



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - CEUB
PROGRAMA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA

BEATRIZ SILVA NAZARÉ

COMO MEDIR A GESTÃO DA DIVERSIDADE? UMA REVISÃO DE LITERATURA
UTILIZANDO O MÉTODO PRISMA

BRASÍLIA

2023

BEATRIZ SILVA NAZARÉ

**COMO MEDIR A GESTÃO DA DIVERSIDADE? UMA REVISÃO DE LITERATURA
UTILIZANDO O MÉTODO PRISMA**

Relatório final de pesquisa de Iniciação Científica apresentado à Assessoria de Pós-Graduação e Pesquisa.
Orientação: Prof. Dr. Igor Guevara Loyola de Souza

BRASÍLIA

2023

RESUMO

O estudo apresentado tem como objetivo realizar uma revisão da literatura nacional em gestão da diversidade com foco em estudos organizacionais. Este estudo analisou 36 artigos, obtidos após aplicação do protocolo PRISMA, considerando apenas artigos nacionais na base de dados *Google Scholar*. A revisão sistemática demonstra predominância de artigos de baixa qualidade, publicados em periódicos Qualis B e C, predominantemente. Além disso, há concentração de estudos qualitativos, empíricos, que utilizam roteiro semiestruturado de entrevista e baseiam os resultados em análise de conteúdo. Reforça-se a baixa qualidade da produção nacional sobre o tema.

Palavras-chave: Gestão da Diversidade. Gestão de Pessoas. Revisão de Literatura.

SUMÁRIO

| | | |
|---|--|----|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 3 |
| | OBJETIVOS..... | 4 |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 4 |
| | A inserção da mulher no mercado de trabalho e o papel da liderança na atualidade | 4 |
| | Práticas de Gestão de Pessoas | 6 |
| | Gestão da diversidade e Política de inclusão nas organizações..... | 6 |
| 3 | MÉTODO | 8 |
| 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO | 10 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS (OU CONCLUSÕES) | 13 |
| | REFERÊNCIAS | 14 |

1 INTRODUÇÃO

A sociedade é moldada de duas maneiras distintas, o feminino e o masculino, que permeia as relações sociais e modela uma estereotipação de gênero, atingindo a forma como o indivíduo se relaciona no ambiente laboral. Tal construção social traz consequências até a atualidade, por criar dentro de organizações uma hierarquia que é visivelmente inflexível. A discriminação de gênero é notável entre próprias mulheres por questões estéticas, étnicas, orientação sexual e classe social (IRIGARAY; VERGARA, 2009). Tal comportamento é reflexo de uma sociedade heteronormativa e patriarcal (MAGALHÃES; ANDRADE; SARAIVA, 2017). A opressão feminina independe se sua classe social privilegiada, etnia e padrões estéticos valorizados, mas se for relacionado a características desprivilegiadas a discriminação é agravada, como por exemplo, o lugar da mulher preta no mercado de trabalho (IRIGARAY; VERGARA, 2009).

No Brasil, há diversos indícios da desigualdade social refletida nas organizações. Em 2019, foi estimado que 37,4% dos cargos gerenciais, nas organizações, eram ocupados por mulheres, apenas. Quanto à remuneração, as mulheres recebiam 77,7% da remuneração de um homem, ocupante de cargo equivalente. Além disso, a carga de trabalho semanal das mulheres superava as 54 horas (54,3 horas), com o dobro de tempo dedicado às atividades domésticas, em comparação aos homens (IBGE, 2021).

Apesar de terem formação relativamente superior aos homens (29,7% das mulheres possuem ensino superior, enquanto apenas 21,5% dos homens possuem esta mesma qualificação), estas desigualdades de remuneração e ascensão a cargos gerenciais permanecem. Estas desigualdades, verificadas na realidade das organizações brasileiras, também variam por raça. Mulheres pretas, com crianças de até 3 anos de idade, são menos ocupadas (50%) do que as mulheres brancas (62,6%), proporcionalmente. Além disso, as mulheres pretas dedicam mais tempo ao trabalho doméstico (IBGE, 2021).

Quanto às mulheres que são mães, há aumento do desemprego após o período de licença garantido pela Lei 10.421/02, sendo este desemprego mediado pela formação. Mulheres-mães com alta escolaridade tem queda de 35% no emprego nos 12 meses seguintes ao período de licença maternidade. Já a queda é de 51% para as que possuem escolaridade mais baixa, as quais, no Brasil, são representadas em maioria pela população negra (MACHADO; NETO, 2016).

