

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

**GESTÃO DA DIVERSIDADE E DESEMPENHO:
MAPEAMENTO SISTEMÁTICO E SUA APLICAÇÃO EM
EMPRESAS BRASILEIRAS DE CAPITAL ABERTO**

JULIENY AMORIM FERREIRA DA SILVA

RECIFE, JULHO/2023

JULIENY AMORIM FERREIRA DA SILVA

**GESTÃO DA DIVERSIDADE E DESEMPENHO:
MAPEAMENTO SISTEMÁTICO E SUA APLICAÇÃO EM
EMPRESAS BRASILEIRAS DE CAPITAL ABERTO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração e Desenvolvimento da Universidade Federal Rural de Pernambuco (PPAD/UFRPE), para fins de defesa.

Linha de pesquisa: Competitividade e Gestão

Orientador (a): Professora Brigitte Renata Bezerra de Oliveira, Dra.

Co-orientador (a): Professora Maria Iraê de Souza Corrêa, Dra.

RECIFE, JULHO/2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal Rural de Pernambuco
Sistema Integrado de Bibliotecas
Gerada automaticamente, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S586g

Silva, Julieny Amorim Ferreira da

Gestão da diversidade e desempenho: : mapeamento sistemático e sua aplicação em empresas brasileiras de capital aberto / Julieny Amorim Ferreira da Silva. - 2023.

116 f. : il.

Orientadora: Brigitte Renata Bezerra de Oliveira.

Coorientadora: Maria Irae de Souza Correa.

Inclui referências e apêndice(s).

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural, Recife, 2023.

1. Diversidade. 2. Gestão da diversidade. 3. Estratégia. 4. Desempenho. 5. Resource-based view. I. Oliveira, Brigitte Renata Bezerra de, orient. II. Correa, Maria Irae de Souza, coorient. III. Título

CDD 338.1

FOLHA DE APROVAÇÃO

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Nana e Jacó, por todo apoio e incentivo de sempre, e principalmente, por terem me dado a oportunidade que eles nunca tiveram: de seguir estudando. A eles, todo o meu amor e admiração.

Ao meu parceiro da vida, Renilson, que coincidentemente ou não, foi um presente que a UFRPE me deu. Agradeço por toda paciência, acolhimento, pelas noites não dormidas, por sempre me ouvir e aceitar as minhas escolhas.

Às minhas orientadoras, Renata Oliveira e M^a Iraê Corrêa, que foram extremamente pacientes, empáticas e compreensíveis durante todo o processo. Este trabalho não poderia ter sido realizado sem a contribuição de duas mulheres incríveis como vocês. E isso fez toda a diferença.

Às professoras Ana Regina e Milka Correia, por aceitarem compor a banca e contribuírem (muito) para o crescimento da minha pesquisa.

Aos meus amigos, Fernanda Jófili e Felipe Souza, vulgo *Team Group*, que também me acompanharam nessa jornada, me fizeram rir em meio à turbulência, e entenderam o meu sumiço nessa reta final.

Aos amigos que fiz no mestrado, e que mesmo à distância, tornaram o processo mais leve e divertido: Bruno Lopes, Bruno Brito, Lorrane Marinho, Iasmim Taisle e Diego Melo.

Aos amigos que fiz durante a graduação, que me apoiaram e me ajudaram a chegar até aqui de alguma forma: Camila Padilha, Matheus Aguiar, Hermann Ramos, Ana Carina e Laura Abdon.

À minha primeira orientadora, professora Angela Cristina, que me apresentou à iniciação científica, e que me apoiou no ingresso ao mestrado junto com a professora Iraê. Eu não teria nem cogitado o mestrado se não tivesse passado pela experiência do PIC.

À minha psicóloga, Ericka Patrícia, que me ajudou a manter a cabeça no lugar e a resignificar muita coisa, e que acompanhou meus altos e baixos, especialmente, nesses últimos dois anos.

À UFRPE, lugar onde me senti acolhida, e que além de ter me presenteado com pessoas incríveis, abriu minha mente para um mundo que eu desconhecia. Só gratidão e muito orgulho de ter estudado nessa universidade.

Por fim, peço desculpas e agradeço às demais pessoas que aqui não mencionei, mas que eu sei da importância de cada um na minha vida.

RESUMO

O objetivo desta dissertação é analisar as características da gestão da diversidade e do desempenho nas organizações. Para isso, este trabalho foi estruturado em dois artigos científicos. O primeiro, tem como objetivo analisar a relação entre a gestão da diversidade e o desempenho a partir de uma revisão sistemática da literatura (RSL). A metodologia utilizada foi o protocolo PRISMA, utilizando as palavras-chave *diversity management* e *performance*, nas bases de dados *Scopus*, *Web of Science (WoS)*, *Emerald* e *Sage*, entre outubro e novembro de 2021, totalizando uma amostra final de 25 artigos para a análise. Os resultados revelaram a prevalência de estudos envolvendo a diversidade “geral”, empresas privadas de capital aberto, os Estados Unidos, e as estratégias de RH predominando as estratégias de GD. Assim, face à necessidade em compreender as características da GD em empresas brasileiras, além de eventuais relações em seu desempenho, optou-se por aprofundar o estudo, tendo como objeto de análise as companhias de capital aberto. Esta foi a temática abordada no segundo artigo, sob a ótica da *resource-based view (RBV)*. Deste modo, realizou-se uma pesquisa de levantamento descritiva, de abordagem quantitativa, na qual foram analisados relatórios anuais de sustentabilidade e/ou ESG e o desempenho econômico-financeiro, de 178 companhias cotadas na bolsa de valores brasileira, a B3 - Brasil, Bolsa, Balcão. Para a análise dos dados secundários, a análise de conteúdo (AC), estatística descritiva e análise de variância (ANOVA) foram empregadas. Os resultados destacaram a presença do setor de consumo cíclico, formado por empresas privadas, e do subsetor e segmento de energia elétrica, composto por organizações públicas e privadas; da diversidade de gênero; e da área de RH, responsável pela maioria das estratégias de GD, entre elas, treinamento e capacitação. Revelaram, por fim, a ausência de diferenças significativas entre as empresas para os indicadores financeiros, com exceção do ativo total. Conclui-se que não há diferença significativa entre as estratégias de gestão da diversidade adotadas total e parcialmente pelas empresas, e o seu desempenho econômico-financeiro, conforme apontam os dados neste estudo.

Palavras-chave: Diversidade; Gestão da diversidade; Estratégia; Desempenho; Resource-based view; Gestão de pessoas

ABSTRACT

This dissertation aims to analyze the characteristics of diversity management (DM) and performance in organizations. A two-paper approach was used. The first one analyzes the relationship between DM and performance through a systematic literature review (SLR). The PRISMA protocol was used, with the keywords “diversity management” and “performance” in the Scopus, Web of Science (WoS), Emerald, and Sage databases. The final sample consisted of 25 documents. The results revealed a prevalence of studies involving “general” diversity, publicly traded companies, the USA, and HR strategies predominating over DM strategies. The second paper, from the perspective of the resource-based view (RBV), analyzes the characteristics of DM in Brazilian companies. A descriptive survey with a quantitative approach was conducted, analyzing the annual sustainability and/or ESG report and economic-financial performance of 178 companies listed on the Brazilian stock exchange B3 - Brasil, Bolsa, Balcão. Content analysis (CA), descriptive statistics, and analysis of variance (ANOVA) were used to analyze secondary data. The results highlighted the presence of the cyclical consumption sector, composed of private companies, and the sub sector and segment of electric energy, composed of public and private organizations; gender diversity; and the HR functional department responsible for most DM strategies including training. Finally, the results revealed no differences between companies for financial indicators except for total assets. The conclusion is that there is no significant difference between the diversity management strategies adopted by companies, in whole or in part, and their economic-financial performance, as shown by the data in this study.

Keywords: Diversity, Diversity management; Strategy; Firm performance; Resource-based view; People Management

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução do tema diversidade e GD na base de dados <i>Scopus</i>	7
Figura 2 - Fluxo de informação com as fases de uma RSL, segundo o PRISMA.....	11
Figura 3 - Quantidade de artigos publicados <i>versus</i> o ano de publicação.....	12
Figura 4 - Quantidade de artigos publicados segundo a natureza da pesquisa.....	13
Figura 5 - Países analisados nos documentos da amostra final.....	14
Figura 6 - Relação dos artigos e países mencionados nos documentos da amostra final.....	14
Figura 7 - Conceitos relacionados à diversidade e à gestão da diversidade.....	15
Figura 8 - Grupos e dimensões de diversidade mencionados na amostra final.....	17
Figura 9 - Relação dos grupos, dimensões, autores e número de artigos mencionados.....	18
Figura 10 - Estratégias apontadas na literatura sobre gestão da diversidade.....	18
Figura 11 - Razões para a implementação das ações apontadas na literatura.....	19
Figura 12 - Outras razões para a implementação das ações apontadas na literatura.....	21
Figura 13 - Impactos para trabalhadores e empresas resultantes das estratégias de GD.....	21
Figura 14 - Variações de desempenho encontrados nos documentos da amostra final.....	23
Figura 15 - Variações de desempenho mencionadas na amostra final.....	23
Figura 16 - Relação entre gestão da diversidade e desempenho.....	24
Figura 17 - Setores de atuação das empresas analisadas nos documentos.....	27
Figura 18 - Mercados de atuação analisados nos artigos da amostra final.....	27
Figura 19 - Mapa da relação entre as estratégias de GD e o desempenho.....	29
Figura 20 - Questões relativas à tomada de decisão de uma estratégia de GD.....	30
Figura 21 - Relação entre gestão da diversidade e desempenho (cont.).....	43
Figura 22 - Definição conceitual e operacional dos termos.....	51
Figura 23 - Escala das estratégias de gestão da diversidade e seus respectivos significados...	53
Figura 24 - Fluxo da coleta e descarte dos dados.....	54
Figura 25 - Gráfico da frequência do ano de publicação dos relatórios.....	55
Figura 26 - Setores predominantes das companhias brasileiras de capital aberto.....	58
Figura 27 - Relação das 178 companhias com adesão total às estratégias de GD.....	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Bases de dados pesquisadas e seu respectivo quantitativo.....	10
Tabela 2 - Avaliação da qualidade dos 25 documentos analisados da RSL.....	42
Tabela 3 - Quantitativo das companhias segundo a escala de adoção das estratégias de GD...55	
Tabela 4 - Quantitativo de companhias analisadas, descartadas e da amostra final.....	56
Tabela 5 - Subsetores predominantes das companhias brasileiras de capital aberto.....	59
Tabela 6 - Segmentos predominantes das companhias brasileiras de capital aberto.....	59
Tabela 7 - Frequência de ocorrência dos grupos em termos de presença e ausência.....	60
Tabela 8 - Demais “grupos” emergidos durante a análise dos relatórios.....	60
Tabela 9 - Classificação das estratégias de GD mais frequentes.....	61
Tabela 10 - Áreas funcionais identificadas nas estratégias de GD.....	62
Tabela 11 - Estratégias mais frequentes de cada área funcional.....	63
Tabela 12 - Grupos identificados nas estratégias de gestão da diversidade.....	63
Tabela 13 - Estratégias mais evidentes nos principais grupos de diversidade.....	64
Tabela 14 - Teste de normalidade.....	65
Tabela 15 - Teste de Levene para homocedasticidade de variâncias.....	65
Tabela 16 - Estatística descritiva das diferenças entre os grupos.....	65
Tabela 17 - Resultados do teste ANOVA.....	66
Tabela 18 - Análise post-hoc empregando o teste Games-Howell.....	67
Tabela 19 - Relação dos setores, subsetores e segmentos da B3.....	84
Tabela 20 - Subsetores menos frequentes na amostra final das companhias B3.....	89
Tabela 21 - Segmentos menos frequentes na amostra final das companhias B3.....	90
Tabela 22 - Estratégias de GD menos frequentes na amostra final das companhias B3.....	91

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

AC	Análise de Conteúdo
ANOVA	<i>Analysis of Variance</i>
B3	Brasil, Bolsa, Balcão
CA	Conselho Administrativo
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CHA	Competências, Habilidades e Atitudes
DM	<i>Diversity Management</i>
D&I	Diversidade & Inclusão
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
EUA	Estados Unidos da América
GD	Gestão da Diversidade
IEG	Índice de Endividamento Geral
LGBTQIA+	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transgêneros, Queers, Intersexuais, Assexuais, e demais grupos
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organizações das Nações Unidas
PCD	Pessoas com Deficiência
PME	Pequenas e Médias Empresas
PRISMA	Principais Itens para Relatar Revisões Sistemáticas e Meta-análises
R&S	Recrutamento e Seleção
RBV/RBT	<i>Resource-Based View/Theory</i>
RH	Recursos Humanos
RI	Relações com Investidores
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
SIN	Sistema Interligado Nacional
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UN	<i>United Nations</i>
URL	<i>Uniform Resource Locator</i>
U.S.	<i>United States [of America]</i>
WoS	<i>Web of Science</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contextualização do tema.....	1
1.2 Apresentação da problemática.....	2
1.3. Objetivos.....	4
1.3.1 Objetivo geral.....	4
1.3.2 Objetivos específicos.....	4
1.4 Justificativa e relevância.....	4
2. PRIMEIRO ARTIGO.....	6
GESTÃO DA DIVERSIDADE E DESEMPENHO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA.....	6
2.1 Introdução e <i>Background</i>	7
2.2 Procedimentos metodológicos.....	9
2.3 Resultados.....	10
2.3.1 Categorias analíticas.....	15
2.3.1.1 Diversidade e gestão da diversidade.....	15
2.3.1.2 Grupos de diversidade.....	17
2.3.1.3 Estratégias de gestão da diversidade.....	18
2.3.1.4 Razões e impactos das estratégias de gestão da diversidade.....	19
2.3.1.5 Relação entre a gestão da diversidade e o desempenho.....	22
2.3.1.6 Setores de atuação das organizações.....	27
2.4 Mapa da gestão da diversidade.....	28
2.5 Discussão.....	30
2.6 Conclusão.....	34
Referências.....	37
APÊNDICE A.....	42
APÊNDICE B.....	43
3. SEGUNDO ARTIGO.....	48
GESTÃO DA DIVERSIDADE E DESEMPENHO: UMA ANÁLISE DAS EMPRESAS BRASILEIRAS DE CAPITAL ABERTO.....	48
3.1. Introdução e <i>Background</i>	48
3.2. Procedimentos metodológicos.....	50
3.2.1. Definição operacional dos termos.....	50
3.2.2 Delineamento da pesquisa.....	52
3.2.3. População e amostra.....	52
3.2.4. Métodos de coleta de dados.....	52
3.2.5. Métodos de análise de dados.....	56
3.3 Resultados.....	58
3.3.1. Mercado de atuação das companhias de capital aberto.....	58
3.3.2. Grupos e estratégias de gestão da diversidade.....	60
3.3.3. Características da gestão da diversidade e do desempenho econômico-financeiro.....	

das companhias de capital aberto.....	64
3.4 Discussão.....	69
3.5 Conclusão.....	75
Referências.....	77
APÊNDICE A.....	84
APÊNDICE B.....	86
APÊNDICE C.....	89
APÊNDICE D.....	90
APÊNDICE E.....	91
4. CONCLUSÃO.....	92
4.1 Sumário do estudo.....	92
4.2 Implicações teóricas e gerenciais.....	93
4.3 Limitações e sugestões de pesquisas futuras.....	94
REFERÊNCIAS.....	95

1.INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização do tema

Multidimensional e de complexa definição, a diversidade engloba as distintas características de um indivíduo, a representatividade de grupos num contexto social, a inclusão e a igualdade de oportunidades. Quando aplicada às organizações, resulta na inserção de grupos minoritários no ambiente de trabalho e na sua participação na tomada de decisão. Grupos esses, cujo aspecto varia em gênero, raça, etnia, deficiência, orientação sexual, localização geográfica, crença, religião, experiência, entre outros atributos visíveis ou não (Fraga et al., 2022). A gestão da diversidade, por sua vez, é considerada uma prática administrativa nas organizações, com vistas a implementar políticas e programas destinados a atrair e desenvolver esses grupos, com o objetivo de agregar valor ao negócio (Bezerra et al., 2022).

Os estudos sobre a importância da diversidade nas organizações remontam desde a década de 1990, nos Estados Unidos, e mais recentemente, no Brasil. Thomas (1990) foi um dos pioneiros no tema, ao criticar a limitação das leis de ações afirmativas para as organizações, ao contemplar poucos grupos (mulheres, negros e hispânicos), desconsiderando suas qualificações educacional e profissional, possibilitando assim, a expansão dos programas de diversidade, devido à sua flexibilidade de criação dentro das empresas. Cox e Blake (1991), por sua vez, argumentaram que o gerenciamento da diversidade cultural pode levar a organização a criar vantagem competitiva (altos retornos), ao investir em atividades que vão desde programas educacionais sobre diversidade cultural, à cultura organizacional, passando pelas práticas de recursos humanos (RH), como a contratação de grupos culturalmente diversos e a inserção de mulheres em cargos estratégicos.

A lógica argumentativa do estudo de Cox e Blake (1991) segue a premissa da *Resource-based view* (RBV), na qual a organização é controlada por uma coleção de recursos disponíveis investidos, implementando estratégias gerenciais para criar novas capacidades, buscando altos desempenhos num período (Wernerfelt, 1984; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Esse desempenho pode assumir várias formas, e ser analisado sob diversos ângulos. Para esta pesquisa, o desempenho será associado ao resultado econômico-financeiro-mercadológico, sob a perspectiva organizacional, tendo em vista a sua predominância nas produções acadêmicas brasileiras e estrangeiras, atrelando os resultados da aplicação dos recursos de

produção para geração de valor (Matitz & Bulgacov, 2011), aportando assim, o escopo desta pesquisa.

Ou seja, a gestão da diversidade também pode ser vista, como um meio de aplicação para os recursos organizacionais, a fim de obter resultados positivos (Lo, Wang & Zhan, 2020; Javaid, Ain & D'Ecclesia, 2023; Manoharan, Madera & Singal, 2021). No entanto, “o respeito à diversidade não está entre as grandes preocupações organizacionais” (Freitas, 2016, p. 15). Nem sempre as estratégias de gestão da diversidade surgem em busca de melhores desempenhos, visto que as empresas possuem outros meios para obtê-los.

Neste sentido, a mobilização social e institucional, por vezes, obriga as empresas a criarem suas próprias estratégias de gestão da diversidade. Essa pressão sobre as organizações ocorre desde 1964, a partir da lei dos direitos civis nos EUA. No Brasil, o encontro tripartite para a implementação de políticas de diversidade, em 1996, contou com a presença de seis grandes empresas, entre elas, a Motorola e a Johnson & Johnson. A ONU, em 2011, publicou um guia orientador no qual determina que, governos e empresas adotem medidas relativas à promoção dos direitos humanos, contemplando grupos em situação de vulnerabilidade social, tais como mulheres, pessoas negras, refugiados e imigrantes, PCDs, entre outros (Thomas, 1990, Alves & Galeão-Silva, 2004; Ministério do Trabalho do Brasil, 1996; United Nations, 2012).

Mais recentemente, a pauta ESG, que engloba ações sustentáveis e responsáveis para o meio ambiente (*environment*), sociedade (*social*) e governança corporativa (*governance*), vem sendo discutida e alinhada a outros temas, como os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) da ONU, e a diversidade e inclusão (D&I), a fim de reduzir os impactos negativos gerados pelas empresas. Sob esse contexto, é crescente o número de estudos que têm relacionado a gestão da diversidade, em sua maioria, de gênero, ao desempenho em ESG (Ferrero-Ferrero, Fernández-Izquierdo & Muñoz-Torres, 2013; Cucari, De Falco & Orlando, 2018; Daniel-Vasconcelos, Ribeiro & Crisóstomo, 2022), reforçando assim a relevância da diversidade nas organizações, em especial, nas companhias de capital aberto (Fraga & Silva, 2012; Lazzaretti et al., 2019; da Silva et al., 2021; Pain & Bianchi, 2020). Isso ocorre porque essas empresas precisam divulgar, anualmente, os relatórios de sustentabilidade, material comumente analisado em estudos de GD e ESG.

