2012. CD-ROM.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; NEPOMUCENO, M. F.; SUZANO, J. C. C.; ALMEIDA, L. A. D. Socialização Organizacional de Pessoas com Deficiência. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXIII, 2009. São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Anpad, 2009. CD-ROM.

CASTRO, D. J.; LEITE-DA-SILVA, A. R.; PIMENTEL, T. D. As Significações Culturais no Contexto Organizacional: em estudo uma organização do setor de tecnologia da informação. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXIX, 2005. Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: Anpad, 2005. CD-ROM.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; HUMPHREY, R. H.; SLEETH, R. Competências Emocionais e Processos Intra-Grupais: O Papel de Habilidade para Expressar Emoções e da Empatia para a Cooperação em Grupos de Trabalho. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXVIII, 2004. Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba: Anpad, 2004. CD-ROM.

COSTA, L. V.; CHIUZI, R. M. Diversidade nas Organizações: considerações dos trabalhadores sobre uma excelente empresa para se trabalhar. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXIII, 2009. São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Anpad, 2009. CD-ROM.

- COX JR, T. The multicultural organization. **The Executive**, v. 5, n. 2, p. 34-47, 1991.
- DEGLER, C. N. **Neither black nor white: Slavery and race relations in Brazil and the United States**. New York: Macmillan, 1971.
- DINIZ, A. P. R.; GANDRA, G. A Ficção das Políticas de Diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores gays. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXIII, 2009. São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Anpad, 2009. CD-ROM.
- DOLZ, C.; IBORRA, M.; SAFÓN, V. EMPRESA FAMILIAR, EQUIPOS DIRECTIVOS, DIVERSIDAD Y AMBIDIESTRÍA EN LAS PYMES. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 6, p. 673-687, 2015.
- ECCEL, C. S.; FLORES-PEREIRA, M. T. A Inserção da “Diversidade” Homossexual em uma Livraria de Shopping Center: um Estudo Crítico. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXII, 2008. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008. CD-ROM.
- ESCRIBÁ-ESTEVE, A.; SÁNCHEZ-PEINADO, L.; SÁNCHEZ-PEINADO, E. The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and Medium-sized enterprises. **British Journal of Management**, v. 20, n. 4, p. 581-597, 2009.
- FARIA, M. D.; CARVALHO, J. L. F. Diversidade e Atração de Jovens Talentos: Investigando o Potencial da Orientação Empresarial para Clientes Internos e Externos com Deficiências. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXIV, 2010. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2010. CD-ROM.
- FELLOWS, A. Z. Diversidade Cultural: Competências para Gerenciá-la. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXIX, 2005. Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: Anpad, 2005. CD-ROM.
- FERNANDES, A. R.; FERREIRA, K. A. R.; LEBARCKY, F.V. Gestão da Diversidade e Endomarketing : Existe uma Relação? In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXV, 2011. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2011. CD-ROM.
- FERNANDES, F. R.; LOPES, F. M.; FERREIRA, T. S.; OLIVEIRA, G. A.; WELZEL, E.; PEREIRA, J. B. C. Aceitação e Rejeição às Ações Organizacionais em prol da Diversidade: Um Estudo Exploratório com Indivíduos Pertencentes ao Segmento Bancário. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXVI, 2012. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2012. CD-ROM.
- FERREIRA, L. C. M.; RAIS, L. A. Qual a relação entre diversidade e desempenho? Um estudo sobre a relação entre a proporção de pessoas com deficiência na produtividade das empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestao de Negocios**, v. 1, n. 59, p. 108–124, 2016.
- FERREIRA, R. C. O gay no ambiente de trabalho: análise dos efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas. 2007. 126p. Dissertação (Mestrado em Administração)–Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e da Documentação, Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2007.
- FITZSIMMONS, T. W.; CALLAN, V. J.; PAULSEN, N. Gender disparity in the C-suite: Do male and female CEOs differ in how they reached the top?. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 2, p. 245-266, 2014.