A gestão da diversidade pode ser entendida como uma “resposta” organizacional à estas desigualdades, ao ter como objetivo a inclusão de grupos menos favorecidos socialmente e culturalmente dentro das organizações, aproveitando suas habilidades fabris sem distinção de gênero, raça, classe social, orientação sexual, faixa etária e outros fatores que são menos privilegiados ou mal-vistos dentro de uma sociedade. Esta temática, emergente na gestão de pessoas, é expressada pela “variação de identidades culturais e sociais entre pessoas que convivem juntas num mercado ou local de trabalho” (COX, 2001, p.3).

Primeiramente, questiona-se neste estudo se as organizações medem (ou mensuram) as suas práticas de gestão da diversidade. Segundo, como será que a gestão da diversidade é abordada nos estudos organizacionais brasileiros?

OBJETIVOS

A partir das informações nacionais sobre desigualdade nas organizações, este estudo possui como objetivo realizar uma revisão da literatura nacional em gestão da diversidade com foco em estudos organizacionais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta revisão bibliográfica terá como objetivo explicar as práticas de gestão de pessoas, assim como, um breve referencial sobre análise de mulheres em status de liderança no Brasil. Por fim, encerra-se com um resumo sobre as principais medidas de gestão da diversidade utilizadas na literatura.

A inserção da mulher no mercado de trabalho e o papel da liderança na atualidade

Desde o aperfeiçoamento do mundo empresarial, criou-se um tipo de perfil de identidade e de liderança pelo aumento das responsabilidades como, por exemplo, gerenciamento de conflitos e equipes e a tomada de decisões (DIETERICH; FERRO, 2012). A identidade não é algo que pode ser inventado ou descoberto, mas é moldável a partir das experiências vividas e, com isso, torna-se flexível pelas mudanças. A construção de identidades vale-se da matéria-prima fornecida pela história, geografia, biologia, instituições produtivas e reprodutivas, pela memória coletiva e por fantasias pessoais, pelos aparatos de

poder e revelações de cunho religioso. Tais capacidades exigidas de um líder, traz questões como a desigualdade de gênero no mercado, o que reflete nas diferenças de liderança feminina e masculina. Quanto à liderança feminina, existem preconceitos sociais e diversos estereótipos, tornando difícil a construção de uma identidade sólida e valorizada (DIETERICH; FERRO, 2012).

Há mais de 30 anos, ainda é preservada uma imagem de liderança unicamente masculina mesmo que as mulheres estejam inseridas no mercado (DIETERICH; FERRO, 2012). Ainda que a sociedade torne-se mais democrática, Sandroni (2021) menciona que o mercado de trabalho capitalista não se interessa pelo indivíduo, mas sim pela capacidade de trabalho. Mulheres e pessoas com deficiências dentro deste sistema, são prejudicadas por ter uma “limitação”, que gera a organização uma perda da capacidade de trabalho. No caso das mulheres, a limitação que é vista, é a gravidez e o período de afastamento por licença maternidade que é seu por direito. Já para as pessoas com deficiência, a limitação pode ser física ou mental (MAGALHÃES *et al.*, 2017). O preconceito com estes grupos se agravam quanto a classe social, raça, etnia, orientação sexual, grau de instrução e orientação sexual. Uma vez que os homossexuais são vistos socialmente como imorais e com isso poderá afetar seu desempenho profissional (SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

Em contrapartida, estudos por Eagly, Johannesen-Schmidt e Engen (2003), mostram que mulheres têm a capacidade de liderar tão bem quanto os homens, ou até melhor em organizações contemporâneas. O que torna as mulheres competentes, é a desigualdade de oportunidades de liderança, fazendo com que a mulher seja ainda mais qualificada para ocupar o cargo (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018). Tais estudos partem da abordagem teórica pautada na liderança transacional e transformacional, aferidas quantitativamente pelo *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ-5X). A liderança transacional está relacionada a aspectos de recompensas e gerenciamento por exceção. Já a liderança transformacional amparada em uma ótica de influência, motivação e estímulo intelectual (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018).