1.2 Apresentação da problemática

Com base na contextualização apresentada, percebe-se que a gestão da diversidade vem ganhando notoriedade tanto no campo acadêmico quanto no meio empresarial. Se, por

um lado, o tema é um objeto frequentemente debatido nos estudos organizacionais, em áreas como administração, psicologia e ciências sociais (Fraga et al., 2022; Gomes Filho et al., 2020), por outro lado, as organizações também vêm adotando estratégias de gestão da diversidade (Maia, 2017). Contudo, resta saber quem são essas organizações, de que forma implementam essas estratégias, a quem elas recorrem, por quais razões as estratégias de GD são adotadas, ou até mesmo, se há diferença entre as empresas que as adotam ou não.

Em administração, o interesse pelo tema diversidade vem ganhando notoriedade devido ao processo de globalização, que tem modificado a sociedade em termos econômicos, sociais e culturais (Freitas, 2016). Isso se reflete na produção acadêmica, ao longo dos anos, seja para explorar a abordagem do tema em si ou o comportamento das organizações frente à gestão da diversidade.

Neste sentido, nota-se um “padrão” dos estudos que buscaram entender a abordagem do tema diversidade ou GD na literatura acadêmica. Em sua maioria, foram analisados o conceito/definição de diversidade ou gestão da diversidade, os grupos ou dimensões, os países onde o assunto é disseminado com frequência, além dos determinantes da GD, as estratégias e sua relação com o desempenho e o setor de atuação (Maia, 2017; Gomes Filho et al., 2020; Seliverstova, 2021). Além disso, Homberg e Bui (2013, p. 469) apontam que “há uma super representação das abordagens tradicionais de diversidade e de resultados significativos envolvendo diversidade e desempenho”, indicando uma homogeneidade na produção da área. Exemplo disso é a alta concentração de estudos nos Estados Unidos e a repetição de grupos ou dimensões de diversidade analisadas (Siqueira, Sales & Fischer, 2016; da Silva & Vasconcelos, 2019; Yadav & Lenka, 2020; Fraga et al, 2022).

Quanto ao comportamento das organizações em face à diversidade, Maia (2017) ressalta que há muitas práticas sendo implementadas nas organizações, embora não sejam aprofundadas pela autora. Fleury (2000) expõe três estratégias em implementação nas empresas analisadas: recrutamento e seleção (R&S), treinamento, e comunicação interna. Oliveira e Eccel (2022, p. 8), por sua vez, relatam que “os grupos de discussão, ações de divulgação (mês do orgulho) e oferta de serviços de apoio” foram vistos como relevantes e positivos pelos entrevistados, ainda que as políticas de gestão da diversidade não sejam suficientes para garantir a inclusão dos grupos minoritários numa organização.

Tendo em vista a problemática apresentada, cabe aprofundar a discussão acerca das estratégias de GD adotadas pelas organizações, em especial, quais estratégias adotadas, as variações de desempenho buscadas, o mercado de atuação interessado nos programas de GD e seus motivos, e se é viável investir nesse tipo de estratégia. Neste sentido, a pergunta que

norteou esta pesquisa foi: quais são as características da gestão da diversidade e do desempenho nas organizações? A seguir, serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos. Tais objetivos estarão seguidos da justificativa e relevância do estudo.

1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Analisar as características da gestão da diversidade e do desempenho nas organizações.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analisar a relação entre gestão da diversidade e desempenho nas organizações a partir da literatura acadêmica especializada;
- Analisar as características da gestão da diversidade e do desempenho econômico-financeiro das empresas brasileiras de capital aberto.

1.4 Justificativa e relevância

Como visto nas seções anteriores, a gestão da diversidade pode ser analisada sob o ponto de vista individual, grupal ou organizacional, e de diversos grupos, bem como o desempenho, que possui suas variações. Para esta pesquisa, a gestão da diversidade será analisada com foco nas estratégias organizacionais, e será adotado o desempenho organizacional, associado às áreas de resultado da organização, uma vez que está relacionado ao escopo da visão baseada em recursos (RBV), cujo objeto de estudo é a exploração de recursos pela firma. Além de ser o resultado econômico-financeiro-mercadológico dominante nas produções acadêmicas brasileiras e estrangeiras, atrelando os resultados da aplicação dos recursos de produção para geração de valor (Matitz & Bulgacov, 2011).

Desde a evolução da teoria de recursos da firma, a *resource-based view* vem sendo testada, criticada e aplicada em artigos teóricos e empíricos, em especial, após a publicação do trabalho de Jay Barney, em 1991. Muito pela teoria associar o uso de (incontáveis) recursos tangíveis e intangíveis ao alcance do desempenho. Como consequência disso, a RBV alcançou um nível significativo de robustez, aproximando-a mais de uma teoria do que uma visão. Além disso, outras visões foram incorporadas à RBV, revelando a capacidade de adaptação da teoria para temas atuais.

Sendo assim, a RBV foi recomendada para investigar temas nunca ou pouco explorados na literatura acadêmica (Barney, Ketchen Jr. & Wright, 2011), como é o caso da

gestão da diversidade, tema que ainda demanda discussão, em especial, no Brasil, onde o assunto é relativamente recente. Isso se deve aos estudos organizacionais que têm forte influência dos EUA (Freitas, 2016; da Silva & Vasconcelos, 2019; Siqueira, Sales & Fischer, 2016). Neste sentido, analisar a gestão da diversidade sob o contexto brasileiro pode trazer resultados semelhantes ou divergentes dos estudos estrangeiros, uma vez que o país pode influenciar no desempenho.

Desta forma, o primeiro artigo irá reunir as relações positivas e negativas entre gestão da diversidade e desempenho, uma vez que os estudos apontam se a relação entre determinadas variáveis são positivas ou negativas, mas não há estudos “compilando” essas relações. Enquanto o segundo artigo, irá identificar e apontar os setores que mais (menos) investem em estratégias de GD. Isso porque, poucos estudos apontaram os setores de atuação analisados (Yadav & Lenka, 2020), mas não o associam com as estratégias de diversidade. Além disso, comparar os resultados financeiros entre as empresas que aderem ou não às ações de GD, pode permitir entender se a GD vale o investimento ou não. Por fim, não são utilizados os mesmos indicadores financeiros nos estudos quantitativos de GD, no entanto, não expõe a diferença entre as empresas adotantes ou não das estratégias de GD.

2. PRIMEIRO ARTIGO

GESTÃO DA DIVERSIDADE E DESEMPENHO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Resumo

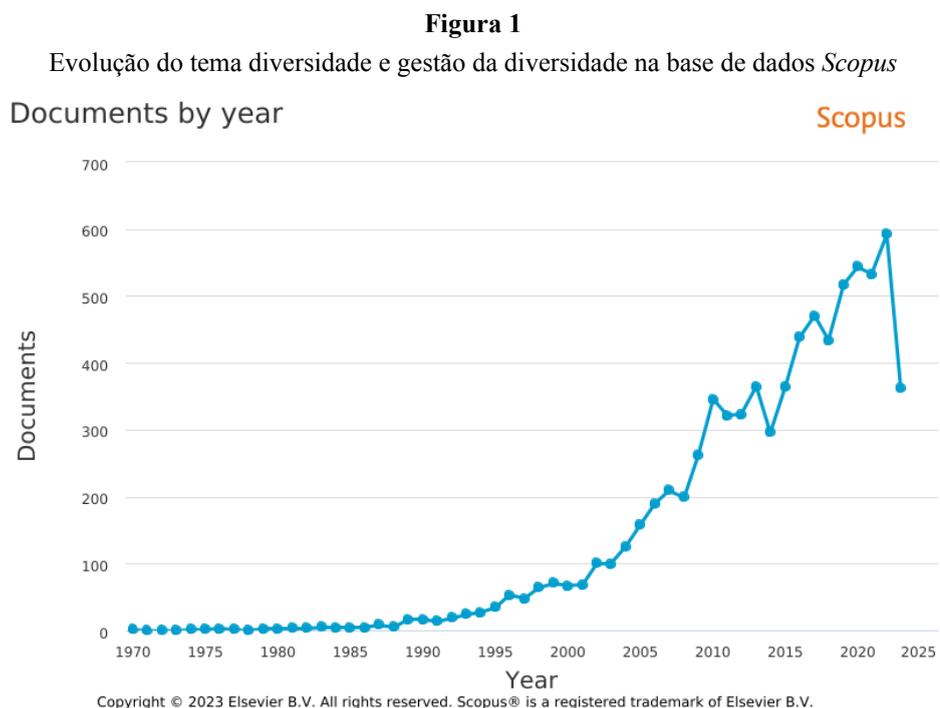
A gestão da diversidade (GD) é um tema bastante discutido na literatura acadêmica e nas organizações, pelas suas possíveis relações com o desempenho nas empresas. Nas últimas duas décadas, inúmeros estudos acadêmicos têm buscado identificar se essas relações são positivas, negativas ou mesmo inexistentes. Neste sentido, o objetivo deste artigo é analisar, a partir de uma revisão sistemática da literatura (RSL), a relação entre GD e desempenho organizacional. Para a metodologia, foi aplicado o protocolo PRISMA, utilizando-se as palavras-chave “*diversity management*” e “*performance*”, nas bases de dados *Scopus*, *Web of Science*, *Emerald* e *Sage*, totalizando 25 artigos válidos na amostra final. Os resultados revelaram que os conceitos de diversidade e gestão da diversidade são semelhantes, com exceção dos termos “social”, presente em diversidade, e “recrutamento e seleção”, “retenção de pessoal” e “área funcional”, presentes em GD. Depois de “diversidade geral”, os grupos e dimensões mais apontados foram a diversidade de gênero (mulheres) e as pessoas com deficiência (PCD). As estratégias de GD mais apontadas foram treinamento, recrutamento e seleção (R&S), programa de mentoria e grupos e equipes, todas concentradas na área de recursos humanos (RH). As razões para a implementação dessas estratégias partiram da mesma área (RH) e da gestão organizacional. Os impactos da adoção das estratégias foram mais positivos que negativos para os níveis individual, grupal e organizacional. Por fim, a variação de desempenho mais utilizada foi o desempenho organizacional, e a relação GD-desempenho apresentou resultados mais positivos que negativos, enquanto os recursos encontrados nessa relação restringiram-se ao capital humano e organizacional. Assim, conclui-se que, os recursos de capital humano e organizacional, integrados às estratégias de gestão da diversidade adotadas, podem garantir desempenhos mais positivos que negativos para a organização.

Palavras-chave: Diversidade; Gestão da diversidade; Desempenho; Estratégia; Gestão de pessoas; RBV.

2.1 Introdução e *Background*

O debate sobre diversidade não é tão recente. Os EUA foram os precursores, com a aprovação da Lei dos Direitos Civis e Trabalhistas em 1964. No Brasil, a Constituição Federal de 1988 permitiu a aprovação posterior das leis de ações afirmativas, a fim de inserir pessoas com deficiência (PCD), pretas, pardas e indígenas em institutos tecnológicos, universidades públicas, empresas privadas e órgãos públicos (Yadav & Lenka, 2020; U.S. *Department of Labor*, 2022; Brasil, 1988; 2012; 2014; 2015).

Devido à sua abrangência com esses e demais grupos, a gestão da diversidade vem se mostrando um tema multidisciplinar. No campo acadêmico, a diversidade é estudada em diferentes áreas do conhecimento, como ciências sociais, psicologia e administração. Em administração, os estudos organizacionais, a gestão de pessoas e as relações de trabalho são as áreas que dominam a discussão acerca deste tema (Fraga et al., 2022). Na base de dados *Scopus* é possível ver a evolução na área em torno das palavras-chave “*diversity*” e “*diversity management*”, de acordo com a figura 1 abaixo.



Nota. Fonte: Extraído da base de dados *Scopus* a partir da *string* de busca (TITLE-ABS-KEY(diversity) AND TITLE-ABS-KEY(diversity management)) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA,"BUSI")). De 1970 a 2023 contém 7.803 resultados.

Até 1988, as pesquisas da área não abordavam o tema diversidade nas organizações. Somente a partir de 1989, com a publicação do artigo "*Organizing for cultural diversity*", de Geert Hofstede, trabalhos relacionados começaram a surgir. Entre eles, o artigo "*From Affirmative Action to Affirming Diversity*", escrito por R. Roosevelt Thomas Jr. e publicado no

ano seguinte, que trouxe pela primeira vez o termo "gestão da diversidade" (Thomas, 1990; Alves & Galeão-Silva, 2004). Em seguida, as questões étnico-raciais e racismo entraram em pauta nos estudos de Hentges, Yaney e Shields (1990) e de Watts e Carter (1991). Mas foi em "*Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness*", de Cox e Blake (1991), que a GD foi correlacionada à vantagem competitiva.

Tais estudos buscaram fomentar o debate sobre a importância da diversidade cultural nas organizações no contexto estadunidense, país predominante nas publicações de diversidade nas organizações, segundo a base *Scopus* e corroborado em alguns estudos (da Silva & Vasconcelos, 2019; Yadav & Lenka, 2020). Após o encontro tripartite, que deu início ao debate sobre a implementação de políticas de diversidade nas empresas brasileiras (Ministério do Trabalho do Brasil, 1996), o tema começou a ser discutido no Brasil. Contudo, foi somente em 2000, com o trabalho de Fleury (2000), intitulado "Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras", que a diversidade passou a movimentar os pesquisadores brasileiros. No âmbito organizacional, por sua vez, os gestores vêm ampliando o olhar para este assunto a fim de buscar meios que melhorem o desempenho, uma vez que, quando bem gerenciada, a diversidade pode melhorar a reputação organizacional e o trabalho dos funcionários (Cox & Blake, 1991; Maccali et al., 2015).

Assim, é possível observar que existe uma relação entre a gestão da diversidade e o desempenho dentro de uma organização. No entanto, estudos apontam que a relação entre esses dois fatores pode ser tanto positiva quanto inexistente (Watson et al., 1993; Horwitz & Horwitz, 2007), o que demanda maior compreensão sobre esse assunto. Ainda assim, a relação positiva é maioria nas pesquisas (Homberg & Bui, 2013). Por sua vez, estudos teóricos foram desenvolvidos com o objetivo de compreender tal relação, encontrando resultados divergentes, uma vez que a dimensão da diversidade e a escolha metodológica podem influenciar no resultado (Simons & Rowland, 2011; Yadav & Lenka, 2020).

Tendo em vista o panorama apresentado, esta pesquisa é norteada pela seguinte pergunta: qual é a relação entre gestão da diversidade e desempenho? Neste sentido, o objetivo geral deste estudo é analisar, a partir de uma revisão sistemática da literatura (RSL), a relação entre gestão da diversidade e desempenho. De modo específico, os objetivos são conhecer o conceito de diversidade e gestão da diversidade, bem como identificar os grupos e dimensões relacionados à gestão da diversidade; identificar as estratégias de GD, as razões para sua implementação e seus impactos, além de indicar os setores e o mercado de atuação, e por fim, identificar as variações do desempenho e reunir as relações entre gestão da

diversidade e desempenho encontradas na literatura. A operacionalização dos objetivos está disponível na próxima seção.

2.2 Procedimentos metodológicos

Para responder à pergunta de pesquisa, foi realizada uma revisão sistemática da literatura (RSL), tendo como protocolo o Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA), validado por Moher, Liberati, Tetzlaff e Altman (2015). As palavras-chave utilizadas na busca nas bases de dados foram “*diversity management*” e “*performance*”. Nos critérios de inclusão, foram considerados somente artigos de língua inglesa, com acesso aberto e sem recorte temporal. A coleta foi realizada durante os meses de outubro e novembro de 2021, nas bases de dados *Scopus*, *Web of Science (WoS)*, *Emerald* e *Sage*, uma vez que são as mais utilizadas para RSL e concentram um maior número de publicações relativas à área de administração.

Após a coleta nas bases de dados, os documentos foram organizados em uma planilha, utilizando a ferramenta *Google Planilhas*, sendo identificados e ordenados pelo número de entrada na tabela, seguido do título do artigo, nome dos autores, periódico de publicação, URL ou link de acesso ao documento e resumo, além do campo “observação” destinado para os comentários gerais dos pares. Em seguida, foram detectados os artigos repetidos para que pudessem ser excluídos e iniciada a revisão por pares. Para a revisão, foi disponibilizada para cada participante uma planilha contendo as informações do artigo, o campo de observação e as perguntas “atende à 1ª/2ª fase?” e “por que não atende?” seguindo os critérios de exclusão. Assim, descartou-se artigos publicados em livros e conferências, revisões de literatura, artigos teóricos e sem relação com o tema deste estudo.

A revisão por pares envolveu duas etapas. Após finalizadas, as paridades e divergências foram levantadas e debatidas com o objetivo de decidir quais artigos seriam incluídos ou excluídos para a fase de leitura completa. Os documentos sobre os quais não houve consenso no debate foram levados para avaliação de uma terceira pessoa, que decidiu se seriam incluídos ou descartados. Desta forma, com a seleção dos artigos, a última etapa, a leitura completa, foi realizada sem o par. O resultado da coleta dos dados está detalhado a seguir.

2.3 Resultados

A busca nas bases de dados resultou em 44 documentos na *Scopus*, 77 na *Web of Science*, 40 na *Emerald* e, por fim, 61 na *Sage*, totalizando 222 artigos. A tabela 1 abaixo sintetiza o quantitativo de cada base de dados.

Tabela 1

Bases de dados pesquisadas e seu respectivo quantitativo

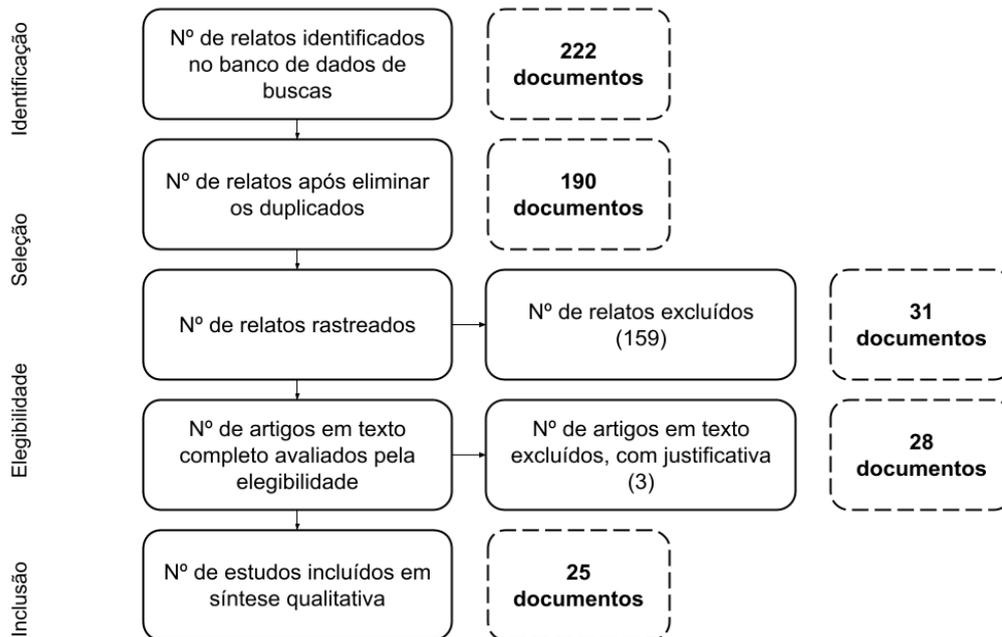
Base de dados	Nº de resultados
<i>Scopus</i>	44
<i>Web of Science</i>	77
<i>Emerald</i>	40
<i>Sage</i>	61
Total	222

Dos 222 documentos, 32 eram duplicados e foram excluídos da tabela, restando 190 artigos para a fase de seleção, na qual foram estabelecidos os critérios de exclusão. Três etapas guiaram a revisão: a primeira, analisou-se o título, o resumo e as palavras-chave; a segunda, a introdução e a conclusão; e por fim, a terceira e última etapa, realizou-se a leitura completa do artigo.