- 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.
- FLEURY, M. T. L. Nota Técnica: A diversidade cultural abaixo do Equador. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 359-360.
- FLORES-PEREIRA, M. T.; ECCEL, C. S. Diversidade nas organizações: uma introdução ao tema. In. BITENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman. 2010, p. 335-352.
- FORTUNATO, R. A.; GARCEZ, M. L. As dinâmicas das redes no campo do turismo: uma aposta na diversidade. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 16, n. 3, 2016.
- FREITAS, M. E. O século das mulheres. **GVexecutivo**, v. 5, n. 2, p. 53-57, 2006.
- GOMES, D. T.; GUERRA, P. V.; VIEIRA, B. N. O Desafio do Empreendedorismo Feminino. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXV, 2011. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2011. CD-ROM
- GONÇALVES, E. B. P.; ESPEJO, M. M. S. B.; ALTOÉ, S. M. L.; VOESE, S. B. Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. **Enfoque**, v. 35, n. 1, p. 95, 2016.
- HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 1997.
- HANASHIRO, D. M. M.; QUEIROZ, R. C. O Efeito da Diversidade no Desempenho dos Times de Trabalho: um Trade-off entre Homogeneidade e Heterogeneidade? In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXIX, 2005. Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: Anpad, 2005. CD-ROM.
- HANASHIRO, D. M. M.; NASSIF, F. J.; NASSIF, V. M. J; CARVALHO, V. A. C.; BIDO, D. S. Diversidade na Liderança: há diferenças em gênero? In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXIX, 2005. Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: Anpad, 2005. CD-ROM.
- HANASHIRO, D. M. M.; QUEIROZ, R. C. O Efeito da Diversidade nos Times Multifuncionais: um estudo na Indústria Automobilística. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXX, 2006. Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador: Anpad, 2006. CD-ROM.
- HANASHIRO, D. M. M.; TORRES, C. V.; FERDMAN, B. M.; D’AMARIO, E. Q. Medindo Inclusão no Ambiente Organizacional: Uma Visão “Emic” da Escala de Comportamento Inclusivo. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXV, 2011. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2011. CD-ROM
- HARRISON, D. A.; SIN, H. What is diversity and how should it be measured. **Handbook of workplace diversity**, p. 191-216, 2006.
- HEINSKI, R. M. M. S. Um Estudo sobre a Inclusão da Pessoa Portadora de Deficiência no Mercado de Trabalho. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXI, 2004. Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba: Anpad, 2004. CD-ROM.
- HENDERSON, P. A.; FERREIRA, M. A. A. As Barreiras para a Ascensão da Mulher a Posições Hierárquicas: um Estudo sob a Óptica da Gestão da Diversidade no Brasil. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXVI, 2012. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2012. CD-ROM.

- 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. 4, p. 489-505, 2016.
- IRIGARAY, H. A. R. Estratégia de Sobrevivência dos Gays no Ambiente de Trabalho. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXI, 2007. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007a. CD-ROM.
- IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXI, 2007. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007b. CD-ROM.
- IRIGARAY, H. A. R.; VERGARA, S. C. Tempo: Dimensão Esquecida na Análise das Políticas de Diversidade e Relações de Trabalho. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXV, 2011. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2011. CD-ROM.
- LADEIRA, W. J.; MESQUITA, Z. P. Refletindo sobre ultrageneralizações: para melhor entender a cultura das organizações. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXIX, 2005. Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: Anpad, 2005. CD-ROM.
- LAU, D. C.; MURNIGHAN, J. K. Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 325-340, 1998.
- LIMA, G. S.; LIMA, M. S.; TANURE, B. Os desafios da carreira da mulher executiva no Brasil. In: EnGPR - ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, II, 2009. Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba: EnGPR, 2009. CD-ROM
- LIMA, M. P. Online Recruitment of People with Disabilities: Technology in Favor of Diversity?. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 2, p. 42-66, 2016.
- LOPES, D. **O homem que amava rapazes e outros ensaios**. Rio de Janeiro: Aeroplano Editora, 2002.
- LORENTZ, C N.; CARRIERI, A. P.; DEL MAESTRO FILHO, A.; LIMA, L. C. Diversity: Recognition of the Différance or Tolerated Difference? A Study on the Perception of Mining and Steel Professionals. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 4, p. 39-61, 2016.
- LUCAS, A. C.; PIRES, F. M.; ANDRADE, S. M.; AMORIM, W. A. C.; FISCHER, A. L. Identificação de Práticas de Gestão voltadas à Questão de Gênero: um Estudo a partir das Melhores Empresas para você Trabalhar. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXIV, 2010. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2010. CD-ROM.
- MACCALI, N.; KUABARA, P. S. S.; TAKAHASHI, A. R. W.; ROGLIO, K. D.; BOEHS, S. T. M. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 2, p. 157, 2015.
- MACEDO, M. A. S.; ALMEIDA, K.; CANEN, A. G. Impactos do Multiculturalismo na Prestação de Serviços Logísticos no Brasil. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXX, 2006. Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador: Anpad, 2006. CD-ROM.
- MADRUGA, L. R. R. G; VENTURINI, J. C.; FAGAN, S. Gestão Estratégica de Pessoas, Diversidade e Sustentabilidade: o Entrelaçamento Teórico-Empírico visualizado na CAMNPAL/RS. In: ENANPAD

– ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXX, 2006. Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador: Anpad, 2006. CD-ROM.