Este modelo de liderança pode contribuir no desenvolvimento de uma base teórico metodológica sobre gestão da diversidade, por ser amplamente utilizado em estudos de práticas de gestão de pessoas, as quais estão, cada vez mais, adotando o conceito de diversidade (GAMBA; ZAPATA, 2015)

Práticas de Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas tem como aspecto estratégico a motivação, compensação, desempenho humano, desenvolvimento, aspectos legais e relações de trabalho, melhorando a eficiência organizacional. A promoção de uma modalidade flexível para atender melhor às demandas pessoais de cada trabalhador (MORLEY, 2004). O desafio da gestão de pessoas está relacionado a manutenção simultânea da coerência interna do sistema sinérgico e adaptar o mesmo as condições individuais referentes aos contextos locais e regionais da organização (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2008).

Com a modernização dos meios e demandas organizacionais, a gestão de pessoas é responsável por treinar e recrutar uma novos colaboradores capazes de suprir as necessidades fabris e auxiliar os mais antigos a se adaptarem a esta nova geração ou auxiliarem os mesmos a se aposentarem. É necessário desenvolver competências individuais, promovendo treinamentos, educação e aprendizagem, que gera consequentemente a atração e retenção dos colaboradores altamente qualificados independente de sua localização geográfica (BARRETO *et al.*, 2011).

Tais habilidades, são consideradas como Práticas Políticas de Gestão de Pessoas, as quais podem ser divididas em seis fatores: a) recrutamento e seleção, b) envolvimento, c) treinamento, desenvolvimento e educação, d) condições de trabalho, e) avaliação de desempenho e competências e f) remuneração e recompensas (DEMO *et al.*, 2011). No serviço público, outros fatores foram determinantes para as práticas de gestão de pessoas: a) treinamento e desenvolvimento; b) participação, c) comunicação, d) avaliação de desempenho, e) reconhecimento e f) condições de trabalho (SILVA, 2018).

Percebe-se que há similaridade entre as práticas de recursos humanos aferidas na administração privada e na pública. Contudo, nenhuma destas medidas considera práticas de gestão da diversidade, reforçando a necessidade de desenvolvimento de uma medida específica sobre esta temática.

Gestão da diversidade e Política de inclusão nas organizações

A gestão da diversidade é um dos diversos temas emergentes da gestão de pessoas, têm diferentes definições mas um único propósito, integram diferentes grupos etários, de

gênero, orientação sexual, raça, origem, classe social a uma organização aproveitando seu potencial fabril. Torna vital para a sobrevivência de algumas empresas por gerar contexto organizacional e evolução das atividades empresariais (NEVES, 2020). A gestão da diversidade foi uma resposta empresarial ligada à competitividade (FLEURY, 2002).

Historicamente, quando tratamos da diversidade no Brasil, podemos notar grupos sociais marginalizados, chamados de “minorias”, que nunca usufruíram de todos os seus direitos, desde a oportunidade de instrução escolar até a ascensão profissional, e mesmo que imersos no meio, são tratados com diferenças (NEVES, 2020). A decisão de inclusão das minorias ditas como grupos diversos, são formas políticas que contribuem com o posicionamento social de uma empresa. As empresas são consideradas instrumentos de modificação da sociedade (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). No momento do recrutamento de novos colaboradores, a organização busca profissionais disponíveis e capacitados, o que exclui as minorias por serem caras e menos qualificadas (NEVES, 2020).

Em levantamento bibliográfico realizado entre 1997 a 2002, foram identificadas duas categorias distintas quanto à gestão da diversidade. A primeira são as ações afirmativas, onde a visualização dos fenômenos sociais são considerados não-naturais que são resultantes das interações sociais e que necessitam da intervenção política do governo. A segunda é a gestão da diversidade, onde a adoção de medidas administrativas alavanca o desempenho organizacional, que envolvem os indivíduos e suas equipes, as lideranças e aspectos da cultura organizacional (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Como Neves (2020) enfatiza, na ênfase do indivíduo e no grupo, é notável a importância da intervenção do líder do grupo e a avaliação de como essas experiências afetam os indivíduos. A ênfase organizacional remete às atividades de socialização grupal, educacional e administrativa, propondo o enfrentamento das diferenças individuais e com foco na eliminação de problemas que podem gerar queixas e angústias. Já na ênfase ambiental, o afastamento entre a teoria sobre políticas públicas de diversidade e as práticas organizacionais, são notáveis e explícitas. Tal comportamento ambiental, é reflexo da necessidade empresarial quanto ao mercado que gera internamente uma dificuldade na adesão das minorias que buscam por igualdade. Ressalta-se que este estudo se propõe a uma análise ambiental da gestão da diversidade.