Na primeira etapa, dos 190 artigos válidos, 159 foram descartados, restando 31 artigos. Na segunda etapa, 3 documentos foram eliminados, restando 28 para a leitura completa. Na terceira e última etapa, 3 documentos classificados como revisão de literatura foram rejeitados. Assim, a análise dos resultados desta RSL finalizou-se com 25 documentos. Na figura 2 é possível observar o fluxo de seleção dos documentos coletados.

Figura 2

Fluxo de informação com as fases de uma revisão sistemática, segundo o protocolo PRISMA



Nota. Fonte: Adaptado de Moher, Liberati, Tetzlaff e Altman (2015, p. 338).

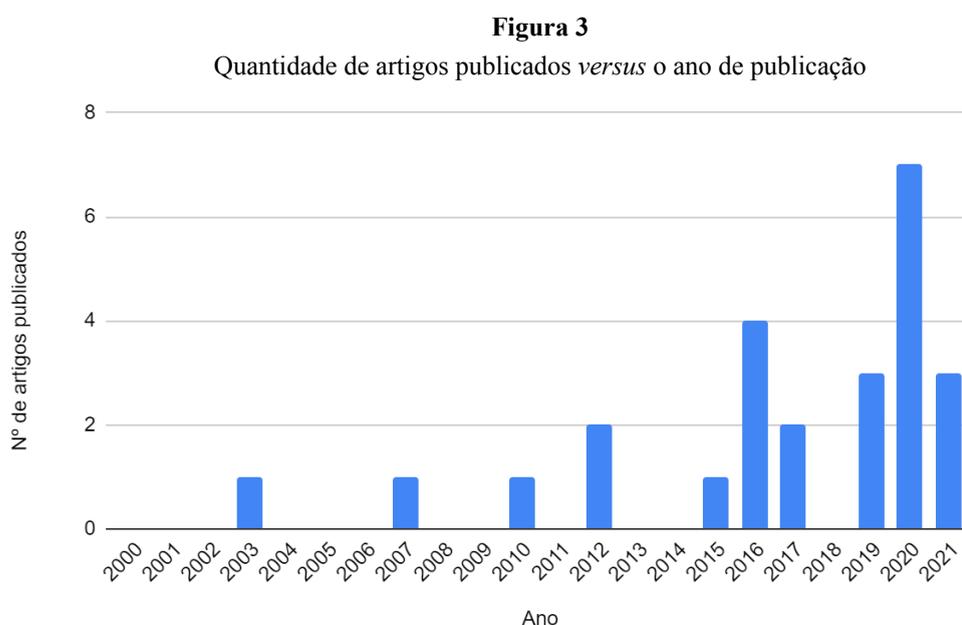
Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2015). *Principais itens para relatar revisões sistemáticas e meta-análises: A recomendação PRISMA**. *Epidemiologia e Serviços de Saúde: Revista do Sistema Único de Saúde do Brasil / Ministério da Saúde do Brasil*, 24(2), 335–342.

A partir da leitura prévia de trabalhos teóricos, bem como dos que emergiram e foram descartados na coleta de dados, foi possível observar temas que estavam sendo abordados com frequência no que tange à gestão da diversidade e desempenho. Assim, notou-se que as pesquisas analisaram os aspectos gerais dos artigos, como a metodologia aplicada, os autores, o tempo de publicação, os periódicos, o setor industrial analisado e o país de origem. Também verificaram as características da diversidade e gestão da diversidade, como compreender ou reunir seu conceito, definição e atributos relativos ao tema, e os determinantes, antecedentes, consequentes, moderadores e mediadores da diversidade na organização. Por fim, buscaram descrever ainda, a relação entre GD e desempenho, seus tipos e tipologias (Simons & Rowland, 2011; Homberg & Bui, 2013; Siqueira et al., 2016; Maia, 2017; Gomes Filho et al., 2020; Yadav & Lenka, 2020; Seliverstova, 2021; Bezerra et al., 2022; Fraga et al., 2022).

A relação entre GD e desempenho era estabelecida com base em alguma dimensão da diversidade, além das demais limitações da pesquisa, reduzindo o resultado em positivo ou negativo. Deste modo, para a última fase, foram definidas as seguintes categorias analíticas: conceito de diversidade e gestão da diversidade, grupos e dimensões da diversidade,

estratégias de gestão da diversidade, as razões para implementá-las e os impactos da adoção, o setor e o país estudado, e por fim, a relação entre a GD e o desempenho. Essas categorias possibilitaram responder à pergunta desta pesquisa. Além disso, os 25 artigos foram submetidos à avaliação de qualidade, tomando como base os critérios de rigor, credibilidade e relevância propostos por Dybá, Hanssen e Dingsøyr (2007), disponíveis no [apêndice A](#). Os documentos foram identificados com a letra “A” de artigo, seguido do número correspondente na tabela de identificação (Ex.: A01, A10, A20).

Em relação à amostra final, foi observado que os artigos relacionados aos temas “*diversity management*” e “*performance*” tiveram suas primeiras aparições em 2003, com apenas um artigo publicado. Em 2020, houve um aumento no número de publicações, com um total de 7 (sete) artigos. Em 2021, ano em que os dados desta pesquisa foram coletados, havia três artigos publicados. O gráfico completo pode ser visto na figura 3 abaixo.

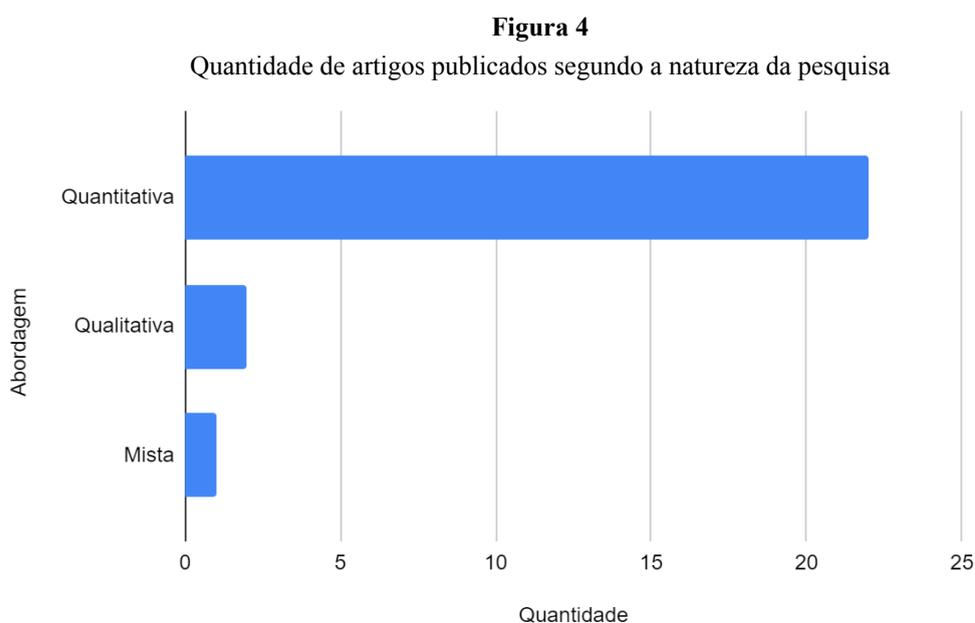


Além disso, foi possível identificar três periódicos que se destacaram. Dentre eles, a *Sage Open* apareceu três vezes, com os artigos *Impact of Workforce Diversity Management on Employees’ Outcomes: Testing the Mediating Role of a person’s Job Match* (Li, Wang et al, 2020), *Managing workplace diversity: Issues and challenges* (Patrick & Kumar, 2012), e *Managing Diversity for Organizational Efficiency* (Inegbedion, Sunday et al., 2020). Em seguida, as revistas *Public Personnel Management*, *Journal of Applied Psychology* e *SA Journal of Human Resource Management* apareceram duas vezes cada.

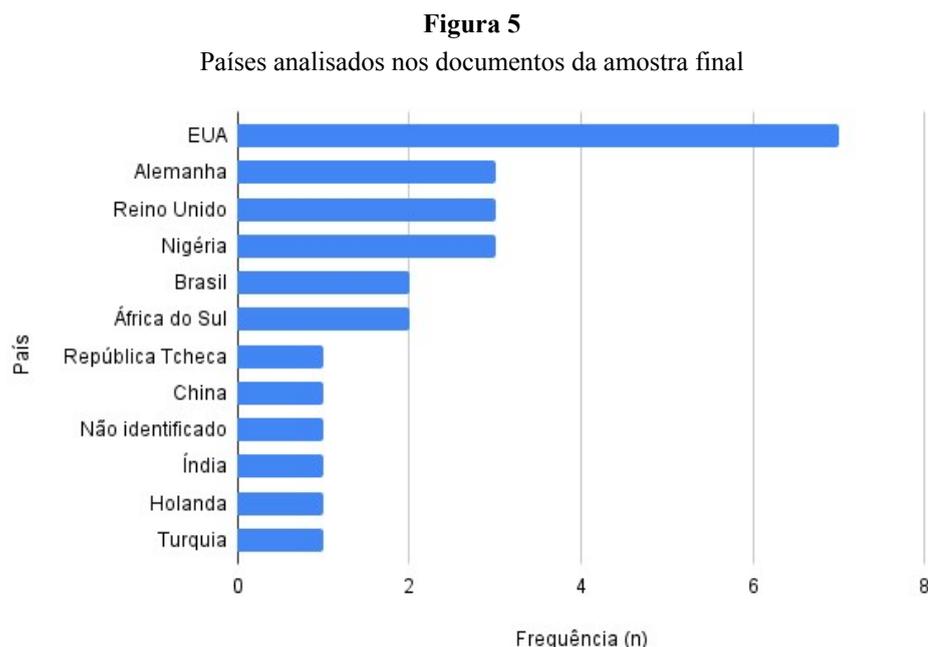
Em relação à metodologia, foram analisadas a natureza da pesquisa, a coleta e a análise dos dados. Começando pela natureza da pesquisa, 22 dos 25 documentos eram de natureza quantitativa, enquanto 2 tinham uma abordagem qualitativa e apenas 1 era de

natureza mista, conforme mostra a figura 4. No que se refere à coleta de dados, 19 artigos utilizaram dados primários e 7, dados secundários, contrariando os resultados do estudo de Fraga et al. (2022).

No que tange os dados primários, a técnica de coleta mais utilizada foi o questionário ou *survey* (Bridgstock et al., 2010; Frame & O'Connor, 2003; Adiguzel & Cakir, 2020; Rosenauer et al., 2016; Otaye-Ebede, 2016; entre outros). Por sua vez, os dados secundários foram comumente coletados em *sites*, revistas ou bases de dados que possuíam informações sobre as organizações pesquisadas (Fatmy et al., 2021; Park & Liang, 2020; Amirkhanyan et al., 2019; Shan, Fun & Sheng, 2017, entre outros). Em relação à análise de dados, foi observado que as técnicas mais utilizadas na literatura acadêmica foram a análise de regressão, a análise fatorial confirmatória e a análise fatorial. Técnicas estas aplicadas, em sua maioria, em pesquisa de natureza quantitativa.



Com relação aos países, os EUA aparecem em 7 dos 25 artigos, seguidos pela Alemanha, pelo Reino Unido e pela Nigéria, com 3 documentos cada, enquanto o Brasil e a África do Sul apareceram 2 vezes cada. Aquele apontado como “não identificado” refere-se ao estudo de Hansen, Conroy, Toppinen, et al. (2016) que não especificaram um país, selecionando e analisando empresas instaladas em três continentes: América do Norte, Europa e Oceania, como exposto na figura 5 abaixo.



Por outro lado, Frame e O'Connor (2003) investigaram a diversidade em universidades dos EUA e do Reino Unido. Abaixo, a figura 6 apresenta os autores associados a cada país estudado nos 25 documentos da amostra final.

Figura 6
Relação dos artigos e países mencionados nos documentos da amostra final

País	Autores
EUA	Fatmy et al (2021); Park & Liang (2020); Amirkhanyan et al (2019); Shan et al (2017); Wyatt-Nichol & Antwi-Boasiako (2012); Frame & O'Connor (2003); Ardito et al (2021)
Alemanha	Homan et al (2015); Kirsch (2021); Rosenauer et al (2016)
Reino Unido	Bridgstock et al (2010); Frame & O'Connor (2003); Otake-Ebede (2016)
Nigéria	Omotayo et al (2020); Ohunakin et al (2019); Inegbedion et al (2020)
Brasil	Marques et al (2020); Ferreira & Rais (2016)
África do Sul	Zhuwao et al (2019); Mazibuko & Govender (2017)
República Tcheca	Urbancová et al (2020)
China	Li et al (2020)
Índia	Patrick & Kumar (2012)
Holanda	Homan; van Knippenberg et al (2007)
Turquia	Adiguzel & Cakir (2020)
Não identificado	Hansen et al (2016)

A partir dos 25 documentos da amostra final, foi possível extrair as categorias analíticas, que também compõem os objetivos específicos desta pesquisa. Na seção seguinte serão descritos os resultados dessas categorias.

2.3.1 Categorias analíticas

2.3.1.1 Diversidade e gestão da diversidade

Os conceitos de diversidade e gestão da diversidade envolvem uma pluralidade de definições, porém com alguns consensos. De modo geral, o conceito de diversidade está voltado para o âmbito social e organizacional. Por sua vez, o termo “gestão” se refere às organizações. Assim, o conceito de gestão da diversidade foi direcionado para esse âmbito e/ou envolveu aplicações no contexto organizacional.

Além disso, nem todos os estudos apresentaram seus conceitos, demandando assim uma análise com base no contexto da pesquisa (Fatmy et al., 2021; Marques et al., 2020; Omotayo et al., 2020; Li et al., 2020; Amirkhanyan et al., 2019; Shan et al., 2017). Patrick e Kumar (2012), entretanto, apresentaram a sua própria definição de diversidade. A figura 7 abaixo detalha os autores de cada conceito apontado.

Figura 7

Conceitos relacionados à diversidade e à gestão da diversidade

Conceitos	Diversidade	Gestão da diversidade	Autores
Ação	Conjunto de práticas [de inserção e inclusão], iniciativas e políticas de ações afirmativas.	Política, prática, estratégia, ações, programa ou processo organizacional; Relacionada à Responsabilidade Social Corporativa (RSC); Investimento.	Kirsch (2021); Ardito et al (2021); Hansen et al (2016); Li et al (2020); Otaye-Ebede (2016); Ferreira & Rais (2016); Omotayo et al (2020); Adiguzel & Cakir (2020); Patrick & Kumar (2012); Ohunakin et al (2019); Bridgstock et al (2010); Shan, Fu & Zheng (2017); Mazibuko & Govender (2017); Fatmy et al (2021); Amirkhanyan et al (2019); Zhuwao et al (2019); Wyatt-Nichol & Antwi-Boasiako (2012); Rosenauer et al (2016); Marques et al (2020).
Desempenho/Indicador de desempenho	Estratégia organizacional, vantagem competitiva e resultados.	Desempenho organizacional; Financeiro; Do trabalhador e da equipe; Produtividade, Eficiência; Qualidade.	Kirsch (2021); Li et al (2020); Ardito et al (2021); Park & Liang (2020); Bridgstock et al (2010); Rosenauer et al (2016); Mazibuko & Govender (2017); Wyatt-Nichol & Antwi-Boasiako (2012); Urbancová et al (2020).
Político-legal	Igualdade/equidade de minorias, democracia, política, leis.	Justiça, legalidade e obrigação.	Otaye-Ebede (2016); Rosenauer et al (2016); Kirsch (2021); Park & Liang (2020); Shan et al (2017); Zhuwao et al (2019).
Atributos	Controverso, indefinido, complexo, benéfico e desafiador.	Abordagem aplicada; Importante agenda; Ferramenta de sustentabilidade; Requer habilidades dos empreendedores sociais.	Park & Liang (2020); Rosenauer et al (2016); Otaye-Ebede (2016); Mazibuko & Govender (2017); Inegbedion et al (2020); Bridgstock et al (2010); Adiguzel & Cakir (2020); Frame & O'Connor (2003); Urbancová et al (2020).
Economia e mercado	Globalização	Tendência importante na gestão organizacional; Tema abordado predominantemente nas grandes empresas privadas; Tema que perpassa as relações	Otaye-Ebede (2016); Bridgstock et al (2010); Rosenauer et al (2016); Mazibuko & Govender (2017); Urbancová et al (2020).

		trabalhistas; Competitividade.	
Recrutamento e seleção (R&S)	-	Inclusão/inserção de pessoas nas organizações; Grupos heterogêneos ou heterogeneidade de pessoas.	Kirsch (2021); Hansen et al (2016); Omotayo et al (2020); Ferreira & Rais (2016); Inegbedion et al (2020); Zhuwao et al (2019); Wyatt-Nichol & Antwi-Boasiako (2012).
Retenção de pessoal	-	Gerenciamento de diferenças; Aumento da diversidade da força de trabalho; Retenção e reconhecimento de grupos heterogêneos.	Li et al (2020); Homan et al (2015); Bridgstock et al (2010); Inegbedion et al (2020); Amirkhanyan et al (2019); Homan, van Knippenberg et al (2007); Wyatt-Nichol & Antwi-Boasiako (2012).
Social	Aceitação, acolhimento e reconhecimento das diferenças em um grupo; Dimensões, características, aspectos dos indivíduos em um grupo.	-	Li et al (2020); Homan et al (2015); Omotayo et al (2020); Ohunakin et al (2019); Patrick & Kumar (2012); Inegbedion et al (2020); Adiguzel & Cakir (2020); Frame & O'Connor (2003); Mazibuko & Govender (2017).
Área funcional	-	Relacionada à gestão de recursos humanos (GRH); Área da gestão estratégica.	Li et al (2020); Ardito et al (2021); Park & Liang (2020); Marques et al (2020); Adiguzel & Cakir (2020); Ohunakin et al (2019); Frame & O'Connor (2003); Fatmy et al (2021); Wyatt-Nichol & Antwi-Boasiako (2012); Urbancová et al (2020).

Desta forma, relacionado à diversidade, identificou-se conceitos alocados em seis categorias: social, ação, desempenho, político-legal, atributos e economia. Em “social” aparecem as dimensões e a aceitação dos grupos de diversidade em um determinado contexto, categoria com destaque em 14 dos 25 estudos analisados. O conjunto de práticas e ações de inserção dos grupos indica “ação”. Estratégia organizacional, vantagem competitiva e resultados referem-se ao “desempenho”. “Político-legal” está relacionado à justiça social, como igualdade/equidade de minorias, democracia, política e leis. Controverso, indefinido, complexo, benéfico e desafiador foram outros “atributos” ou significados associados ao objeto. E por fim, a globalização está relacionada à “economia e mercado”.