MARTINEZ, V. P. R.; FISCHER, A. L. A Capacidade Organizacional de Escuta na Diversidade Humana em Ambiente de Trabalho. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXVIII, 2014. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2014. CD-ROM.

MARTINEZ, V. P. R.; FRANÇA, A. C. L. Diversidade e Socialização nas Organizações: a inclusão e permanência de pessoas com deficiência. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXIII, 2009. São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Anpad, 2009. CD-ROM.

MELO, M. C. D. O. L.; LOPES, A. L. M. Empowerment de Mulheres Gerentes: Construção de um Modelo Teórico para Análise. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXV, 2011. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2011. CD-ROM.

MENEZES, R. S. S. Estratégia de Internacionalização: uma análise da prática social baseada no discurso de executivos expatriados. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXII, 2008. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008. CD-ROM.

MOREIRA, L. B.; CAPPELLE, M. C. A.; CARVALHO-FREITAS, M. N. A dinâmica identitária de pessoas com deficiência: um estudo no Brasil e nos Estados Unidos. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXV, 2011. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2011. CD-ROM.

MORGADO, A. P. D. V.; TONELLI, M. J. O Desaparecimento Simbólico da Mulher: Questionando o Conceito de Diversidade a partir de Pesquisa com Gestoras Intermediárias. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXVII, 2013. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2013. CD-ROM.

MOTTA, P. R. Novas Hipóteses sobre a Gestão Intercultural: avanços de uma contra corrente. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXX, 2006. Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador: Anpad, XXXX. CD-ROM.

NEPOMUCENO, M. F.; CARVALHO-FREITAS, M. N. As crenças e percepções dos gerentes e as possibilidades de trabalho das pessoas com deficiência. **Psicologia em pesquisa**, v. 2, n. 1, p. 81-94, 2008.

NKOMO, S. M.; COX, T. Diverse identities in organizations. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Managing organizations: Current issues**. London: Sage Publications, p. 88-106, 1999.

NÓBREGA, B. A.; SANTOS, J. N.; JESUS, G. A. Um estudo da relação entre diversidade, criatividade e competitividade em organizações brasileiras. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, p. 194, 2014.

NORA, E. S.; TANURE, P. T.; FERREIRA, C. D. A. REZENDE, L. T.; SANTOS, T. L. B.; CARVALHO, F. M. A dinâmica do mercado de trabalho na visão das pessoas com deficiência: um estudo no município de Lavras - MG. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXV, 2011. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2011. CR-ROM.

OLIVEIRA, J. S. Gestão da Diversidade: O desafio dos negros nas organizações brasileiras. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO,