A gestão da diversidade está relacionada com outras teorias de gestão. A gestão de talentos remete aos objetivos estratégicos de uma organização, mantendo o corpo de

colaboradores sempre qualificado (BARRETO et al., 2013). A preocupação com a responsabilidade social e ambiental também tem sido evidenciada como uma tendência entre organizações contemporâneas (EGRI; RALSTON, 2008), assim como a gestão da integração entre as diferentes gerações que convivem no ambiente de trabalho (BARRETO et al., 2013).

Toda sociedade carrega consigo um histórico cultural e moral de comportamentos (LAPIERRE, 1994), que são passados a um novo indivíduo através do convívio social familiar, escolar, laboral e atualmente através das mídias, levando ao indivíduo reproduzir comportamentos sem ao menos perceber que o fez (MAGALHÃES; ANDRADE; SARAIVA, 2017). É esperado que durante a formação, um cidadão seja capaz de agregar um comportamento moral e ético e que seja capaz de discernir o positivo e negativo. Tal julgamento, é capaz de criar estratégias sociais por meio da identificação de comportamentos de opressão e dominância que atingem minorias desfavorecidas, evitando também o preconceito (BERGER; LUCKMANN, 2011).

Desde a entrada formal da mulher no mercado de trabalho, através da Revolução Industrial, seu reconhecimento nunca foi considerado e nem mesmo oportunidades de ascensão foram ofertadas como eram aos homens (MAGALHÃES; ANDRADE; SARAIVA, 2017). Por conta desses e muitos fatores a serem discutidos durante o estudo, pode-se evidenciar que as mulheres são um grupo de minoria e marginalizado que não usufruem dos mesmos direitos que estiveram e ainda estão à disposição do homem (MAGALHÃES; ANDRADE; SARAIVA, 2017).

A partir deste referencial teórico, espera-se embasar a metodologia de pesquisa em gestão da diversidade.