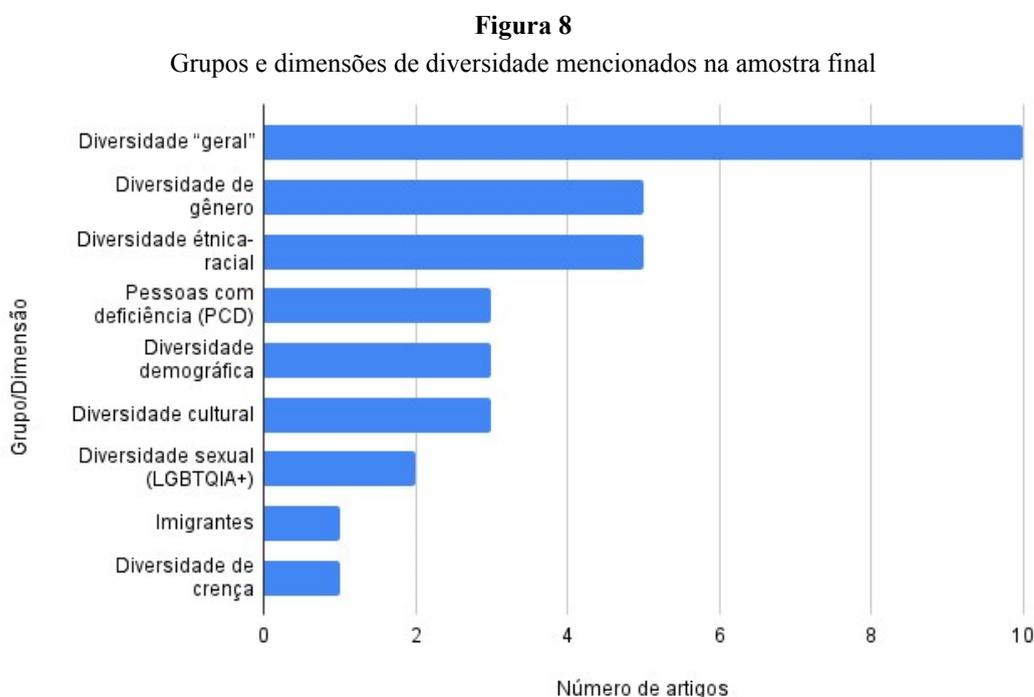
No que tange à gestão da diversidade, as categorias ação, economia e mercado, atributos e político-legal também foram observadas, juntamente a área funcional, recrutamento e seleção (R&S), indicador de desempenho, e retenção de pessoal. Seguindo a mesma lógica de diversidade, além de práticas e políticas, “ação” se une à responsabilidade social corporativa (RSC) e ao investimento. Novamente, esta foi a categoria mais citada em 14 dos 25 documentos. Gestão estratégica e de recursos humanos (RH) formam a “área funcional”. Os grupos heterogêneos e a inserção de pessoas nas organizações compõem o “recrutamento e seleção”. Desempenho organizacional, financeiro, do trabalhador e da

equipe, somado à produtividade, eficiência e qualidade foram atrelados ao “indicador de desempenho”. Gerenciamento de diferenças, aumento da diversidade da força de trabalho, e a retenção e reconhecimento de grupos heterogêneos constituem a “retenção de pessoal”.

A categoria “economia e mercado” recebeu mais conceitos: GD como uma tendência importante na gestão organizacional, um tema abordado predominantemente nas grandes empresas privadas, um tema que perpassa as relações trabalhistas, e competitividade. Quanto aos “atributos”, a GD foi mencionada como uma abordagem aplicada, uma importante agenda, uma ferramenta de sustentabilidade, e como algo que requer habilidades dos empreendedores sociais. Por fim, “político-legal” seguiu os mesmos conceitos: justiça, legalidade e obrigação.

2.3.1.2 Grupos de diversidade

Diversidade geral (10), diversidade de gênero (5), e diversidade étnico-racial (5) foram os grupos e dimensões mais citados na literatura acadêmica. Por diversidade geral entende-se o tipo de diversidade no qual não foi observada a presença de nenhum grupo específico. Ou seja, a diversidade pela diversidade. A figura 8 expõe o sumário do quantitativo de cada grupo e dimensão.



Cabe salientar que, em um único trabalho, havia mais de um grupo ou dimensão, como é o caso de Urbancová, Hudáková e Fajčíková (2020), que investigaram três grupos diferentes: pessoas com deficiência (PCD), mulheres e imigrantes, contribuindo, assim, para o

aumento ou diminuição da ocorrência de alguns grupos. A figura 9, abaixo, detalha os autores de cada grupo e dimensão identificada.

Figura 9

Relação dos grupos, dimensões, autores e número de artigos mencionados

Grupos e Dimensões	Autores
Diversidade “geral”	Patrick & Kumar (2012); Adiguzel & Cakir (2020); Mazibuko & Govender (2017); Wyatt-Nichol & Antwi-Boasiako (2012); Bridgstock et al (2010); Li et al (2020); Homan, van Knippenberg et al (2017); Inegbedion et al (2020); Omotayo et al (2020); Ohunakin et al (2019).
Diversidade de gênero (Mulheres)	Urbancová et al (2020); Hansen et al (2016); Kirsch (2021); Zhuwao et al (2019); Park & Liang (2020)*
Diversidade étnica-racial (Negros e indígenas)	Otaye-Ebede (2016); Park & Liang (2020)*; Amirkhanyan et al (2019)*; Zhuwao et al (2019); Ardito et al (2021).
Pessoas com deficiência (PCD)	Marques et al (2020); Urbancová et al (2020); Ferreira & Rais (2016).
Diversidade demográfica	Park & Liang (2020)*; Amirkhanyan et al (2019)*; Rosenauer et al (2016)*
Diversidade cultural (Imigrantes)	Frame & O'Connor (2003)*; Rosenauer et al (2016)*; Homan et al (2015)*; Urbancová et al (2020)
Diversidade sexual (LGBTQIA+)	Fatmy et al (2021); Shan et al (2017)
Diversidade de crença	Homan et al (2015)*

2.3.1.3 Estratégias de gestão da diversidade

As estratégias de gestão da diversidade foram categorizadas de acordo com a área funcional. As mais citadas foram as áreas de recursos humanos (RH), gestão organizacional e *marketing*, conforme pode ser visto na figura 10 abaixo.

Figura 10

Estratégias apontadas na literatura sobre gestão da diversidade

Área funcional	Estratégias de gestão da diversidade
Recursos humanos (RH)	<p>Treinamento e capacitação: programas de treinamento; treinamento sobre diversidade.</p> <p>Recrutamento e seleção: contratar, elevar e promover capital humano mais diversificado.</p> <p>Programa de mentoria: mentoria para líderes e gestores.</p> <p>Grupos e Equipes: grupos de advocacia para os colaboradores; Alocação de PCDs para setores específicos da empresa.</p>
Gestão organizacional	<p>- Implementação de políticas, programas e estratégias: de gestão da diversidade, de RSC, de RH, <i>family friendly</i>;</p> <p>- Formulação, projeção e definição de políticas, programas e estratégias;</p> <p>- <i>Accountability</i>: divulgação de relatórios.</p>
Produção	- Criação e/ou adaptação de um ambiente [de trabalho] justo e igualitário.
<i>Marketing</i>	<p>Comunicação interna: coerência na avaliação das linhas de comunicação para adequada disseminação de informações sobre políticas e procedimentos organizacionais; uso do inglês como língua comum para acomodar diferentes grupos étnicos na instituição.</p>

Em RH, observou-se atividades como recrutamento e seleção (R&S), treinamento e capacitação, programa de mentoria, e grupos e equipes de trabalho. Em gestão organizacional,

identificou-se a formulação e implementação de programas e políticas de diversidade ou correlatas a ela, como é o caso da responsabilidade social corporativa (RSC) e *family friendly*, e a divulgação dos relatórios anuais de gestão. Em produção, verificou-se a criação ou adaptação do ambiente de trabalho para atender aos grupos de diversidade, de modo justo e equitativo. Por fim, em *marketing*, prevaleceu a comunicação interna, pensando tanto na disseminação correta de políticas e procedimentos organizacionais, quanto na adoção do inglês como segunda língua para acolher grupos de diferentes etnias. O setor financeiro-contábil, no entanto, não foi observado nas estratégias.

2.3.1.4 Razões e impactos das estratégias de gestão da diversidade

Notou-se que as razões se confundem com os impactos. Isso é previsível, tendo em vista que as estratégias são formuladas e implementadas visando um resultado, na maioria das vezes, positivo, para o futuro. Os antecedentes foram categorizados de acordo com a área funcional e os ambientes interno e externo. Já as consequências apontam os impactos positivos e negativos sobre o trabalhador (indivíduo ou grupo) e a empresa, conforme pode ser visto nas figuras 11 e 12 a seguir.

Figura 11

Razões para a implementação das ações apontadas na literatura

Área funcional	Ambiente interno	Ambiente externo
RH	<ul style="list-style-type: none"> - Elevar o desempenho e a produtividade, a eficácia do trabalhador e da equipe; - Promover, obter e aumentar a conscientização, a percepção e o senso de justiça; - Elevar e melhorar a inclusão e a diversidade; - Elevar a satisfação e o comprometimento no trabalho; - Reduzir a rotatividade, as chances de perder talentos; - Melhorar e aumentar a tomada de decisão em grupo; - Manter a igualdade; - Reduzir a discriminação, o preconceito e a desigualdade no trabalho; - Atrair, reter, motivar, engajar, obter confiança e atitudes positivas; - Aprimorar habilidades do trabalhador; - Fortalecer a capacidade de resposta da equipe a condições variadas; - Revisar as práticas de liderança; - Valorizar as contribuições de todos os membros da organização; - Melhorar o clima organizacional; - Promover, mudar, criar e agregar cultura na organização; - Obter transparência de dados a fim de coletar informações sobre PCDs nas empresas. 	-
Produção	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar o ambiente de trabalho; - Elevar a inovação e a criatividade; - Melhorar a qualidade do serviço; - Obter benefícios para a organização, clientes e 	<ul style="list-style-type: none"> - Atender as necessidades de um grupo; - Melhorar as expectativas dos clientes/consumidores.

	funcionários.	
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar a comunicação; - Obter benefícios para a organização, clientes e funcionários; - Entendimento do mercado para atender funcionários e clientes; - Ajudar a mitigar alguns dos desafios de atender a uma clientela diversificada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar a imagem da organização; - Aumentar as vendas; - Atender as necessidades de um grupo; - Melhorar a qualidade do serviço.
Finanças/ Contábeis	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a lucratividade, o capital financeiro e o valor da empresa. 	-
Gestão organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Promover, mudar, criar e agregar cultura na organização; - Elevar o desempenho da organização; - Aumentar a responsabilidade social corporativa; - Elevar resultados positivos e reduzir os resultados negativos da organização; - Combinar a estrutura interna da organização com as demandas do meio ambiente; - Revisar as práticas de liderança; - Facilitar a encontrar alternativas para implementação de políticas públicas; - Acompanhar sua evolução e resultados do ponto de vista da gestão da empresa; - Reduzir a tomada de risco da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vantagem competitiva ou competitividade; - Respeitar a legislação, ser legítimo, moral; - Promover ligações e laços de rede com outras empresas e organizações.

Assim como o resultado das estratégias de GD, a área de RH obteve mais razões para a implementação das estratégias. Isso porque as ações foram voltadas ao indivíduo, grupo ou à organização a fim de obter atitudes e comportamentos positivos dos trabalhadores. Devido à ênfase no desenvolvimento do ambiente interno, não foram encontradas razões desta área para o ambiente externo. De modo semelhante, o setor financeiro-contábil teve como única razão identificada o aumento da lucratividade, do capital financeiro e do valor da empresa, estritamente relacionadas ao ambiente interno.

A segunda área mais citada foi gestão organizacional, cujas razões para o ambiente interno focaram em associar as demandas da organização com as do mercado, enquanto as do ambiente externo se referiam à competitividade e à legislação. Em *marketing*, as razões variavam entre melhorar a comunicação, passar pela compreensão do mercado, aumento das vendas, até atender à demanda de um grupo (externo): trabalhadores e clientes. Por fim, o departamento de produção buscou a melhoria no ambiente laboral, no serviço, além de atender à demanda de um grupo (interno) e às expectativas de clientes e consumidores, nos dois ambientes.

Ademais, alguns motivos específicos também foram mencionados na literatura, e que mereceram atenção, listados na figura 12. Isso porque, tais razões se mostraram apenas uma única vez, em estudos cujo objeto, grupo ou metodologia não foram explorados nos demais.

Figura 12

Outras razões para a implementação das ações apontadas na literatura

Outras razões para a implementação de ações	Autores
Melhores taxas em concursos públicos	Urbancová; Hudáková & Fajčíková (2020)
Considerações mais profundas e extensas dos problemas	Hansen; Conroy et al (2016)
Explorar a capacidade oculta de crescimento	Patrick & Kumar (2012)
Nivelar o campo de jogo para as mães que trabalham	Wyatt-Nichol & Antwi-Boasiako (2012)
Trazer melhores produtos como resultado da diversidade de opiniões	Omotayo; Anthonia et al (2020)

No que tange aos impactos, foi possível observar impactos positivos e negativos, que podem afetar trabalhadores em níveis individual e grupal e, conseqüentemente, a organização, interna e externamente, conforme exposto na figura 13. É importante ressaltar que os impactos positivos foram, consideravelmente, maiores do que os negativos. Em especial, no nível organizacional, no qual somente duas conseqüências foram identificadas.

Figura 13

Impactos para trabalhadores e empresas resultantes das estratégias de GD apontadas na literatura

Nível	Impactos positivos	Impactos negativos
Individual/Grupal	<ul style="list-style-type: none"> - Comprometimento, satisfação, bem-estar psicológicos, tolerância e adaptabilidade; - Produtividade, motivação e desempenho (<i>performance</i>); - Nível de inovação, criatividade, novas ideias e conhecimento; - Entrega e eficácia no trabalho e na tomada de decisão; - Atitude favorável e comportamento no local de trabalho; - Recepção e atenção às ideias durante o treinamento; - Crença pró-diversidade e consciência de diferentes perspectivas; - Redução do estresse; - Menor rotatividade, demissão, intenção de saída; - Menos conflitos e maior resolução de problemas; - Valorização da individualidade da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerar conflitos entre os membros; - Despesa; - Problemas de comunicação; - Problemas de desempenho; - Sentimento de exclusão e discriminação; - Menor integração e coesão entre os indivíduos.
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Maior lucratividade, rentabilidade, vendas, fluxo de caixa, investimento; - Melhor competitividade no mercado de trabalho, vantagem competitiva; - Redução do custo da dívida; - Valor no mercado de ações, participação de mercado; - Relações com os clientes; - Reputação da empresa como uma cidadã corporativa socialmente responsável, gerar imagem corporativa; - Menor negativismo no local de trabalho; - Aumento [de diversidade] no Conselho de Administração; - Cultura de trabalho inclusiva; - Desempenho organizacional, financeiro; - Aquisição de trabalhadores talentosos e retenção de funcionários-chave; - Melhor clima e cultura organizacional; - Aproximação das organizações sociais com a sociedade; - Captação de recursos; 	<ul style="list-style-type: none"> - Risco elevado; - Redução da estabilidade.

Deste modo, no quadrante dos impactos positivos para os trabalhadores, verificou-se atitudes que podem afetar o indivíduo e o grupo, em termos de satisfação, comprometimento, inovação, criatividade, bem-estar psicológico, além de melhorar as relações grupais, reduzir as chances de demissões, entre outros fatores. Quanto aos impactos negativos, foram apontados problemas na comunicação e no desempenho, conflitos e baixa coesão grupal, e sentimentos de exclusão.

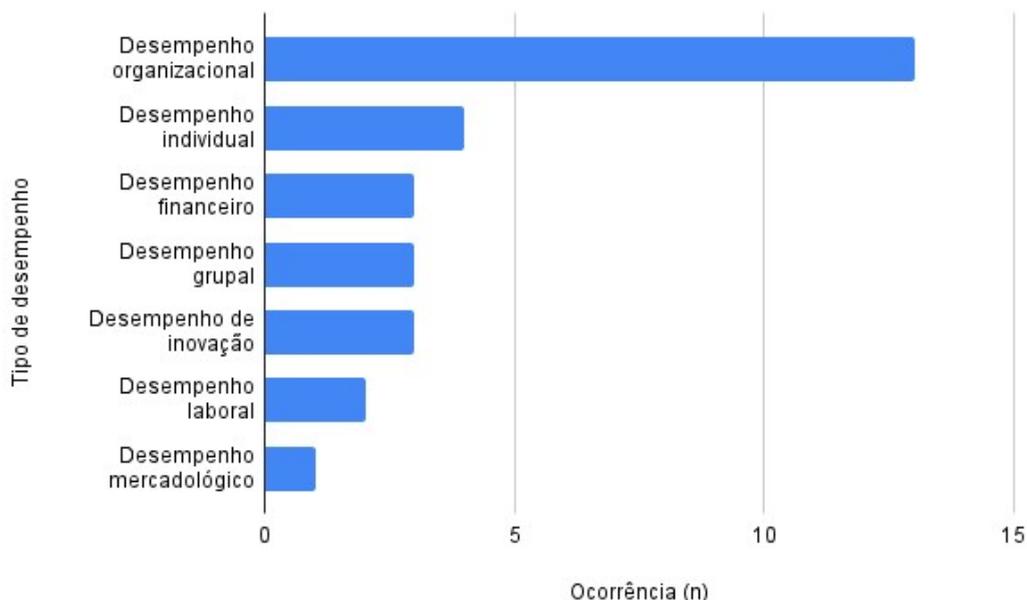
Para as organizações, no entanto, notou-se impactos positivos no que tange o aumento da lucratividade, da rentabilidade, e do fluxo de caixa, melhoria da reputação da empresa, do valor de mercado, do desempenho financeiro e organizacional como um todo. Além de clima, cultura, captação de recursos e atração de talentos, entre outros fatores. De forma negativa, o risco elevado e a redução da estabilidade da empresa, mencionado por Park e Liang (2020), ao ressaltarem que a diversidade pode enfraquecer a estabilidade da organização, gerando atitudes e comportamentos negativos pelos trabalhadores, reduzindo assim, o seu desempenho. No entanto, cabe analisar quais estratégias podem levar a este fim.

2.3.1.5 Relação entre a gestão da diversidade e o desempenho

Antes de analisar a relação entre as estratégias de GD e o desempenho, foram identificadas diferentes variações (tipos) de desempenho na literatura acadêmica. Dentre elas, o desempenho organizacional obteve mais ênfase, citado em 13 dos 25 estudos da amostra final. Ou seja, buscou-se analisar o impacto da implementação de estratégias de gestão da diversidade, de grupos ou dimensões específicas sobre a organização, de forma geral. O desempenho individual, por sua vez, foi a segunda variação mais analisada (4). Por “individual” compreende-se o desempenho do trabalhador dentro da organização. A figura 14 abaixo sintetiza a descrição acima.

Figura 14

Variações de desempenho encontrados nos documentos da amostra final



Ademais, o impacto sobre os desempenhos financeiro, grupal, e de inovação foram estudados em 3 (três) artigos cada. Isto é, quando afeta os recursos financeiros (ex.: investimentos e receita de vendas), o trabalho da equipe numa unidade de negócio, e a capacidade do indivíduo, grupo ou empresa de inovar em seus processos, produtos e serviços, respectivamente. Explorado em 2 (dois) documentos, o desempenho laboral ou do trabalho, trata do resultado do trabalho tanto individual quanto grupal. E, por fim, analisado em um único artigo, o desempenho mercadológico está associado ao resultado da empresa no ambiente externo, isto é, no mercado após a aplicação de determinados recursos.

Cabe salientar que uma mesma pesquisa pode ter analisado mais de uma variação de desempenho, bem como ter designado outros termos para se referir ao desempenho, tal qual eficiência ou resultado organizacional. A figura 15 abaixo detalha os autores de cada variação analisada e a interpretação dos sinônimos de desempenho.

Figura 15

Variações de desempenho mencionadas na amostra final

Variações de desempenho	Autores
Desempenho organizacional	Fatmy et al (2021); Urbancová et al (2020)*; Park & Liang (2020); Omotayo et al (2020); Amirkhanyan et al (2019); Hansen et al (2016); Wyatt-Nichol & Antwi-Boasiako (2012); Frame & O'Connor (2003); Adiguzel & Cakir (2020); Ferreira & Rais (2016)*; Mazibuko & Govender (2021); Inegbedion et al (2020); Kirsch (2021)*.
Desempenho individual	Marques et al (2020); Zhuwao et al (2019); Patrick & Kumar (2012)*; Otaye-Ebede (2016).
Desempenho financeiro	Shan et al (2016); Hansen et al (2016); Ardito et al (2021).
Desempenho grupal	Rosenauer et al (2016); Homan et al (2015)*; Homan et al (2007).
Desempenho de inovação	Bridgstock et al (2010); Frame & O'Connor (2003); Adiguzel & Cakir (2020).

Desempenho laboral	Li et al (2020); Ohunakin et al (2019).
Desempenho mercadológico	Ardito et al (2021).

Nota: *Designação diferente do termo “desempenho”¹

Desta forma, observou-se uma relação positiva e negativa, direta e indireta, significativa e insignificante, entre a gestão da diversidade, seus grupos e nos demais fatores que podem afetar o desempenho, conforme pode ser visto na figura 16 abaixo e no [Apêndice B](#). Nota-se que há mais presença da relação positiva do que negativa entre as estratégias de gestão da diversidade e o desempenho.