- XXXI, 2007. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007. CD-ROM.
- OLIVEIRA, N.; OLIVEIRA, R. C. M.; DALFIOR, S. D. R. Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXIV, 2000. Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: Anpad, 2000. CD-ROM.
- PAIVA, K. C. M.; DUTRA, M. R. S. Valores Organizacionais e Valores do Trabalho: um estudo em um call center. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXVIII, 2014. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2014. CD-ROM.
- PENA, R. P. M.; CARVALHO NETO, A.; COELHO, H. M. Q.; TEODÓSIO, A. S. S. Discurso e Prática da Responsabilidade Social: um Estudo sobre a Gestão do Público Interno em Empresas Signatárias do Global Compact. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXIX. Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: Anpad, 2005. CD-ROM.
- PEREIRA, A. N.; MACHADO, V. L.; CIPOLA, F. C.; PINHEIRO, C. J.; VILAS BOAS, A. A.; SOUZA NETO, S. P. A Inclusão Vertical de Gênero no Setor Bancário: Um Estudo Documental, Evolutivo e Comparativo do Banco do Brasil e do Bradesco. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXII, 2008. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008. CD-ROM.
- PEREIRA, J. B. C.; ALMEIDA, A. P.; CESTARI, M. M. J.; CORDEIRO, J. G.; ALENCAR, L. Q.; MENDONÇA NETO, A. L. A Percepção de Justiça Organizacional Distributiva diante das Ações Organizacionais que Oferecem Recursos e Oportunidades à Diversidade. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXV, 2011. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2011. CD-ROM.
- PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade: eis a questão. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXII, 2008. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008. CD-ROM.
- PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Quem são mais favoráveis às concessões oferecidas por práticas organizacionais em prol da diversidade: os Homens ou as Mulheres? In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXIII, 2009. São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Anpad, 2009. CD-ROM.
- PIOVESAN, F. Ações afirmativas da perspectiva dos direitos humanos. **Cadernos de pesquisa**, v. 35, n. 124, p. 43-55, 2005.
- PUCCI, C. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas: pesquisa 2010**. São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2010.
- PUENTE-PALACIOS, K. E.; SEIDL, J.; SILVA, R. A. D. O Impacto da Percepção das Diferenças na Satisfação de equipes de Trabalho. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXI, 2007. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007. CD-ROM.
- QUEIROZ, H. M. G. Gestão da Diversidade: Um estudo em duas Empresas Mineiras. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXIII, 2009. São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Anpad, 2009. CD-ROM.
- QUEIROZ, H. M. G.; FERREIRA, T. R.; MALTA, L. P.; FERNANDES, S. L. Diversidade nas Organizações:

Construindo um Olhar sobre a Evolução da Mulher no Contexto Organizacional. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXIV, 2010. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2010. CD-ROM.

QUIJANO, A. Coloniality of power and Eurocentrism in Latin America. **International Sociology**, v. 15, n. 2, p. 215-232, 2000.

RYAN, M.; [HASLAM](#), S. A.; MORGENROTH, T.; RINK, F. Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. **The Leadership Quarterly**, v. 27, n. 3, p. 446-455, 2016.

RODRIGUES, G. K. M.; PINHEIRO, L. L. A Competência Intercultural em Ações de Responsabilidade Social Empresarial: Uma Reflexão Teórica sobre Desafios de Gestores Expatriados. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXIV, 2010. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2010. CD-ROM.

ROSA, A. R. Race relations and organizational studies in Brazil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 3, p. 240-260, 2014.

ROSA, A. R. Relações Raciais e Estudos Organizacionais no Brasil: Dimensões Esquecidas de Um Debate Que (Ainda) Não Foi Feito. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXVI, 2012. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2012. CD-ROM.

SANT'ANNA, A. S.; CAMPOS, M. S.; VAZ, S. L. Liderança: o que pensam os executivos brasileiros sobre o tema? In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXIV, 2010. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2010. CD-ROM.

SILVA, L. F. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade**. São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2000.

SILVA, R. F. C.; LUNA, D. Diversidade cultural - a percepção dos gestores em organizações da grande Florianópolis. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXVIII, 2004. Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba: Anpad, 2004. CD-ROM.

SILVEIRA, N. S. P. Entendendo a Experiência de Inclusão-Exclusão de Mulheres em Cargos de Alta Gerência. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXIII, 2009. São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Anpad, 2009. CD-ROM.

SIQUEIRA, M. V. S.; ZAULI-FELLOWS, A. Diversidade e identidade gay nas organizações. **GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 4, n. 3, p. 69-81, 2010.

SOUZA, E. C. L.; SOUZA, C. C. L.; TORRES, C. V. Cultura, Práticas Sociais e Inovação. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXIV, 2010. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2010. CD-ROM.

TANAKA, E. D. O.; MANZINI, E. J. O que os empregadores pensam sobre o trabalho da pessoa com deficiência? **Revista Brasileira de Educação Especial**, v. 11, n. 2, p. 273-294, 2005.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. M.; ANDRADE, J. A super executiva às voltas com carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXX, 2006. Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador: Anpad, 2006. CD-ROM.

THOMAS JR, R. R. **Beyond race and gender: Unleashing the power of your total workforce by**

managing diversity. New York: AMA Publications, 1992.

TUSHMAN, M. L.; O'REILLY, C. A. The ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. **California Management Review**, v. 38, n. 4, p. 8-30, 1996.

WEINBERG, G. H. **Society and the Healthy Homosexual.** Nova York: Saint Martins Press, 1972.

WILSON, T. C. Whites' opposition to affirmative action: rejection of group-based preferences as well as rejection of blacks. **Social forces**, v. 85, n. 1, p. 111-120, 2006.