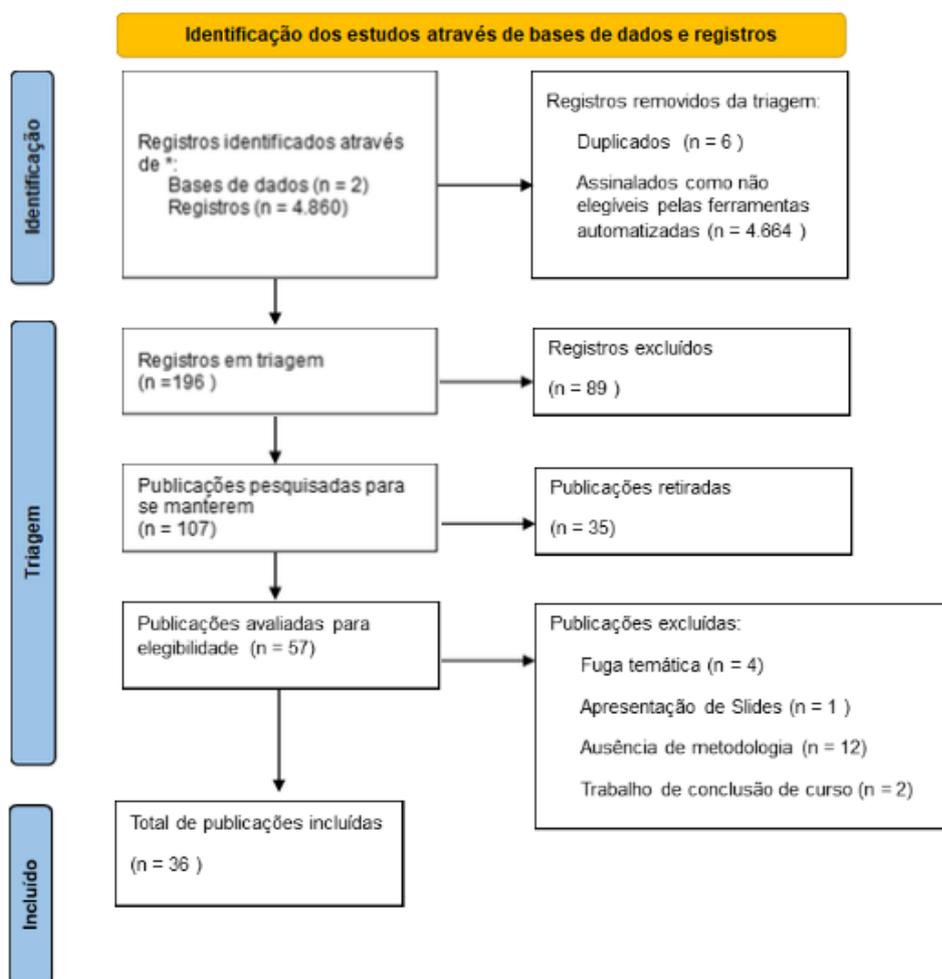
3 MÉTODO

Este estudo é classificado como uma revisão sistemática da literatura. Esta classificação respeita os critérios – considerados essenciais - de Donato e Donato (2019) para uma revisão sistemática da literatura: a) toda a literatura deve ser incluída no estudo; b) a metodologia deve ser robusta; c) a questão de pesquisa deve ser clara e um protocolo deve ser definido; d) ao menos duas pessoas devem participar do estudo, principalmente na triagem dos estudos e extração dos dados.

Com o intuito de analisar toda a literatura nacional sobre gestão da diversidade no âmbito dos estudos organizacionais, adotou-se o protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Metaanalyses) neste estudo, reforçando que a metodologia adotada é robusta. Além da adoção deste protocolo, a seleção e análise dos estudos considerados nesta revisão foram sempre revisados pela autora do trabalho e pelo orientador da pesquisa.

A Figura 1 detalha os procedimentos de seleção, triagem e extração de dados dos estudos em gestão da diversidade da literatura nacional.

Figura 1 – Procedimento de filtragem de publicações pelo protocolo PRISMA



Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir, serão apresentados e expostos os resultados adquiridos através desta pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Tabela 1 apresenta os resultados deste estudo de forma consolidada.

Tabela 1 – Classificações dos estudos da Revisão Sistemática

| Variável | Classificação | n | % |
|---|--|----|--------|
| Natureza do Estudo | Empírico | 24 | 66,67% |
| | Teórico | 12 | 33,33% |
| Abordagem | Qualitativa | 26 | 72,22% |
| | Quantitativa | 5 | 13,89% |
| | Mista | 3 | 8,33% |
| | N/A | 2 | 5,56% |
| Delineamento da pesquisa | Descritivo | 21 | 58,33% |
| | N/A | 12 | 33,33% |
| | Explicativo / Correlacional | 2 | 5,56% |
| | Explicativo | 1 | 2,78% |
| Estratégia de coleta de dados | Survey/questionário | 7 | 29,17% |
| | Análise Documental | 7 | 29,17% |
| | Entrevista | 5 | 20,83% |
| | Entrevista; Survey/Questionário | 1 | 4,17% |
| | Observação Participante | 1 | 4,17% |
| | Entrevista; Grupo Focal | 1 | 4,17% |
| | Grupo focal | 1 | 4,17% |
| | Etnografia | 1 | 4,17% |
| Técnica de coleta de dados qualitativos | Roteiro Semiestruturado | 12 | 75,00% |
| | Roteiro aberto | 1 | 6,25% |
| | Roteiro Estruturado | 1 | 6,25% |
| | Não relatado | 1 | 6,25% |
| | Questionário | 1 | 6,25% |
| Origem dos dados | Primária | 26 | 72,22% |
| | Secundária | 5 | 13,89% |
| | N/A | 4 | 11,11% |
| | Primária e Secundária | 1 | 2,78% |
| Procedimentos Quanti | Descritiva | 5 | 71,43% |
| | Fatorial Exploratória / Fatorial Confirmatória | 1 | 14,29% |
| | Modelagem de Equações Estruturais | 1 | 14,29% |
| Procedimentos Quali | Análise de Conteúdo | 21 | 87,50% |
| | Análise do Discurso | 2 | 8,33% |
| | Observacional | 1 | 4,17% |

Fonte: Elaborado pela autora

A maioria dos estudos nacionais em Gestão da Diversidade são empíricos (66,67%), de abordagem qualitativa (72,22%) e delineamento descritivo (58,33%) Percebe-se, a priori, que os estudos em gestão da diversidade possuem delineamento simples e sem avanço metodológico que contemple testes de hipóteses. Talvez a falta de uma escala validada sobre gestão da diversidade impeça o avanço dos estudos e evidências científicas sobre este tema no âmbito nacional.

Apesar da maioria dos estudos ser qualitativa, o uso de questionário (29,17%) é a principal estratégia de coleta de dados, inclusive nos estudos qualitativos. Este dado já demonstra uma baixa qualidade nos delineamentos de pesquisa e nos resultados dos estudos qualitativos, amparados basicamente em roteiro semiestruturado (75,00%), coleta de dados primária (72,22%) e com análise de conteúdo (87,50%) como principal procedimento de análise de dados. Este retrato mostra o quando os estudos são similares, em essência. Descarta-se desta análise os estudos “teóricos”, muitos dos quais são revisões, mas sem qualquer protocolo para relatar os resultados.