Figura 16

Relação entre gestão da diversidade e desempenho nos 25 documentos da amostra final

Positiva	Negativa	Autores
Políticas amigáveis aos LGBTs e desempenho organizacional.	-	Fatmy et al (2021)
Dependência estatística entre a aplicação da gestão da diversidade, o setor comercial e o tamanho da organização.	-	Urbancová et al (2020)
Práticas baseadas em mérito e esforços de gestão da diversidade sobre o desempenho organizacional.	-	Park & Liang (2020)
[Relação indireta] para idade, qualificação educacional, gênero, concentração de homens e mulheres na indústria bancária, estado civil, e experiência profissional.	-	Omotayo et al (2020)
A gestão da diversidade tem influência significativa sobre o desempenho organizacional.		
A contratação de profissionais capacitados para trabalhar com clientes diversos sobre o desempenho organizacional.	-	Amirkhanyan et al (2019)
Políticas de igualdade sexual e desempenho financeiro.	-	Shan et al (2017)
Relação significativa entre participação feminina nas equipes de gestão e desempenho financeiro.	Relação insignificante entre tamanho da empresa, região ou linha de produto e o desempenho financeiro.	Hansen et al (2016)
	Relação insignificante entre a quantidade de mulheres e o desempenho financeiro.	
A gestão da diversidade e liderança carismática afetam positivamente a velocidade da inovação, o desempenho da inovação e o desempenho dos negócios.	-	Frame & O'Connor (2003)
A relação entre o aumento na proporção de PCD e práticas de sustentabilidade pode ter um impacto positivo na produtividade da empresa.	Não há uma relação direta entre o percentual de PCD e produtividade da empresa.	Ferreira & Rais (2016)
	Relação estatisticamente insignificante na	

- ¹ Urbancová et al (2020) analisaram a influência das práticas de GD sobre o porte e o setor comercial na qual a empresa opera. Apesar de não serem indicadores, o setor e o tamanho da empresa podem afetar o desempenho organizacional.
- Ferreira e Rais (2016) investigaram a relação entre a quantidade de PCDs numa organização e a produtividade da empresa. Produtividade é um indicador de desempenho.
- Homan et al (2015) mediram fatores como treinamento, crenças e criatividade sobre a eficácia da equipe. Eficácia da equipe é um indicador de desempenho.
- Patrick e Kumar (2012) focaram em entender como as estratégias de GD podem afetar o trabalhador.
- Kirsch (2021) ressaltou que a cultura e a percepção do papel dos diretores podem impactar a composição da diretoria e do resultado organizacional. Na literatura acadêmica, resultado é sinônimo de desempenho.

	proporção maior de PCD impacta negativamente a produtividade da empresa. A relação entre PCD e produtividade da empresa não é estatisticamente significativa no quesito engajamento em ação social. Não é positiva, nem negativa.	
Gerenciar e valorizar a diversidade melhora o desempenho. A diversidade de liderança influencia fortemente o desempenho e/ou a eficácia organizacional. Promover a diversidade está significativamente relacionada à melhoria do desempenho em termos de conhecimento para impulsionar a transformação.	A diversidade de atributos de sucesso, solução inovadora e necessidades diversas do cliente não está relacionada com o desempenho de uma organização quanto às suas prioridades estratégicas.	Mazibuko & Govender (2017)
Pertencer a grupos minoritários melhora o desempenho no mercado estrangeiro. O desempenho financeiro das PMEs está positivamente relacionado à sua inovação, ao número de filiais, ao tamanho e à idade da empresa. Relação positiva entre o desempenho das PMEs no mercado estrangeiro e o desempenho financeiro, uma vez que o termo linear “mercados estrangeiros” é positivo e significativo. A presença de proprietários de minorias étnicas modera positivamente a relação entre o desempenho no mercado estrangeiro e o desempenho financeiro. A presença de proprietários de minorias étnicas agrega valor ao compromisso internacional das PMEs.	O desempenho financeiro das PMEs está negativamente relacionado à propriedade de minorias étnicas.	Ardito et al (2021)

Nota.: A continuação da tabela encontra-se no [Apêndice B](#).

Com base nas relações acima apresentadas, também foi possível identificar os recursos destinados às estratégias de gestão da diversidade que resultaram na relação positiva ou negativa. Segundo Barney (2007), os recursos são divididos em quatro categorias: capital financeiro, físico, humano e organizacional. No entanto, neste estudo, observou-se apenas dois tipos de recursos: o capital humano e o organizacional, conforme apresentados na figura 17 abaixo.

Figura 17

Recursos identificados na relação entre gestão da diversidade e desempenho

Categoria dos recursos	
Capital humano	Capital organizacional
Características biográficas <ul style="list-style-type: none"> - Idade - Gênero - Estado civil - Qualificação educacional - Experiência profissional - Demografia da força de trabalho - Inteligência cultural dos líderes - Criatividade da equipe - Pertencer a grupos minoritários 	Características da organização <ul style="list-style-type: none"> - Setor comercial - Tamanho: da organização, da agência - Região - Linha de produto - Número de filiais - Idade da empresa - Informação e/ou conhecimento para impulsionar a transformação - Inovação: solução inovadora, velocidade da inovação - Liderança: liderança carismática, compromisso da alta liderança - Propriedade de minorias étnicas - Diversidade de atributos de sucesso

<p>Crenças e perspectivas (<i>judgement</i>)*</p> <ul style="list-style-type: none"> - Moral - Concepção: espiritual da deficiência; baseada na ideia de inclusão - Percepção: dos gestores; de justiça geral; de razões competitivas; em conformidade para as práticas de GD; - Crenças de diversidade da equipe - Consciência da diversidade interna e externa - Expectativa sobre o papel dos diretores 	<p>Sistemas de planejamento, controle e coordenação**</p> <ul style="list-style-type: none"> - Políticas: amigáveis aos LGBTs e ao trabalhador; de igualdade sexual; formais de diversidade e treinamento em diversidade. - Práticas: de sustentabilidade; baseadas em mérito. - Responsabilidade por medição/métrica.
<p>Presença de diversidade na organização</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concentração de homens e mulheres na indústria bancária - Participação feminina nas equipes de gestão - Proporção de PCD - Diversidade de liderança - Proporção de diversidade entre cargos gerenciais - Composição do conselho - Contratação de profissionais capacitados 	<p>Relacionamento entre grupos**</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necessidades diversas do cliente - Relacionamento com clientes - Benefícios para parceiros domésticos - Engajamento em ação social - Intercâmbio social - Teletrabalho - Subsídios para creches e creches no local - Recrutamento em diversidade - Reembolso de mensalidades
<p>Cognição, afeição e comportamento*</p> <ul style="list-style-type: none"> - Satisfação: no trabalho, na carreira - Adequação do trabalho - Intenção de <i>turnover</i> - Oportunidade de trabalho - Participação em treinamentos - Retenção dos funcionários 	<p>Conjunto de crenças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clima: organizacional; de diversidade - Cultura: corporativa; do conselho administrativo - Imagem organizacional - Reclamações e queixas
<p>Treinamento**, desenvolvimento e capacitação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Condição de treinamento - Tópicos de diversidade nas reuniões - Treinamento em diversidade - <i>Mentoring</i> de liderança - Iniciativas de desenvolvimento profissional de <i>mentoring</i> e cursos 	<p style="text-align: center;">-</p>

Nota.: *Alusão aos componentes das atitudes apresentadas por Robbins (2010, p. 66-67). **Com base no conceito de Barney (2007, p. 125) sobre os recursos de capital humano e organizacional.

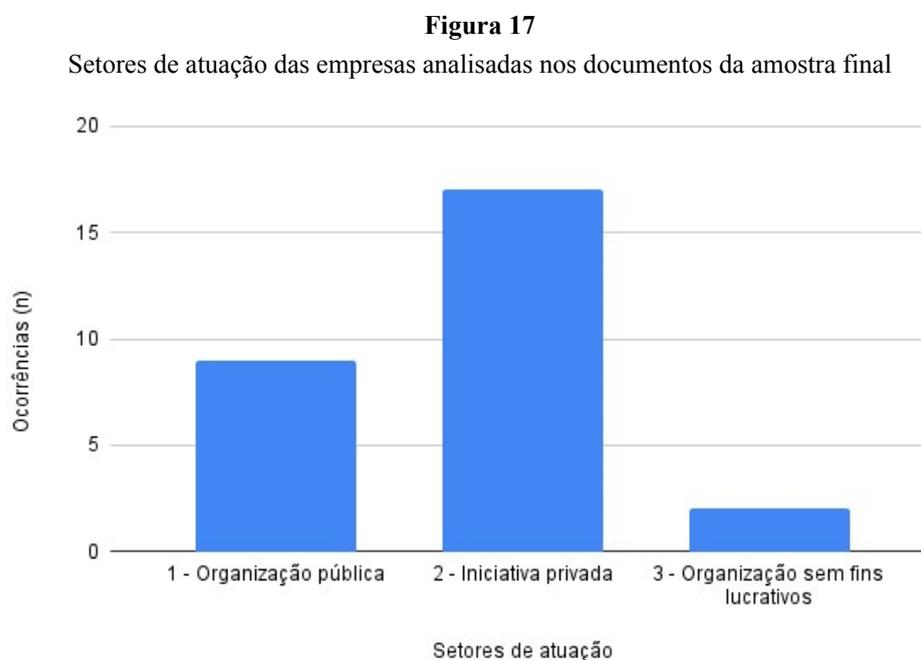
Em capital humano, identificou-se as “características biográficas”, visíveis e ocultas, relativas ao indivíduo e ao grupo. Esses recursos compreendem a idade, gênero, demografia, inteligência, entre outros atributos. As “crenças e perspectivas” referem-se às percepções e concepções dos indivíduos, de modo geral, sobre a organização. A “presença de diversidade na organização” trata da inserção e quantidade de grupos de diversidade, seja no nível operacional ou na liderança de cargos médios (gestores) e altos (diretoria e conselhos). A “cognição, afeição e comportamento” reflete a forma como os indivíduos agem e pensam dentro da organização, seja pela sua permanência ou saída, sua satisfação ou insatisfação. Por fim, o “treinamento, desenvolvimento e capacitação” inclui os treinamentos e progresso do indivíduo no que tange à gestão da diversidade.

Os recursos do capital organizacional, por sua vez, são compostos pelas “características da organização”, tais como: tamanho ou porte, idade/tempo de atuação, região atuante, número de filiais, estilo de liderança, entre outros atributos. Os “sistemas de

planejamento, controle e coordenação” concernem às políticas e práticas relacionadas à gestão da diversidade. Em “relacionamento entre grupos” observam-se os recursos relativos aos *stakeholders* interno e externo. Por fim, o “conjunto de crenças” é formado por clima, cultura e reputação organizacional.

2.3.1.6 Setores de atuação das organizações

Os setores da sociedade estão divididos em: 1º - organização pública, 2º - empresa privada, e 3º - organização sem fins lucrativos. 17 dos 25 artigos da amostra final analisaram o segundo setor, 9 estudaram o primeiro setor, enquanto apenas 2 usaram as organizações sem fins lucrativos como unidade de análise, conforme observado na figura 17 abaixo.



Bridgstock, Lettice et al. (2010) mencionaram que a gestão da diversidade é um tema abordado, predominantemente, nas grandes empresas privadas. Assim, inserido nesse contexto, quatro documentos utilizaram as empresas de capital aberto como unidade de análise (Fatmy, Kihn & Vahamaa, 2021; Shan, Fu & Zheng, 2017; Ferreira & Rais, 2016; Kirsch, 2021), conforme apresentado na figura 18 abaixo.

Figura 18
Mercados de atuação analisados nos artigos da amostra final

Setor	Mercado de atuação	Autores
1- Organização pública	Lar de idosos	Amirkhanyan et al (2019)
	Universidade	Zhuwao et al (2019); Homan et al (2015); Homan; van Knippenberg et al (2007); Frame & O'Connor (2003)
	Agência federal	Park & Liang (2020); Wyatt-Nichol & Antwi-Boasiako (2012)

	Organização pública do Reino Unido	Otaye-Ebede (2016)
	Organização pública do Brasil	Marques et al (2020)
2- Empresa privada	Empresas de capital aberto	Fatmy et al (2021); Shan et al (2017); Ferreira & Rais (2016); Kirsch (2021)
	Empresas da República Tcheca	Urbancová et al (2020)
	Banco	Omotayo et al (2020)
	Hotelaria	Li et al (2020)
	Petroleira	Ohunakin et al (2019)
	Tecnologia da informação (TI)	Patrick & Kumar (2012)
	Manufatura	Adiguzel & Cakir (2020); Ardito et al (2021)
	Gerenciamento de instalações	Rosenauer et al (2016)
	Bens de consumo	Mazibuko & Govender (2017)
	Multinacionais	Ohunakin et al (2019); Inegbedion et al (2020)
	Lar de idosos	Amirkhanyan et al (2019)
	Florestal	Hansen et al (2016)
Diversos*	Otaye-Ebede (2016)	
3- Organização sem fins lucrativos	Organizações sociais	Bridgstock et al (2010)
	Lar de idosos	Amirkhanyan et al (2019)

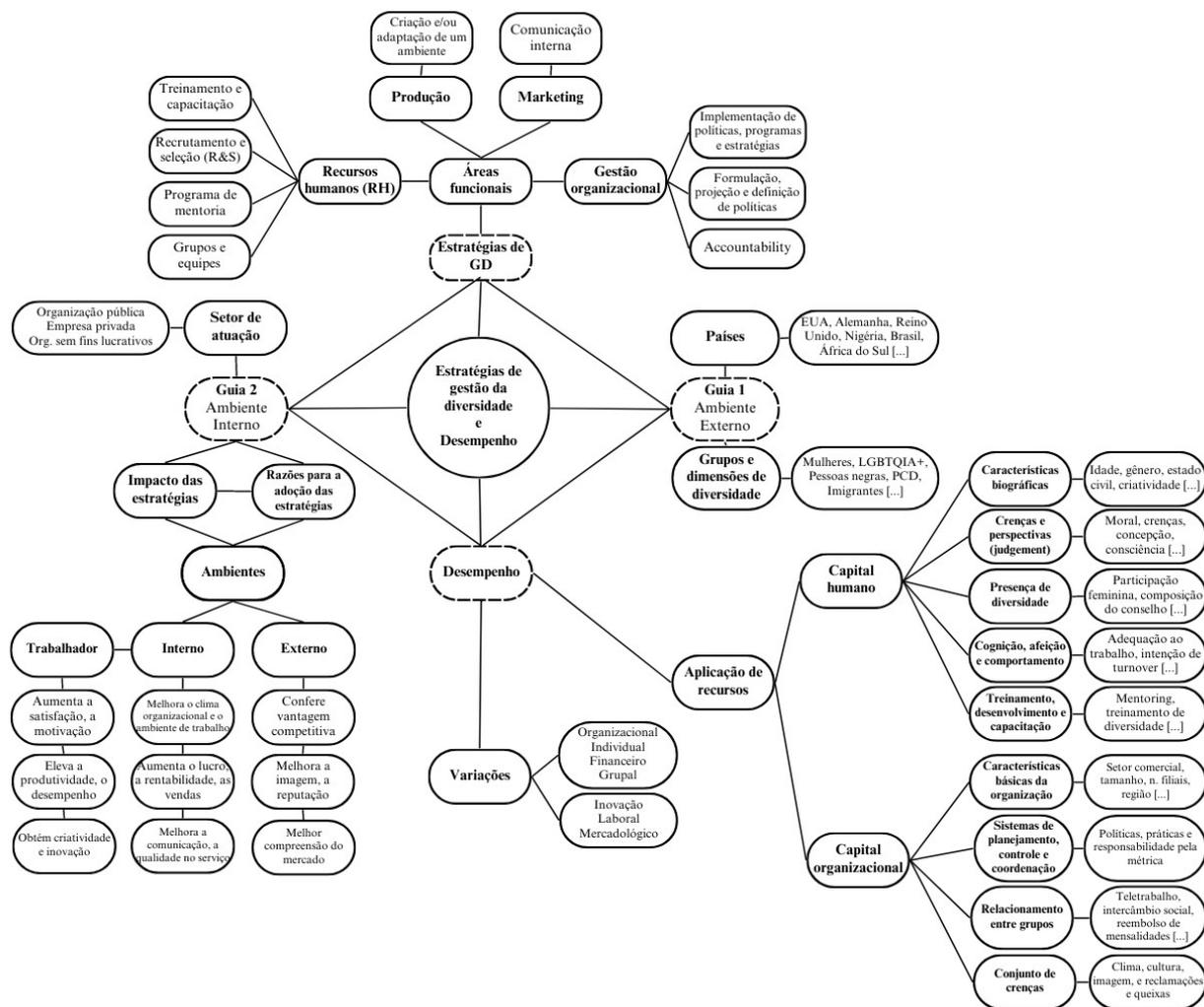
Nota. *Financeiro, varejista, saúde, educação, manufatura, construção, hotelaria e restaurante.

Ademais, ocorreu de um mesmo estudo analisar vários setores, como foi o caso de Amirkhanyan, Holt e Meier (2019). Os autores investigaram os lares de idosos governamentais e sem fins lucrativos dos EUA. Otaye-Ebede (2016), por sua vez, discorreu sobre as organizações públicas e privadas do Reino Unido, em diversos mercados de atuação, como o financeiro, varejista, saúde, educação, manufatura, construção, hotelaria e restaurantes.

2.4 Mapa da gestão da diversidade

Com o intuito de reunir os principais pontos relacionados à gestão da diversidade e desempenho encontrados nesta pesquisa, um mapa foi desenvolvido a fim de elucidar e compreender melhor essa temática. Tal mapa engloba os fatores determinantes a serem considerados na implementação da estratégia de gestão da diversidade. O mapa está exposto na figura 19 abaixo.

Figura 19
Mapa da relação entre as estratégias de gestão da diversidade e o desempenho



Nota: O mapa representa o resumo do resultado das categorias analisadas nos 25 documentos da amostra final da revisão sistemática da literatura.

O mapa acima é composto por dois guias: o guia 1 é formado pelo ambiente externo, representado pelos países e pelos grupos e dimensões de diversidade. O guia 2, por sua vez, engloba o ambiente interno, indicado pelo setor da organização, e suas razões e impactos para a implementação da gestão da diversidade (GD). Por sua vez, as estratégias de GD, divididas pelas áreas funcionais, e o desempenho, contendo suas variações e a aplicação dos recursos pelas categorias capital humano e organizacional, compõem ambos os ambientes. Isso porque, a adoção de uma estratégia ou o resultado desta no ambiente interno foram influenciadas por aspectos do ambiente externo.

Como mencionado na seção [2.3.1.4](#), notou-se semelhanças nas razões. Por este motivo, essas categorias foram interpretadas de forma conjunta, embora representem o antecedente e a consequência das estratégias. Ainda abaixo das razões e impactos, estão os

três fatores determinantes: trabalhadores, e os ambientes interno e externo. As estratégias de GD, por sua vez, podem ser determinadas por esses guias. Por fim, para cada categoria, alguns questionamentos foram levantados com o intuito de gerar mais discussão acerca do tema. As perguntas estão expostas na figura 20 abaixo.

Figura 20

Questões relativas à tomada de decisão de uma estratégia de GD

Categoria analítica	Questão
País ou contexto social	O país inserido pode influenciar na escolha do grupo?
Grupo ou dimensões de diversidade	O grupo escolhido depende do setor da organização?
Setor de atuação	O setor da organização influencia na escolha das estratégias de diversidade e vice-versa?
Razões para a implementação	As razões pelas quais as estratégias são implementadas consideram os fatores do guia 1?
Impactos da implementação	Os impactos são percebidos pelos envolvidos no ambiente externo? E pelo ambiente interno?
Estratégias de gestão da diversidade	As estratégias estão em consonância com os guias 1 e 2? A estratégia está sendo formulada pensando no ambiente interno, externo ou ambos?
Desempenho	O desempenho está alinhado com os guias 1 e 2? Foi ou deixou de ser afetado por algum fator interno ou externo?

Vale salientar que, outros questionamentos podem e devem surgir a depender dos próprios fatores mencionados. Além do que, as perguntas foram formuladas em sentido horário, não impedindo, também, de levantá-las na direção contrária, ou cruzada. Em suma, há N possibilidades de provocações antes, durante e depois dos efeitos da implementação da estratégia de GD no desempenho.

2.5 Discussão

O objetivo desta pesquisa foi analisar a relação entre a gestão da diversidade e o desempenho, considerando categorias como o conceito de diversidade e gestão da diversidade, os grupos e dimensões de diversidade, as estratégias, suas razões para implementá-las e os impactos da sua adoção, além dos setores de atuação das organizações e os países cujo tema é predominante. Para isso, realizou-se uma revisão sistemática da literatura (RSL), na qual também possibilitou identificar semelhanças e divergências com estudos anteriores.

A começar pelo conceito de diversidade e gestão da diversidade, que se mostraram amplos e indefinidos, embora tenham o mesmo significado. O termo “gestão”, por sua vez, refere-se às ações realizadas para medir e controlar o objeto em questão (Alves & Galeão-Silva, 2004). Foram identificadas categorias semelhantes, tais como ação, político-legal, economia e mercado, e atributos. Fraga et al (2022) foram enfáticos em relação

à falta de definição do termo diversidade, justificando que essa imprecisão serve como um guarda-chuva para a gestão da diversidade. Simons e Rowland (2011), por sua vez, concordam com essa visão, uma vez que o conceito de diversidade social e funcional também não foi explicitado nos 45 documentos analisados, e argumentam que a falta de compreensão do conceito pode ser prejudicial para os gestores. Seliverstova (2021) identificou que as definições da gestão da diversidade da força de trabalho considera apenas as diferenças individuais dos funcionários, a fim de contribuir para o desempenho organizacional. O desempenho, por sua vez, se assemelha à diversidade, no que tange ao seu conceito multidimensional, podendo ser analisado sob diferentes óticas e níveis: individual, grupal e organizacional (Matitz & Bulgacov, 2011).

Em relação aos grupos e dimensões da diversidade, a diversidade “geral” se mostrou em evidência, seguida da diversidade de gênero (mulheres), étnico-racial (negros) e de pessoas com deficiência (PCD). Nos achados de Siqueira, Sales e Fischer (2016), a diversidade tratada de modo geral foi a segunda mais citada em 19 dos 45 documentos da pesquisa. A diversidade de gênero, por sua vez, é a dimensão mais analisada, segundo as revisões de literatura da área (Siqueira et al., 2016; Fraga et al., 2022; Gomes Filho et al., 2020; Yadav & Lenka, 2020).

Estudos voltados à diversidade de gênero, em especial, relacionados à presença feminina em cargos de liderança, apontam uma relação positiva entre a diversidade de gênero e o valor de mercado da empresa (Carter, Simkins & Simpson, 2003; Campbell & Mínguez-Vera, 2008; Rose, 2007; Lazzaretti et al., 2019). No estudo de Kochan et al (2003), por outro lado, a diversidade de gênero e racial não apresentaram efeitos positivos no desempenho, segundo a visão dos otimistas, como também não foi negativo, na visão dos pessimistas. Ainda segundo os autores, a diversidade de gênero era menos problemática que a diversidade racial, e quando a racial se dava de forma negativa, os gestores das empresas analisadas realizavam formações e treinamentos, estratégia de GD emergida neste estudo.

Treinamento e capacitação, recrutamento e seleção (R&S), programas de mentoria e ações voltadas para os grupos e equipes de diversidade foram as estratégias de gestão da diversidade mais citadas em termos de estratégias de gestão da diversidade, pertencentes à área de recursos humanos (RH). Esse tipo de estratégia se enquadraria como uma gestão técnica de RH, ou seja, tarefas básicas realizadas a fim de atrair profissionais (Huselid, Jackson & Schuler, 1997). Bednarikova et al (2018) ressaltam que a gestão da diversidade pode conferir maior competitividade empresarial caso esteja alinhada com as atividades de RH. Estratégias como essas são consideradas um dos componentes-chave para o

gerenciamento da diversidade, e essenciais para um trabalho eficaz de PCD intelectual, capazes de atrair novos profissionais, bem como desafiar e engajar os antigos a lidarem com pessoas e situações anteriormente não vivenciadas (Cox & Blake, 1991; Maccali et al., 2015).

O discurso sobre os verdadeiros motivos para um gestor implementar as ações de gestão da diversidade numa organização permanece, uma vez que a ideia por trás da diversidade, soa “generosa” demais para o real objetivo da empresa: o lucro. “Não podem ser implantadas políticas de diversidade na organização apenas como estratégias dedicadas exclusivamente às metas financeiras” (Santos, Santana & Arruda, 2018, p. 9). Fleury (2000) argumenta que as empresas devem focar mais na estratégia do que na ideologia ao adotar a GD. Bezerra et al (2022), por outro lado, se contrapõem à autora, ao inferirem que as práticas de GD devem ser mais ideológicas que estratégicas. Neste sentido, além do resultado econômico-financeiro, outros fatores motivacionais podem levar à adoção das estratégias de gestão da diversidade numa empresa, bem como resultados são esperados pelos gestores após a implementação. Com base na RBV, Yang e Konrad (2011, p. 28) explicam que:

Em termos de antecedentes das práticas de gestão da diversidade, [...] a RBV sugere vincular a adoção das práticas à formação de estratégias empresariais. [...] Enquanto para as consequências das ações, [...] a teoria se concentra no desenvolvimento de vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentável. (p.28).

No entanto, nesta pesquisa, as razões (antecedentes) e os impactos (consequências) decorrentes das estratégias de GD se mostraram semelhantes. Em relação às razões, novamente, a área de RH foi mais frequente entre as razões no ambiente interno, uma vez que suas ações são voltadas, majoritariamente, ao público interno. A área de gestão organizacional veio em seguida, contemplando os ambientes interno e externo, tendo em vista que o nível estratégico busca atender as demandas de ambos os contextos. No que concerne aos impactos, houve mais impactos positivos que negativos nos níveis individual, grupal e organizacional.

Yadav e Lenka (2020) traçaram os antecedentes e as consequências e os direcionaram de acordo com esses níveis. Assim, correlacionando os fatores motivacionais e os impactos encontrados com base no trabalho dos autores, pode-se dizer que, a redução do turnover, a criatividade, e a comunicação, por exemplo, são consequências do nível individual/grupal. Menor rotatividade de funcionários é um antecedente da área de RH, enquanto a criatividade é uma razão da área de produção (criação como um processo produtivo). Melhorar a comunicação, por sua vez, foi uma razão atribuída à área de *marketing*. Por fim, a depender do resultado, o desempenho se enquadra nos três níveis, o que ocorreu nesta pesquisa. O

desempenho apareceu no ambiente interno, nas áreas de RH e de gestão organizacional, como um impacto positivo nos três níveis.

Yang e Konrad (2011) expuseram as implicações da RBV nos estudos sobre as práticas de GD. Nos antecedentes, o suporte de diversidade do *C-level* foi o tópico pesquisado, enquanto a estratégia como preditora da GD e as expectativas dos gestores sobre o valor da diversidade não foram pesquisados. Para as consequências, os efeitos da GD no desempenho, e a interação entre as práticas e as estratégias e a diversidade do capital humano foram examinados. Do contrário, a redução de custo, a criação de valor, a inovação, e a capacidade das ações em gerar um capital humano diversificado e uma relação de trabalho positiva em recursos raros e inimitáveis, não foram examinados.

Quanto ao desempenho, ele pode ser analisado sob diferentes óticas, tanto financeiras quanto não-financeiras (Dias, Tondolo & De Toni, 2016). McMahon (2011) apontou uma tendência nas pesquisas acadêmicas em diversidade ao analisarem o desempenho fora do escopo financeiro, para entender as implicações da GD no desempenho. Nesta pesquisa, o desempenho organizacional foi o mais citado nos 25 documentos da amostra final, seguido do desempenho individual. Esse foi um resultado esperado, uma vez que o desempenho econômico-financeiro-mercadológico é o foco de resultado predominante nas produções acadêmicas brasileiras e estrangeiras (Matitz & Bulgacov, 2011). O desempenho econômico não foi identificado neste estudo, ao contrário do financeiro e mercadológico, expostos separadamente, conforme mostra a figura 14. No entanto, a análise mista do desempenho também foi observada, corroborando novamente, o estudo de Matitz e Bulgacov (2011).

No que tange à relação entre GD e desempenho, notou-se que há mais relações positivas que negativas, ainda que de forma indireta. Seja pela satisfação do trabalhador, pelo tamanho da empresa, pela região de atuação, pela presença de grupos de diversidade, entre outros. A prevalência da relação positiva entre GD e desempenho havia sido apontada por Homberg e Bui (2013).

Com base nessas relações, identificou-se que os recursos predominantes analisados nos estudos restringiam-se ao capital humano e organizacional. Yang e Konrad (2011) reforçam que, na RBV, os recursos integram o nível da empresa, embora alguns se enquadrem no nível individual. Logo, características biográficas, crenças e perspectivas, diversidade na organização, cognição, afeição e comportamento, e treinamento, desenvolvimento e capacitação compuseram o capital humano. As características da organização, os sistemas de planejamento, controle e coordenação, o relacionamento entre grupos e o conjunto de crenças formaram os recursos de capital organizacional. McMahon (2010) argumenta que, apesar das

características mais aparentes serem fáceis de identificar, são os aspectos ocultos (ex.: crenças, experiências) que mais contribuem na avaliação da diversidade da força de trabalho e na influência do desempenho na organização.

McMahon (2011, p. 44) enfatiza, ainda, que “embora os fatores contextuais sejam importantes, a relação entre a diversidade no local de trabalho e o desempenho da empresa não é direta e nem definitiva”. Assim, o setor de atuação e o país na qual uma organização está inserida também foram analisados. Nesta pesquisa, o segundo setor ou iniciativa privada se mostrou em evidência. Bridgstock et al (2010) ressaltam que a gestão da diversidade é frequentemente abordada nas grandes empresas privadas. Ademais, as empresas de capital aberto foram sinalizadas em quatro documentos, mas não encontradas nas demais revisões sistemáticas, talvez por abrangerem os dois primeiros setores. Yadav e Lenka (2020) encontraram universidades, setores públicos, hotéis e restaurantes, indústria de TI, de manufatura e mista, nos quais também foram identificados neste estudo.

Em relação aos países, parece haver um consenso na literatura acadêmica quanto à predominância de estudos em gestão da diversidade nos EUA, que é o país com maior citação neste artigo. Siqueira, Sales e Fischer (2016) e Yadav e Lenka (2020) obtiveram o mesmo resultado. Li, Wang et al (2020) concordam que boa parte das pesquisas sobre gestão da diversidade estão concentradas em continentes como a América do Norte (principalmente nos EUA) e a Europa. Nos estudos brasileiros, é comum enfatizar a necessidade de crescimento em pesquisas teóricas e empíricas sobre gestão da diversidade, tendo em vista a multiculturalidade do país, e a lentidão com que são feitas políticas de gestão da diversidade abarcando todos os grupos minoritários, em especial, o público LGBTQIA+ e as pessoas negras (Bezerra, Lima et al., 2022; Siqueira, Sales & Fischer, 2016; Fraga et al., 2022; Gomes Filho et al., 2020).

2.6 Conclusão

Com base na análise e na discussão dos resultados, foi possível concluir que, de modo geral, segundo a revisão sistemática da literatura, a relação entre gestão da diversidade e desempenho tende a ser mais positiva que negativa. Isso se deve ao fato de que tanto a gestão da diversidade quanto o desempenho possuem conceitos multidimensionais, possibilitando sua aplicação em vários níveis, sob várias perspectivas (Fraga et al., 2020; Matitz & Bulgacov, 2011). Ou seja, essa relação depende de vários fatores, como a metodologia ou as medidas de desempenho empregadas (Homberg & Bui, 2013), os grupos, setores, países, razões e até mesmo a própria estratégia adotada. Todas essas variáveis podem influenciar o

resultado, seja da pesquisa ou da organização, podendo acarretar em impactos positivos e negativos. Deste modo, este estudo espera contribuir para o avanço teórico-empírico acerca do tema gestão da diversidade e desempenho.

Embora o conceito de diversidade seja amplamente discutido, sua definição na literatura acadêmica ainda não é clara e, às vezes, pode até estar ausente em alguns artigos. Isso se reflete na repetição dos artigos teóricos em tentar compreender e reunir a abordagem do tema ao longo dos anos. Além disso, a não consolidação deste termo pode prejudicar os gestores na tomada de decisão. Para isso, este estudo buscou reunir as principais estratégias de gestão da diversidade, as variações de desempenho, bem como as relações positivas e negativas entre eles, como forma, não somente, de guiar os gestores, como também, no direcionamento das próximas pesquisas.

Além disso, os grupos de diversidade ainda estão restritos à diversidade de gênero e étnico-racial. Em sua maioria, abordados de forma separada, o que é um equívoco, tendo em vista a multiculturalidade presente em alguns países, como é o caso do Brasil. Neste sentido, é fundamental entender a interseccionalidade de grupos nas organizações, em especial, em países multiculturais (Fraga et al., 2022). Assim, abordá-los de forma integrada pode resultar em estratégias que atendam a vários grupos ao mesmo tempo, sem exclusão ou segregação. No entanto, intersecção de grupos não significa o mesmo que diversidade de modo “geral”. Isso porque, na diversidade “geral” presume-se que todos os grupos tenham as mesmas necessidades, enquanto na interseccionalidade, as estratégias são pensadas conforme as demandas específicas do grupo. Ao expor a diversidade “geral” em evidência na amostra final, este estudo acende um alerta em termos de qual decisão os gestores e pesquisadores não devem tomar. Segundo Porter (1996, p. 68) “a essência da estratégia é escolher o que não fazer.”.

No que concerne às estratégias de diversidade, notou-se que as áreas de RH e de gestão organizacional são as principais responsáveis pela implementação, bem como nas razões e nos impactos pela adoção. *Marketing*, por sua vez, restringiu-se à comunicação interna, enquanto em produção, o foco era criar e adaptar o ambiente laboral para atender os grupos. Ou seja, a gestão da diversidade ainda está restrita a duas áreas funcionais, não sendo possível identificar o envolvimento direto das demais áreas. Indiretamente, sabe-se que o departamento financeiro está a par de todas as despesas relativas à organização. Com esse resultado, esta pesquisa busca mostrar que é interessante compreender, de modo teórico ou empírico, como os demais departamentos administrativos podem contribuir diretamente nas estratégias de gestão da diversidade, e conseqüentemente, no desempenho.

Em relação ao desempenho, os resultados revelaram que o desempenho organizacional é mais prevalente em comparação às demais variações, bem como a presença maior de relações positivas indiretas sobre as negativas. Além disso, os documentos analisados mostraram que os recursos de capital humano e organizacional foram os mais evidenciados, corroborando a crítica de Yang e Konrad (2011) de que há uma concentração dos estudos da área de diversidade sobre as estratégias de nível individual, contempladas pelos recursos de capital humano. Neste sentido, recomenda-se identificar recursos de capital financeiro e físico que possam ser afetados pelas estratégias de gestão da diversidade.

Por fim, os resultados mostraram que o segundo setor ou iniciativa privada foi o mais analisado nos documentos da amostra final, seguido do primeiro e terceiro setores, indicando a presença da gestão da diversidade também em outros setores. Yadav e Lenka (2020) identificaram a presença das organizações públicas. Logo, compreender a relação GD-desempenho sob a ótica de outros setores e/ou de mercados de atuação das empresas privadas pode lançar luz sobre a literatura acadêmica de GD e desempenho, bem como dos gestores dos segmentos correspondentes.

O estudo apresenta algumas limitações. A começar pela metodologia empregada. As palavras-chave “*diversity management*” e “*performance*” utilizadas na *string* de busca, e os critérios de inclusão e exclusão, reduziram o número de documentos de 222 para 25. A não inclusão de outros termos como *workforce diversity*, *strategy* ou *managing diversity*, por exemplo, também podem ter limitado a busca. Assim, pesquisas relevantes sobre gestão da diversidade que não abordaram o tema desempenho, e vice-versa, podem ter sido eliminadas do filtro. Ademais, o objetivo do estudo foi a relação entre a gestão da diversidade e o desempenho, com ênfase nas estratégias de gestão de diversidade encontradas na literatura acadêmica. Deste modo, apesar de ter analisado o conceito de diversidade e GD, o intuito não foi criar um novo conceito para o termo, e sim, compreender os elementos envolvendo a diversidade e a GD. Por fim, esta pesquisa não focou em grupos ou dimensões de diversidade de forma específica.

Como sugestão de pesquisas futuras, recomenda-se o estudo da relação GD e desempenho sobre os grupos de diversidade menos citados nessa e em outras pesquisas, bem como analisar se e como os gestores adotam estratégias considerando a interseccionalidade do grupo. Além de compreender o envolvimento direto de outras áreas funcionais senão RH e gestão organizacional na formulação e implementação das estratégias de GD, bem como analisar se as razões pelas quais as estratégias foram traçadas condizem com o impacto alcançado, apontando os resultados negativos. Por fim, analisar a relação GD-desempenho

sob a ótica do primeiro e terceiro setor, bem como de mercados de atuação específicos das empresas privadas.

Referências

- Adiguzel, Z., & Cakir, F. S. (2020). Role of diversity management and charismatic leadership on innovation and performance in the globalized era. *International Journal of Innovation - IJI*, 8(3), 489-515. <https://doi.org/10.5585/iji.v8i3.17595>
- Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE-Revista De Administração De Empresas*, 44(3), 20–29. <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37615>
- Amirkhanyan, A. A., Holt, S. B., McCrea, A., & Meier, K. J. (2019). Managing racial diversity: matching internal strategies to environmental needs. *Public Administration Review*, 79(1), 69-81.
- Ardito, L., D'Angelo, V., Petruzzelli, A. M., & Peruffo, E. (2021). The role of human capital in the foreign market performance of US SMEs: does owner ethnicity matter? *Journal of Intellectual Capital*, 22(7), 24-42. <https://doi.org/10.1108/JIC-09-2020-0312>
- Bednarikova, M., Kostalova, J., Vavra, J., & Halamova, D. (2018). Diversity management in the context of corporate social responsibility. 10th International Scientific Conference “Business and Management 2018”, May 3–4, 2018, Vilnius, Lithuania. doi:10.3846/bm.2018.28
- Brasil (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 [Constitution of the Federative Republic of Brazil of 1988]. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
- Brasil (2012). Lei nº 12.711 [Law No. 12,711]. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112711.htm
- Brasil (2014). Lei nº 12.990 [Law No. 12,990]. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/112990.htm
- Brasil (2015). Lei nº 13.146 [Law No. 13,146]. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm
- Bridgstock, R., Lettice, F., Özbilgin, M. F., & Tatli, A. (2010). Diversity management for innovation in social enterprises in the UK. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(6), 557-574.
- Campbell, K., & Mínguez-Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 435–451.