O delineamento de estudos quantitativos também pode ser classificado como simples, já que a maioria apresenta resultados descritivos, como média e desvio padrão, apenas (71,43%). Apenas um estudo utiliza AFE e AFC e outro estudo utiliza modelagem de equações estruturais.

Portanto, percebe-se a lacuna nas pesquisas brasileiras em gestão da diversidade. Estas são majoritariamente qualitativas e sem testes de hipóteses. Os delineamentos não são robustos para produzir avanços significativos sobre o tema. A Tabela 2 mostra a quantidade de estudos publicados por ano.

Tabela 2 – Quantidade de artigos publicados por ano

| Ano | Quantidade de Estudos Publicados |
|------------|---|
| 2022 | 8 |
| 2021 | 7 |
| 2020 | 5 |
| 2019 | 1 |
| 2018 | 1 |
| 2017 | 1 |
| 2016 | 5 |
| 2015 | 3 |

| | |
|------|---|
| 2012 | 1 |
| 2009 | 1 |
| 2007 | 1 |
| 2005 | 1 |
| 2004 | 1 |

Fonte: elaborado pela autora.

Apesar do aumento da quantidade de publicações em Gestão da Diversidade nos últimos cinco anos, percebe-se que a qualidade dos estudos não melhorou. Este cenário, para os estudos nacionais, contrasta com as pesquisas internacionais. Desta forma, é interessante observar a qualidade das publicações a partir da qualidade das revistas. A Tabela 3 demonstra estes resultados.

Tabela 3 – Quantidade de estudos por QUALIS

| QUALIS CAPES | <i>n</i> | % |
|----------------------|----------|--------|
| A2 | 4 | 11,11% |
| A3 | 1 | 2,78% |
| A4 | 3 | 8,33% |
| B1 | 7 | 19,44% |
| B2 | 3 | 8,33% |
| B3 | 6 | 16,67% |
| B4 | 2 | 5,56% |
| B5 | 1 | 2,78% |
| C | 5 | 13,89% |
| Não encontrada | 3 | 8,33% |
| Revista de seminário | 1 | 2,78% |

Fonte: elaborado pela autora.

Menos de um quarto (22,22%) dos estudos são publicados em revista de extrato A. Pela nova metodologia da CAPES, revistas de Qualis A representam 50% das revistas avaliadas. Ou seja, quase 80% dos estudos nacionais são publicados em revistas de qualidade inferior, com destaque ao Qualis C, que concentra a terceira maior quantidade de artigos publicados no país. Inclusive, a revista “Research”, de Qualis C, concentra a maior quantidade de publicações do tema, com 3 publicações ao total.

Ou seja, este é mais um dado que reforça a baixa qualidade dos estudos nacionais sobre o tema. É possível deduzir que não há produção nacional com evidência de qualidade sobre a Gestão da Diversidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS (OU CONCLUSÕES)

Pode-se afirmar que o objetivo do estudo de realizar uma revisão da literatura nacional em gestão da diversidade com foco em estudos organizacionais foi alcançado. Adotou-se um protocolo robusto (PRISMA) e as análises foram conduzidas em pares.

Este estudo é relevante na literatura nacional pela adoção de uma metodologia de revisão sistemática, tornando os resultados consistentes com a realidade. Há estudos nacionais com pouquíssimos artigos, enquanto outros contemplam uma quantidade de artigos muito superior ao localizado nas bases de pesquisa. Ou seja, não há credibilidade nos estudos nacionais sobre o tema.

Entende-se, como limitação, a consideração de publicação nacional, apenas. Além da inserção de uma base de dados única (*Google Scholar*) na revisão sistemática. Pela falta de evidências quantitativas, não foi possível realizar análises mais detalhadas sobre os trabalhos avaliados.

Como agenda futura, é sugerido que ocorra mais estudos sobre essa linha de pesquisa, com possibilidade de análise de cenário organizacionais, a fim de analisar se as práticas adotadas são de fato relacionadas a gestão da diversidade puramente descrita.

REFERÊNCIAS

ALVES Mario Aquino e GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas** [online]. 2004, v. 44, n. 3 [Acessado 7 Maio 2022] , pp. 20-29. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000300003>>. Epub 10 Fev 2011. ISSN 2178-938X. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000300003>.