- Carter D.A., Simkins B.J., Simpson W.G.(2003). Corporate Governance Board Diversity and Firm Value. *The Financial Review* ,38(1), pp33–53.
- Cox T.H., Blake S.(1991) Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive* ,5(3), pp45–56.
- Dybá T., Dingsøyr T., Hanssen G.K.(2007) Applying Systematic Reviews to Diverse Study Types: An Experience Report.Proceedings - 1st International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement ESEM ,pp225–234.
- Fatmy V., Kihn J., Sihvonen J., Vähämaa S.(2021). Does lesbian and gay friendliness pay off? A new look at LGBT policies and firm performance. *Accounting & Finance* ,62(1), pp213–242.
- Ferreira, L. C. D., & Rais, L. A. (2016). What is the relationship between diversity and performance? A study about the relationship between the proportion of people with disabilities in the productivity of Brazilian firms. *Review of Business Management*, 18(59), 108-124.
- Fletcher, L., & Everly, B. A. (2021). Perceived lesbian, gay, bisexual, and transgender (LGBT) supportive practices and the life satisfaction of LGBT employees: The roles of disclosure, authenticity at work, and identity centrality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(3), 485-508. <https://doi.org/10.1111/joop.12336>
- Fraga, A. M., Colomby, R. K., Gemelli, C. E., & Prestes, V. A. (2022). As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). *Cadernos EBAPE.BR*, 20(1). <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200155>
- Frame, P., & O'Connor, J. (2003). From the "high ground" of policy to "the swamp" of professional practice: the challenge of diversity in teaching labor studies. *Society in Transition*, 33(2), 278-292.
- Hansen, E., Conroy, K., Toppinen, A., Bull, L., Kutnar, A., & Panwar, R. (2016). Does gender diversity in forest sector companies matter? *Canadian Journal of Forest Research*, 46(11), 1255-1263.
- Homan, A.C., Buengeler C., Eckhoff R.A., Van Ginkel W.P., Voelpel S.C.(2015). The interplay of diversity training and diversity beliefs on team creativity in nationality diverse teams. *Journal of Applied Psychology* ,100(5), pp1456–1467.
- Homan A.C., Van Knippenberg D., Van Kleef G.A., De Dreu C.K.W.(2007). Bridging faultlines by valuing diversity: diversity beliefs information elaboration and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology* ,92(5), pp1189–1199.

- Homberg, F., & Bui, H. T. M. (2013). Top management team diversity: A systematic review. *Group & Organization Management*, 38(4), 455–479.
- Horwitz S.K., Horwitz I.B.(2007). The effects of team diversity on team outcomes: a meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33(6), pp987–1015.
- Huselid M.A., Jackson S.E., Schuler R.S.(1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal* ,40(1), pp171–188.
- Inegbedion H.E., Sunday E.O., Asaley A.J., Lawal A.I., Adebajji A.O.(2020). Managing Diversity for Organizational Efficiency. *SAGE Open* ,10(1).
- Kirsch A.(2021). Revolution From Above? Female Directors' Equality-Related Actions in Organizations. *Business & Society* ,61(3), pp572–605.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. and Thomas, D. (2003), The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Hum. Resour. Manage.*, 42: 3-21. <https://doi.org/10.1002/hrm.10061>
- Lazzaretti K., Piekas A.A.S., Julkovski D.J.(2019) Características dos Conselhos de Administração e Desempenho das Firms Brasileiras de Capital Aberto. *Go - Revista Gestão Organizacional* ,12(3), pp54–71.
- Li W., Wang X., Haque M.J., Shafique M.N., Nawaz M.Z.(2020) Impact of Workforce Diversity Management on Employees' Outcomes: Testing the Mediating Role of a person's Job Match. *SAGE Open* ,10(1).
- Maccali, N., Kuabara, P. S. S., Takahashi, A. R. W., Roglio, K. D., & Boehs, S. T. M. (2015). As Práticas de Recursos Humanos para a Gestão da Diversidade: A Inclusão de Deficientes Intelectuais em uma Federação Pública do Brasil. *RAM, Revista De Administração Mackenzie*, 16(2), 157-187.
- Maia, P. L. O. Gestão da Diversidade no Contexto Organizacional Brasileiro: um enfoque sob a Revisão Sistemática da Literatura. In: *EnANPAD 2017, 2017, São Paulo, SP. XLI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2017, 2017.*
- Marques, A. L., Romeo, M., Matalinares, M., & Yepes-Baldó, M. (2020). Managers' conceptions and their effects on the perception of employees with disabilities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(19), 7039.
- Mazibuko, J. V., & Govender, K. K. (2017). Exploring workplace diversity and organisational effectiveness: A South African exploratory case study. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 15(0), a865.

- McMahon, A. (2011). Does Workplace Diversity Matter? A Survey Of Empirical Studies On Diversity And Firm Performance, 2000-09. *Journal of Diversity Management*. 5. 37-48. 10.19030/jdm.v5i2.808.
- Ministério do Trabalho do Brasil. (1996). Relatório do encontro tripartite sobre a implementação de políticas voltadas à diversidade. São Paulo, out. 1996.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2015). Principais itens para relatar Revisões sistemáticas e Meta-análises: A recomendação PRISMA [Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement]. *Epidemiol. Serv. Saúde*, 24(2), 335-342.
- Ohunakin, F., Adeniji, A., Ogunnaike, O. O., Igbadume, F., & Akintayo, D. I. (2019). The effects of diversity management and inclusion on organisational outcomes: a case of multinational corporation. *Business: Theory and Practice*, 20(1), 93-102.
- Omotayo, O., Anthonia, A., Hezekiah, F., Odunayo S., Opeyemi O., & Odion E-I (2020). Diversity management and organisational performance in deposit money banks in Nigeria. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1836751.
- Otaye-Ebede L.(2016) Antecedents and Outcomes of Managing Diversity in a UK Context: Test of a Mediation Model. *International Journal of Human Resource Management* ,pp1–23.
- Park S., Liang J.(2020) Merit Diversity and Performance: Does Diversity Management Moderate the Effect of Merit Principles on Governmental Performance?.*Public Personnel Management* ,49(1), pp83–110.
- Patrick H.A., Kumar V.R.(2012) Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges. *SAGE Open* ,2(2).
- Rosenauer D., Homan A.C., Horstmeier C.A.L., Voelpel S.C.(2016) Managing Nationality Diversity: The Interactive Effect of Leaders' Cultural Intelligence and Task Interdependence. *British Journal Management* ,27(3), pp628–645.
- Santos, J. V. de M., Santana, A. C., & Arruda, G. D'Á. (2018). Diversidade nas organizações: inclusão social ou estratégia competitiva? *Psicologia.pt*, ISSN 1646-6977.
- Seliverstova Y.(2021) Workforce diversity management: a systematic literature review. *Strategic management* ,26(2), pp003–011.
- Shan L., Fu S., Zheng L.(2017) Corporate sexual equality and firm performance. *Strategic Management Journal* ,38(9), pp1812–1826.
- Simons S.M., Rowland K.N.(2011) Diversity and its Impact on Organizational Performance: The Influence of Diversity Constructions on Expectations and Outcomes. *Journal of Technology Management & Innovation* ,6(3), pp171–183.

- Siqueira, A. C. F., Sales, R. G. S., & Fischer, R. M. (2016). Diversidade nas Organizações: Uma Análise Sistemática da Produção Acadêmica da Área de Administração entre 2010 e 2015. XL Encontro da ANPAD, Costa do Sauipe/BA - 25 a 28 set. 2016.
- Thomas R. R., Jr (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard business review*, 68(2), 107–117. <https://hbr.org/1990/03/from-affirmative-action-to-affirming-diversity>
- Urbancová, H., Hudáková, M., & Fajčíková, A. (2020). Diversity management as a tool of sustainability of competitive advantage. *Sustainability*, 12(12), 5020. <https://doi.org/10.3390/su12125020>
- U.S. Department of Labor. (2022). Legal highlight: The Civil Rights Act of 1964. Office of the Assistant Secretary for Administration & Management. <https://www.dol.gov/agencies/oasam/civil-rights-center/statutes/civil-rights-act-of-1964>
- Watson, W.E., Kumar, K., & Michaelsen, L.K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36(3), 590-602.
- Wyatt-Nichol, H., & Antwi-Boasiako, K.B. (2012). Diversity management: Development, practices, and perceptions among state and local government agencies. *Public Personnel Management*, 41(4), Winter.
- Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: A systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion*, 39(8), 901-929. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197>
- Yang, Y. & Konrad, A. (2011). Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory. *Group & Organization Management - GROUP ORGAN MANAGE*. 36. 6-38. 10.1177/1059601110390997.
- Zhuwao, S., Ngirande, H., Ndlovu, W., & Setati, S.T. (2019). Gender diversity, ethnic diversity and employee performance in a South African higher education institution. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 1-8.

APÊNDICE A

Tabela 2

Avaliação da qualidade dos 25 documentos analisados da RSL

Questões avaliativas	A4	A6	A10	A11	A13	A14	A15	A16	A17	A23	A27	A31	A36	A37	A41	A43	A44	A47	A79	A186	A28	A62	A89	A112	A138	
Avaliação de rigor																										
1. Há uma definição clara dos objetivos?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2. Há uma definição clara da pergunta de pesquisa e/ou das hipóteses?	0,5	0	1	1	1	1	0,5	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3. O método da coleta de dados foi usado e descrito de forma adequada?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4. Os métodos utilizados para analisar os dados foram adequadamente descritos e foram tomadas medidas apropriadas para garantir que a análise esteja baseada nos dados?	1	1	1	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0	1	0,5	1	0	0,5	1	0	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1
Avaliação de credibilidade																										
5. O artigo fornece uma resposta ou justificativa clara sobre a pergunta de pesquisa ou hipótese?	0,5	0	1	1	1	1	0,5	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5
6. O artigo fornece resultados claramente declarados e confiáveis?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Avaliação de relevância																										
7. O artigo fornece conclusões justificadas?	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1
Total	5,5	4,5	6,5	6,5	6	7	6	7	6	5	5	6	5	3,5	6,5	6	3	7	7	7	6,5	7	6,5	7	6,5	

Nota. Fonte: Adaptado pela autora (2022) do artigo de Dybá, Hanssen e Dingsøy (2007)

Dybá, T., Dingsøy, T., & Hanssen, G. (2007). Applying Systematic Reviews to Diverse Study Types: An Experience Report. Proceedings - 1st International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement, ESEM 2007, 225-234. <https://doi.org/10.1109/ESEM.2007>.

APÊNDICE B

Figura 21

Relação entre gestão da diversidade e desempenho nos 25 documentos da amostra final (cont.)

Positivas	Negativas	Autores
-	Não há relação entre gestão da diversidade e eficiência organizacional.	Inegbedion et al (2020)
Gerentes com uma concepção espiritual da deficiência e concepção baseada na ideia de inclusão percebem a inserção dos PCDs como benéfica tanto para o clima organizacional quanto para a imagem organizacional.	A maioria dos gerentes discorda que o desempenho dos PCDs seja inferior ao dos trabalhadores não deficientes, ou seja, não há diferença entre o desempenho de PCDs e não PCDs segundo a percepção dos gestores.	Marques et al (2020)
Há uma relação positiva entre a gestão da diversidade da força de trabalho e os resultados dos funcionários (satisfação no trabalho e desempenho no trabalho). A adequação do trabalho de uma pessoa medeia a relação entre a gestão da diversidade da força de trabalho e a satisfação no trabalho, e está positivamente relacionada à satisfação no trabalho e ao desempenho no trabalho. A gestão da diversidade da força de trabalho está positivamente relacionada à adequação do trabalho de uma pessoa.	-	Li et al (2020)
A diversidade de gênero e a diversidade étnica estão positivas e significativamente relacionadas ao desempenho dos funcionários. A diversidade étnica contribuiu mais para a variação do desempenho dos funcionários do que a diversidade de gênero.	-	Zhuwao et al (2019)
A gestão da diversidade tem um efeito positivo significativo na satisfação no trabalho dos funcionários entre a força de trabalho. A inclusão tem um efeito positivo no desempenho no trabalho dos funcionários. Há uma relação e impacto positivo entre a gestão da diversidade e o desempenho no trabalho dos funcionários. A inclusão aumenta a satisfação no trabalho entre os funcionários.	-	Ohunakin et al (2019)
As crenças de diversidade da equipe estavam positivamente relacionadas à eficácia da equipe. A eficácia da equipe está positivamente relacionada à criatividade da equipe. A relação entre condição de treinamento, crenças de diversidade e diversidade de nacionalidade está significativamente relacionada à criatividade da equipe. Há interação bidirecional entre condição de treinamento e diversidade de nacionalidade na criatividade da equipe para equipes com crenças menos positivas sobre diversidade, mas não para equipes com crenças mais positivas sobre diversidade.	A condição de treinamento, a diversidade de nacionalidade e as crenças de diversidade de equipe não estavam relacionadas à criatividade da equipe. A associação entre participar do treinamento em diversidade e criatividade da equipe foi negativa para equipes com crenças menos positivas sobre diversidade quando a diversidade de nacionalidade era baixa.	Homan et al (2015)
Para melhorar a cultura corporativa, as	Efeito das estratégias menos prevalentes	Patrick & Kumar

<p>organizações precisam incluir a diversidade como um valor cultural em seus membros. Efeito das estratégias mais prevalentes adotadas: criatividade e desempenho; aumentar o moral, produtividade e retenção dos funcionários; dar aos novos funcionários a oportunidade de trabalhar em áreas onde podem avançar; e melhorar relacionamentos com os clientes.</p>	<p>diminuir reclamações e litígios de funcionários, uma abordagem bastante restritiva para lidar com a diversidade no local de trabalho.</p>	<p>(2012)</p>
<p>Entre as comparações regionais de medidas usadas para desenvolver a estratégia de diversidade dentro da organização, apenas a participação em treinamentos foi estatisticamente significativa.</p>		
<p>Entre o tamanho da agência e as medidas para empregar estratégias, há diferenças estatisticamente significativas entre o tamanho da agência, o uso de consideração de demografia da força de trabalho, da consideração da proporção de diversidade entre cargos gerenciais e da consideração de reclamações e queixas.</p>	<p>Não houve diferenças significativas entre a região e as dimensões incluídas na estratégia de diversidade da organização.</p>	<p>Wyatt-Nichol & Antwi-Boasiako (2012)</p>
<p>Os entrevistados tinham fortes crenças sobre a contribuição da gestão da diversidade para o alto desempenho e inovação no trabalho.</p>	<p>Não houve diferenças no tamanho da agência e no compromisso demonstrado através do <i>mentoring</i> de liderança ou na inclusão de tópicos de diversidade nas reuniões.</p>	
<p>Desenvolver uma consciência da diversidade interna e externa apresenta uma abordagem inovadora que ajudou a organização a alcançar um desempenho melhorado, através da intervenção da GD.</p>	<p>Não houve diferenças estatisticamente significativas entre as agências governamentais estaduais e locais em políticas amigáveis ao trabalhador.</p>	
<p>Onde a diversidade estava sendo gerenciada com sucesso, ela parecia ter uma influência positiva nos resultados da inovação.</p>	<p>Não houve diferenças no tamanho da agência e políticas formais sobre treinamento em diversidade; a maioria das agências tinha políticas estabelecidas sobre treinamento em diversidade.</p>	
<p>Há uma diferença significativa entre as agências estaduais e locais nas práticas de gestão da diversidade em termos de responsabilidade através da medição.</p>	<p>Não houve diferenças significativas entre o tamanho da agência e subsídios para creches e creches no local.</p>	<p>Bridgstock et al (2010)</p>
<p>Entre o tamanho da agência e das práticas de gestão da diversidade há diferenças significativas no compromisso da alta liderança, na diversidade como parte do plano estratégico, na medição, e no recrutamento e treinamento em diversidade.</p>	<p>Não houve diferenças estatisticamente significativas entre as regiões.</p>	
<p>Houve uma diferença estatisticamente significativa entre organizações estaduais e locais com relação a uma política formal vinculando a diversidade ao plano estratégico.</p>	<p>Havia um alto grau de incerteza sobre a eficácia da estratégia de diversidade no desempenho organizacional.</p>	
<p>Comparações regionais de políticas organizacionais revelam diferenças significativas entre região e uma política formal sobre medição da diversidade.</p>	<p>Não houve diferenças significativas nas percepções de eficácia com base em diferenças regionais e tamanho da agência.</p>	
<p>Diferenças significativas entre regiões foram evidentes para teletrabalho e benefícios para parceiros domésticos.</p>		
<p>A única diferença estatisticamente significativa</p>		

<p>nas iniciativas de desenvolvimento profissional oferecidas por agências estaduais e locais foi o reembolso de mensalidades.</p>		
<p>Houve diferenças significativas com base no tamanho da agência e nas iniciativas de desenvolvimento profissional de <i>mentoring</i> e cursos oferecidos dentro da organização.</p>		
<p>Grupos com crenças pró-diversidade tiveram melhor desempenho do que grupos com crenças pró-similaridade.</p>	<p>Não houve efeito principal da diversidade de informações sobre o desempenho - grupos com informações diversas apresentaram níveis semelhantes de desempenho aos grupos com informações homogêneas.</p>	
<p>A interação entre crenças de diversidade e diversidade de informações foi significativa.</p>		
<p>Grupos com informações diversas e crenças pró-diversidade elaboraram mais informações do que grupos com informações diversas e crenças pró-similaridade.</p>		
<p>A elaboração de informações está mais positivamente relacionada ao desempenho em condições de diversidade informacional (onde os grupos precisam trocar e integrar informações para tomar decisões ótimas) do que em condições de homogeneidade informacional (onde os grupos podem confiar mais na agregação de preferências pré-discussão e o desempenho pode ser menos contingente à elaboração de informações).</p>	<p>Grupos com informações homogêneas não foram influenciados pelas crenças de diversidade.</p>	<p>Homan, van Knippenberg et al (2017)</p>
<p>Mais elaboração de informações pode estar associada a um melhor desempenho, mas isso só é válido em grupos informacionalmente diversos.</p>		
<p>A gestão da diversidade tem um efeito significativamente positivo na liderança carismática.</p>		
<p>A gestão da diversidade tem um efeito significativamente positivo na velocidade da inovação.</p>		
<p>A gestão da diversidade tem um efeito significativamente positivo no desempenho da inovação.</p>		
<p>A gestão da diversidade tem um efeito significativamente positivo no desempenho da empresa.</p>		<p>Adiguzel & Cakir (2020)</p>
<p>A liderança carismática influencia a variável de mediação na relação entre gestão da diversidade e velocidade da inovação, entre a gestão da diversidade e o desempenho da inovação, e entre a gestão da diversidade e o desempenho da empresa.</p>		
<p>A cultura do conselho e as expectativas em relação aos papéis dos diretores podem afetar a relação entre a composição do conselho e os resultados organizacionais.</p>	<p>A cultura do conselho e as expectativas em relação aos papéis dos diretores podem afetar a relação entre a composição do conselho e os resultados organizacionais.</p>	<p>Kirsch (2021)</p>
<p>Em equipes mais interdependentes, a diversidade de nacionalidade estava positivamente relacionada ao clima de diversidade quando a inteligência cultural dos</p>	<p>A diversidade de nacionalidade não estava significativamente relacionada ao clima de diversidade quando a interdependência de tarefas era menor, independentemente da</p>	<p>Rosenauer et al (2016)</p>

<p>líderes era alta.</p> <p>A diversidade de nacionalidade estava positivamente relacionada ao desempenho da equipe quando a inteligência cultural dos líderes era alta.</p>	<p>inteligência cultural dos líderes.</p> <p>Em equipes mais interdependentes, a diversidade de nacionalidade não estava relacionada ao clima de diversidade quando a inteligência cultural dos líderes era baixa.</p> <p>Quando a interdependência de tarefas era menor, a diversidade de nacionalidade não estava significativamente relacionada ao desempenho da equipe, independentemente da inteligência cultural dos líderes.</p> <p>A diversidade de nacionalidade não estava relacionada ao desempenho da equipe quando a inteligência cultural dos líderes era baixa.</p> <p>A interação hipotética de três vias não ocorreu nem para a diversidade de idade, nem para a diversidade de gênero na previsão do desempenho da equipe.</p>	
<p>A percepção de razões competitivas para as práticas de gestão da diversidade estava positivamente relacionada à satisfação na carreira.</p>	<p>O intercâmbio social com a organização estava negativamente relacionado à intenção de <i>turnover</i>.</p>	
<p>A percepção de razões baseadas em conformidade para as práticas de gestão da diversidade está positivamente relacionada à intenção de <i>turnover</i>.</p>	<p>A percepção do funcionário de razões competitivas para as práticas de gestão da diversidade está negativamente relacionada à intenção de <i>turnover</i>.</p>	
<p>A percepção de justiça geral está positivamente relacionada ao intercâmbio social com a organização.</p>		
<p>O intercâmbio social com a organização está positivamente relacionado à satisfação na carreira.</p>		
<p>A percepção de razões baseadas em conformidade para as práticas de gestão da diversidade está positivamente relacionada à satisfação na carreira.</p>		
<p>A percepção de razões baseadas em conformidade para as práticas de gestão da diversidade está positivamente relacionada à intenção de <i>turnover</i>.</p>		<p>Otaye-Ebede (2016)</p>
<p>A percepção de razões competitivas para as práticas de gestão da diversidade está positivamente relacionada à satisfação na carreira.</p>	<p>Não há um efeito indireto geral das práticas de gestão da diversidade na intenção de <i>turnover</i> através dos dois mediadores sequenciais.</p>	
<p>As práticas de gestão da diversidade estão positivamente relacionadas à percepção de justiça geral.</p>		
<p>A percepção de justiça geral mediou [indiretamente] a relação entre as práticas de gestão da diversidade e o intercâmbio social com a organização.</p>		
<p>O intercâmbio social com a organização estava relacionado à intenção de <i>turnover</i>, mesmo que de forma insignificante.</p>		
<p>O intercâmbio social com a organização estava positivamente relacionado à satisfação na carreira.</p>		
<p>Há um efeito indireto geral da gestão da diversidade na satisfação na carreira através</p>		

<p>dos dois mediadores sequenciais.</p> <p>As razões pelas quais as organizações adotaram e implementaram práticas de gestão da diversidade influenciaram os resultados dos funcionários em termos de intenção de <i>turnover</i> e satisfação na carreira.</p> <p>O gerenciamento eficaz da diversidade, manifestado na relação do intercâmbio social com a organização, tem ramificações positivas para a intenção de <i>turnover</i> e satisfação na carreira dos funcionários étnicos e minoritários.</p>		
---	--	--

Nota.: A primeira parte da tabela encontra-se na figura x.