ANTONAKIS, John. **The validity of the transformational, transactional, and laissez-faire leadership model as measured by the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X)**. Walden University, 2001.

ACQUAVITA, Shauna P. et al. Personal and organizational diversity factors' impact on social workers' job satisfaction: Results from a national internet-based survey. **Administration in Social Work**, v. 33, n. 2, p. 151-166, 2009.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva *et al.* Temas emergentes em gestão de pessoas: Uma análise da produção acadêmica. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Universidade Federal de Santa Maria, v. 4, n. 2, p. 215-232, 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273419420003.pdf>. Acesso em: 6 maio 2022.

BERGE, P.L., & LUCKMAN, T. (2011). *A construção social da realidade* (33. ed.). Petrópolis: Vozes

BRUSCHINI , Cristina; PUPPIN, Andrea Brandão. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 34, ed. 121, p. 105- 138, 1 abr. 2004. DOI <https://doi.org/10.1590/S0100-15742004000100006>. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cp/a/nbmnX97KsCvpcyZ5DxhvMMd/?lang=pt#>. Acesso em: 7 maio 2022.

CATALYST GROUP. *The Double-Blind Dilemma for Women in Leadership*. New York: Catalyst Group, 2007.

CRENSHAW, Kimberlé. Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. **Revista estudos feministas**, v. 10, p. 171-188, 2002.

COHEN, R. J.; SWERDLICK, M. E.; STURMAN, E. .. Testagem e avaliação psicológica: Introdução a testes e medidas. 8a edição ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

COX JR, Taylor. **Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity**. John Wiley & Sons, 2001.

DEMO, Gisela et al. Políticas de gestão de pessoas: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração. **Revista Organizações em Contexto**, v. 7, n. 14, p. 57-84, 2011.

DIETERICH, Bárbara Regina; FERRO , Jeferson. Perfil de liderança e identidade do profissional de secretariado executivo. **Revista do Secretariado Executivo** , Passo Fundo, v. 8, p. 52-61, 7 mar. 2012. Disponível em: <http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/3025>. Acesso em: 6 maio 2022.

EAGLY, Alice H.; JOHANNESSEN-SCHMIDT, Mary C.; VAN ENGEN, Marloes L. Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. **Psychological bulletin**, v. 129, n. 4, p. 569, 2003.

EGRI, Carolyn P.; RALSTON, David A. Corporate responsibility: A review of international management research from 1998 to 2007. **Journal of international management**, v. 14, n. 4, p. 319-339, 2008.

EUROFOUND (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions). **Europe at work: better life and opportunities for all**. Dublin/Ireland. Four-year work programm:2009-2012

FEITOSA , Raquel Liborio; MONTENEGRO, Adauto de Vasconcelos; TUPINAMBA , Antonio Caubi Ribeiro. Práticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento Organizacional: uma análise da literatura de 2007 a 2019. **Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração** , on-line, ed. 44, 14 out. 2020. Disponível em: http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1726&cod_evento_edicao=106&cod_edicao_trabalho=28516. Acesso em: 6 maio 2022.

FIELD, Andy. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 5ª edição ed. Porto Alegre: Penso, 2020.

FONTANELLA, Bruno Jose Barcellos et al. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cadernos de saúde pública**, v. 27, p. 388-394, 2011.

FLEURY, Maria Teresa Leme. **Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras**. Rev. adm. empre. São Paulo, v.40, n.3, p.18-25, Jul/Set. 2000

GAMBA, Marta Gisela Durán; ZAPATA, Delio Ignacio Castañeda. Relação entre liderança transformacional e transacional com a conduta de compartilhar conhecimentos em duas empresas de serviços. **Acta colombiana de Psicología**, v. 18, n. 1, p. 135-147, 2015.

GIFFORDS, Elissa D. An examination of organizational commitment and professional commitment and the relationship to work environment, demographic and organizational factors. **Journal of Social Work**, v. 9, n. 4, p. 386-404, 2009.

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**, Maringá, PR, v. 35, n. 1, p. 95-112, 2016.

GROENEVELD, Sandra. Diversity and employee turnover in the Dutch public sector: Does diversity management make a difference?. **International Journal of Public Sector Management**, 2011.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos Ebape. br**, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018.

HUTZ, Claudio Simon; BANDEIRA, Denise Ruschel; TRENTINI, Clarissa Marcella. **Psicometria**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2015.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Estatísticas de gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil. 2. ed. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101784>.

Acesso em: 21 de fevereiro de 2022.

IRIGARAY, Hélio AR.; VERGARA, S. C. Mulheres no ambiente de trabalho: abrindo o pacote “gênero”. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2009.

LIMA, Marcus Eugênio Oliveira et al. Construção e validação da Escala de Racismo Revitimizador. **Estudos Interdisciplinares em Psicologia**, v. 11, n. 2, p. 130, 2020.

LAPIERRE, L. (1994). Interioridade, gestão e organização da realidade psíquica como fundamento da gestão. In J.-F. Chanlat, (Coord.). O indivíduo nas organizações. Dimensões esquecidas (Vol.2). São Paulo: Atlas.

MAGALHÃES, Alex Fernandes; ANDRADE, Carolina Riente; SARAIVA, Luiz Alex Silva. Inclusão de Minorias nas Organizações de Trabalho: Análise Semiótica de uma Estratégia de Recrutamento de uma Multinacional de Fast Food. **Teoria e Prática em Administração**, Universidade Federal da Paraíba, v. 7, n. 2, p. 12-35, 2017. DOI <http://dx.doi.org/10.21714/2238-104X2017v7i2-33702>. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6234258>. Acesso em: 6 maio 2022.

MACHADO, Cecília; NETO, Valdemar Rodrigues de Pinho. **The labor market consequences of maternity leave policies: evidence from Brazil**. Getulio Vargas Foundation (EPGE-FGV), December 2016. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/17859>. Acesso em: 22 de abril de 2022.

MARQUES JUNIOR, E. C.; MARQUES, A. L. B. A.; DANTAS, A. B. Gestão da Diversidade no Brasil: Artigos Publicados na Base Spell no Período 2006 – 2016. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 9, n. 1, p. 27-49, 2020.

MARTÍN-ALCÁZAR, Fernando; ROMERO-FERNÁNDEZ, Pedro M.; SÁNCHEZ-GARDEY, Gonzalo. Human resource management as a field of research. **British Journal of Management**, v. 19, n. 2, p. 103-119, 2008.

MOR BARAK, Michàlle E. et al. The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. **Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance**, v. 40, n. 4, p. 305-333, 2016.

MORLEY, Michael J. Contemporary debates in European human resource management: Context and content. **Human Resource Management Review**, v. 14, n. 4, p. 353-364, 2004.

NEVES, Andrei Moreira. Gestão da Diversidade nas Organizações como Prática Gerencial. **Revista Gestão & Sustentabilidade: Grupo de Estudos em Operações e Sustentabilidade**, Universidade Federal da Fronteira do Sul, v. 2, n. 1, p. 140-154, 9 jun. 2020. DOI <https://doi.org/10.36661/2596-142X.2020v2i1.11374>. Disponível em: <https://periodicos.uffs.edu.br/index.php/RGES/article/view/11374>. Acesso em: 29 abr. 2022.

PASQUALI, Luiz. Validade dos Testes Psicológicos: Será Possível Reencontrar o Caminho? [s.l: s.n.]. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v23nspe/18>>. Acesso em: 26 mar. 2019.

PASQUALI, Luiz. **Psicometria: Teoria dos testes na psicologia e na educação**. 5ª edição ed. Petrópolis - RJ: Editora Vozes, 2013.

RICHARD, Orlando C.; ROH, Hyuntak; PIEPER, Jenna R. The link between diversity and equality management practice bundles and racial diversity in the managerial ranks: Does firm size matter?. **Human Resource Management**, v. 52, n. 2, p. 215-242, 2013.

SANDRONI, Tânia. A MULHER E O SAGUIM: A RUPTURA DO COTIDIANO NO ENCONTRO COM ANIMAIS EM CLARICE LISPECTOR. **Interdisciplinar-Revista de Estudos em Língua e Literatura**, v. 36, p. 39-51.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SILVA, Alan Rodrigues da. **Desempenho individual, percepção de práticas de recursos humanos, cidadania organizacional, comprometimento afetivo e intenção de rotatividade: um estudo multinível**. Universidade de Brasília 2018.

SYED, Jawad; KRAMAR, Robin. Socially responsible diversity management. *Journal of Management & Organization*, v. 15, n. 5, p. 639-651, 2009.

TABACHNICK, Barbara G.; FIDELL, Linda S. **Using Multivariate Statistics**. 6th Editio ed. [s.l.] : Pearson, 2012.