3. SEGUNDO ARTIGO

GESTÃO DA DIVERSIDADE E DESEMPENHO: UMA ANÁLISE DAS EMPRESAS BRASILEIRAS DE CAPITAL ABERTO

Resumo

O objetivo geral deste artigo é analisar as características da gestão da diversidade e do desempenho das empresas cotadas na bolsa de valores brasileira, a B3. A metodologia deste estudo segue a abordagem quantitativa, utilizando dados financeiros das empresas, extraídos do *site* da B3, e informações sobre as estratégias de gestão da diversidade coletadas dos relatórios de ESG e/ou sustentabilidade de 178 companhias listadas na B3. A análise de conteúdo (AC) foi empregada para identificar as estratégias e os grupos de GD, enquanto a estatística descritiva e o teste ANOVA serviram para identificar as diferenças entre as empresas que adotam totalmente, parcialmente e não aderem a GD. Os resultados revelaram a predominância do setor de consumo cíclico, formado pela iniciativa privada, e do subsetor e segmento de energia elétrica, da diversidade de gênero, e da área de RH como responsável pela maioria das estratégias de GD implementadas, entre elas, o treinamento e a capacitação. Além disso, os achados apontaram a ausência de diferenças significativas entre os grupos das empresas adotantes para os indicadores de desempenho econômico-financeiro, com exceção do ativo total (AT). Com isso, conclui-se que as empresas privadas permanecem em alta na adoção das estratégias de GD, mas que o seu investimento não garante altos retornos.

Palavras-chave: *Diversidade; Gestão da diversidade; Desempenho; Estratégia; RBV; Empresas de capital aberto; ESG; ODS; B3*

3.1. Introdução e *Background*

Diversidade possui um conceito amplo, com distintos significados, mas que em sua totalidade, remete às diferentes características individuais, representatividade de grupos, inclusão e igualdade de oportunidades, que quando aplicada às organizações, resulta na inserção de grupos minoritários no ambiente de trabalho e sua participação na tomada de decisão. Grupos esses cujo aspecto varia em gênero, raça, etnia, deficiência, orientação sexual, localização geográfica, crença, religião, experiência, entre outros atributos visíveis ou não (Fraga et al., 2022). A gestão da diversidade, por sua vez, é considerada uma prática

administrativa nas organizações, com vistas a implementar políticas e programas destinados a atrair e desenvolver esses grupos, com o objetivo de agregar valor ao negócio (Bezerra et al., 2022).

Para as empresas, “o foco dos programas de gestão da diversidade deve ser menos ideológico e mais estratégico” (Fleury, 2000, p. 25). Neste sentido, este estudo buscou analisar a gestão da diversidade sob o ponto de vista estratégico, uma vez que não se propõe compreender como as empresas pensam sobre a diversidade, mas sim, entender como e porque elas escolhem adotar estratégias específicas, em vez de outras ações, para obter retornos. Algumas estratégias de gestão da diversidade amplamente conhecidas são as políticas ou os programas de gestão da diversidade, que funcionam como um "combo" de ações organizacionais. Como, por exemplo, o recrutamento, seleção e contratação de pessoal, os treinamentos em diversidade, a comunicação interna, a cultura organizacional, além dos grupos de discussão, as campanhas voltadas aos grupos de diversidade, apoio ao funcionário, entre outras ações (Cox & Blake, 1991; Fleury, 2000; Oliveira & Eccel, 2022; Soranz et al., 2023).

Tais estratégias são comumente empregadas no ambiente interno, por meio de recursos, como o capital organizacional e capital humano. Os recursos de capital organizacional compreendem as funções administrativas, os documentos organizacionais, e as práticas de RH, enquanto os recursos de capital humano englobam os aspectos individuais dos funcionários da empresa (Barney & Wright, 1998; Barney & Clark, 2007). Recursos esses, que, tangíveis ou intangíveis, compreendem todos os ativos que compõem e controlam uma organização, possibilitando-a a implementar estratégias capazes de gerar retornos positivos quando aplicada de forma efetiva (Daft, 2021; Barney, 2014). Consoante a essa lógica, a visão ou teoria baseada em recursos (RBV/RBT) parte da premissa de que as organizações são heterogêneas na forma como elas exploram seus recursos e capacidades (Barney, 1991).

Em geral, o desempenho proveniente dos recursos estratégicos investidos está associado ao resultado organizacional, no qual abrange três áreas de resultados das empresas: o desempenho financeiro (ex.: lucro, retorno sobre o ativo), o desempenho do produto no mercado (ex.: vendas), e o retorno ao acionista (ex.: retorno total ao acionista). Neste tipo de desempenho é comum a medição de indicadores financeiros e econômicos (Richard et al., 2009). Vale salientar que, embora existam, e sejam mencionados os desempenhos individual e grupal, este estudo adotou o desempenho organizacional, uma vez que está relacionado ao escopo da RBV, cujo objeto de estudo é a exploração de recursos pela organização (firma).

Isso porque, com a RBV, pesquisas relativas à gestão da diversidade ampliam o papel dos fatores normativos no ambiente, com argumentos baseados em recursos, proporcionando oportunidades para explorar fontes de recursos valiosos e a co-evolução de recursos de diversidade e competências de GD (Yang & Konrad, 2011). Ou seja, compreender os recursos utilizados numa empresa para a adoção de uma estratégia pode ser um guia para os gestores antes da tomada de decisão. Contudo, embora tenha sido explanado sobre as práticas de diversidade empregadas nas organizações (Fleury, 2000; Oliveira & Eccel, 2022; Soranz et al., 2023), bem como suas razões e consequências (Yang & Konrad; 2011; Yadav & Lenka, 2020), nem todas as empresas aderem às estratégias de GD, uma vez que suas especificidades podem limitar sua adoção.

Pesquisas da área investigaram os efeitos das práticas de gestão da diversidade em setores industriais, países, e grupos e dimensões de diversidade específicos (Shan et al., 2016; Hansen et al., 2016; Ardito et al., 2021, entre outros), utilizando métricas de desempenho ou de diversidade diferentes. Este artigo, porém, buscou identificar e apontar os setores que mais (menos) adotam estratégias de GD nas companhias brasileiras de capital aberto. Comparar os resultados financeiros entre as empresas que aderem ou não às ações de GD possibilita compreender se as estratégias relativas à diversidade valem o investimento ou não.

Com base na perspectiva apresentada, a pergunta norteadora do artigo é: quais são as características da gestão da diversidade e do desempenho nas companhias brasileiras de capital aberto? Deste modo, o objetivo geral é analisar as características da gestão da diversidade e do desempenho nas companhias brasileiras de capital aberto. Especificamente, indicar o mercado de atuação das companhias, identificar os grupos e dimensões e as estratégias de gestão da diversidade encontrados nessas empresas, e por fim, comparar o desempenho econômico-financeiro entre as companhias que adotam e não adotam as estratégias de GD. Assim, espera-se contribuir com pesquisadores e praticantes da área de estratégia organizacional, desempenho, e gestão da diversidade, em especial, brasileiros, uma vez que o tema é relativamente recente em nosso contexto, e embora seja diferente em termos culturais e geográficos, ainda sofre influência dos EUA.

3.2. Procedimentos metodológicos

3.2.1. Definição operacional dos termos

Os dados econômico-financeiros das companhias foram coletados do site da B3, a fim de selecionar e extrair informações dos indicadores financeiros que serviram como base para a análise do desempenho econômico-financeiro das empresas. Os indicadores financeiros, em

valores na moeda local (R\$), são: receita de venda, lucro (ou prejuízo) do período, patrimônio líquido, resultado financeiro, os ativos totais, as atividades de investimento e de financiamento, e o endividamento, definidos na figura 22. Considerou-se todas as informações disponíveis na página relativas a esses dados. Todos os indicadores foram avaliados, uma vez que analisou-se as variáveis que obtiveram significância nas diferenças entre as companhias de capital aberto. Os indicadores de gestão da diversidade, por sua vez, foram os grupos e as estratégias de GD estabelecidos pelas empresas. No entanto, por serem variáveis nominais qualitativas, não foram inseridas na tabela em questão.

Figura 22

Definição conceitual e operacional dos termos

Acrônimo	Indicadores	Definição conceitual e operacional	Autores
RECV	Receita de vendas	Total geral das vendas no período.	Iudícus e Marion (2008)
LUCPRE	Lucro (prejuízo) do período	O rendimento do capital após o abatimento das despesas.	Iudícus e Marion (2008)
PL	Patrimônio líquido	Recursos - capital e reserva - dos proprietários aplicados na companhia. ativo - passivo	Iudícus e Marion (2008)
RFIN	Resultado financeiro	Indicador de desempenho econômico dentro de um período, que indica o lucro ou prejuízo. despesa - receitas	Ministério da Fazenda do Brasil (2010)
AINV	Atividades de investimento	Envolvem a compra e venda de ativos que serão mantidos por um longo período de tempo, além de outros investimentos não considerados equivalentes de caixa.	Norma NBC TPS 12 (CFC, 2018)
AFIN	Atividades de financiamento	Atividades que causam alterações no valor e na estrutura do PL e nas dívidas da empresa, mas não são consideradas atividades operacionais.	Norma NBC TPS 12 (CFC, 2018)
AT	Ativo total	Recursos, bens e direitos, pertencentes à companhia, usados para gerar ganhos presentes ou futuros. Bens podem ser tangíveis, intangíveis e móveis. Direitos são bens sob posse de terceiros.	Pletsch et al. (2020); Caixeta (2011); Iudícus e Marion (2008)
EG	Endividamento geral	A proporção da dívida da companhia em relação ao seu ativo total. O índice (IEG) é representado pela fórmula: passivo total / ativo total .	Gitman (2010)

Nota. Tabela contendo os indicadores, seus respectivos acrônimos, sua definição conceitual e operacional, e as fontes das definições.

Tendo em vista as definições dos principais indicadores financeiros usados neste estudo, as próximas seções irão esclarecer os métodos aplicados para o desenvolvimento desta pesquisa.

3.2.2 Delineamento da pesquisa

Para a consecução dos objetivos propostos, este estudo se caracteriza como uma pesquisa de levantamento descritiva, com abordagem quantitativa. A pesquisa de levantamento descritiva possibilita, por meio de uma amostra populacional, investigar e descrever fenômenos decorrentes do comportamento de contextos e grupos sociais, como “a caracterização do funcionamento de organizações e a identificação do comportamento de grupos minoritários” (Richardson, 2017, p. 56). A abordagem quantitativa, por sua vez, permite encontrar as diferenças entre as características de um grupo, apresentar e operacionalizar indicadores, e generalizar resultados a partir de uma amostra representativa (Flick, 2012).

3.2.3. População e amostra

As empresas brasileiras de capital aberto compõem a população desta pesquisa, uma vez que, nos documentos analisados para a revisão sistemática da literatura (RSL), realizada para compor este estudo, observou-se a frequência dessas companhias, embora não tenha sido possível identificar, com profundidade, o mercado de atuação que mais (ou menos) investiu em estratégias de gestão da diversidade. Sob esse contexto, a GD e o desempenho foi estudada apenas por dois pesquisadores brasileiros (Ferreira & Rais, 2016; Marques, Romeo et al., 2020), sendo este último, numa organização pública que, devido ao seu anonimato, desconhece a abertura de capital. Assim, viu-se a necessidade de realizar um estudo sob a ótica brasileira, em especial, nas empresas de capital aberto.

Deste modo, a população desta pesquisa é formada pelas companhias que integram a carteira da B3 - Brasil Bolsa, Balcão, principal intermediadora do mercado brasileiro de títulos e ações. Tais companhias são categorizadas por setor, subsetor e segmentos, conforme pode ser observado no apêndice A. No entanto, foram definidos requisitos para a inclusão e exclusão das companhias, detalhados na próxima seção. Neste sentido, a amostra não probabilística por julgamento foi a técnica amostral adotada, devido aos critérios estabelecidos pelo pesquisador para a composição dos dados (Baptista & Campos, 2016).

3.2.4. Métodos de coleta de dados

Utilizou-se unicamente dados secundários, extraídos da página oficial da B3 e dos relatórios anuais de sustentabilidade e/ou ESG das companhias. A análise secundária dos dados consiste em analisar um conjunto de documentos, que foi elaborado para outros fins (Flick, 2012). Sendo assim, as companhias que possuíam dados incompletos, inexistentes e/ou

que não se enquadraram nos objetivos deste estudo foram descartadas do processo de análise. Ademais, nos resultados deste estudo, as companhias foram identificadas como “C” seguido do seu número na base de dados, e da página na qual o trecho foi copiado do relatório (ex.: C000, p.00). Os relatórios de uma mesma empresa aparecem como “R” seguido do número de identificação na pasta (ex.: C000, R0, p.00).

Os dados sobre o desempenho econômico-financeiro das empresas foram coletados no site da B3, considerando os resultados do período de 01/01/2022 a 30/06/2022. Já os dados sobre as estratégias de gestão da diversidade foram extraídos dos relatórios anuais de sustentabilidade e/ou ESG mais atuais, contemplando os últimos 5 anos (2018-2023), contidos na seção de relações com investidores (RI), da página oficial eletrônica de cada empresa que compõe a carteira da B3.

Todas as informações extraídas do site da bolsa de valores e dos relatórios foram tabuladas em uma planilha do *Excel*, divididas em três partes. A primeira parte foi composta pelas informações básicas da empresa: número de ordem na base, razão social, código de negociação ou nome do pregão, setor, subsetor e segmento. A segunda parte foi formada pelas informações econômico-financeiras: receita de venda, lucro (ou prejuízo) do período, patrimônio líquido, resultado financeiro, atividades de investimento, atividades de financiamento, ativo total, e endividamento. Por fim, a terceira parte abrangeu as informações sobre as estratégias de gestão da diversidade na empresa: estratégias, grupos de diversidade, links úteis, observação, e diversidade no corpo diretor (*C-Level*).

As estratégias de gestão da diversidade, por sua vez, foram classificadas com base em uma escala de 0 a 3, sendo 0 inexistente, 1 nulo, 2 parcialmente, e 3 totalmente, conforme explanadas na figura 23. Além de agrupar as empresas, tal divisão serviu para entender, posteriormente, de forma quantitativa, as diferenças entre elas, no que tange à adoção das estratégias de GD.

Figura 23

Escala das estratégias de gestão da diversidade e seus respectivos significados

Escala da adoção de estratégias de GD	Descrição
0- Inexistente	Não há nenhuma informação sobre a empresa, seja por falência, fusão ou aquisição. Carece de página oficial, documentos ou quaisquer informações confiáveis.
1- Nulo	Há informações e documentos disponíveis da empresa, mas não há menção de assuntos relacionados à diversidade, ou não expõe estratégias e grupos no relatório anual ou nos demais documentos.
2- Parcialmente	Há uma menção genérica da presença de diversidade na empresa, mas sem demais indicativos. Em geral, menciona uma única vez ou poucas vezes, na página institucional ou em algum documento, sem expor as realizações e projeções futuras para as ações.

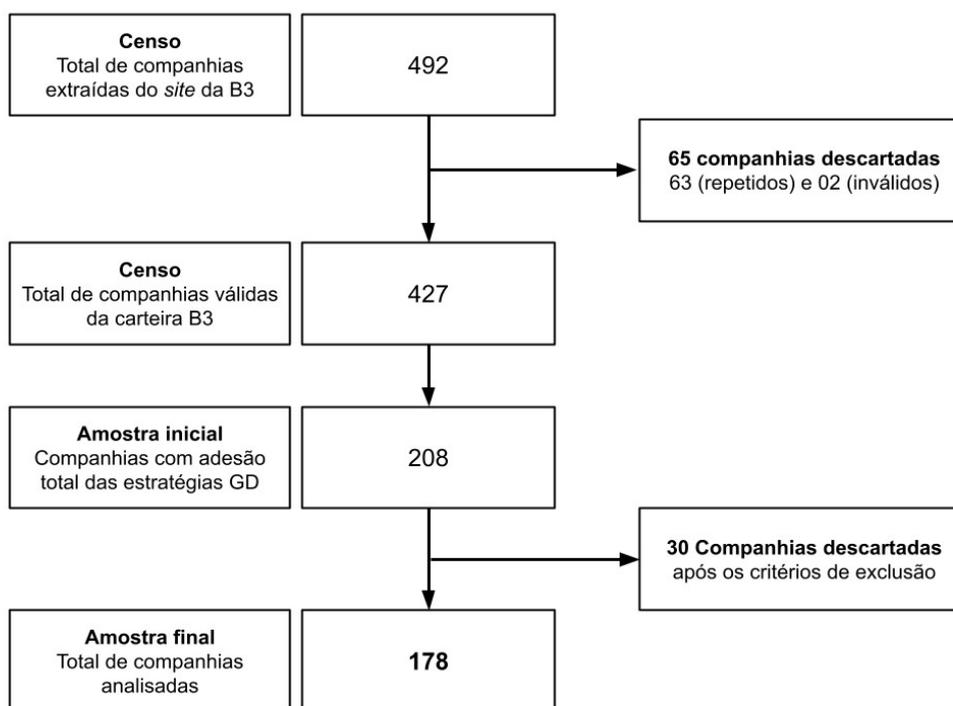
3- Totalmente	Há menções das estratégias e dos grupos de diversidade, de forma concisa, na página oficial, no relatório anual ou em demais documentos corporativos, apresentando as realizações e projeções futuras para as ações.
---------------	--

Nota.: A escala descreve os critérios para a adoção ou não das estratégias de gestão da diversidade pelas companhias.

Considerou-se todos os elementos da população, formando assim, um censo (Render, Stair Jr. & Hanna, 2010). Ou seja, todas as companhias disponíveis no site da B3 foram coletadas (n = 492). Dentre elas, 2 ou 0,41% estavam inválidas, pois havia um setor ou subsetor específico sem informação ou apenas contendo um hífen. 63 ou 13% das empresas estavam repetidas em setores diferentes ou pertenciam a *holdings* cujo relatório anual era o mesmo para todas as controladas do grupo, totalizando assim, 427 ou 86,79% de empresas válidas para o censo. A figura 24 abaixo mostra o fluxo completo da coleta e descarte dos dados.

Figura 24

Fluxo da coleta e descarte dos dados



A fim de agrupar as companhias, primeiramente, verificou-se a existência de relatórios de sustentabilidade e/ou ESG, e de grupos de diversidade disponíveis na página oficial da companhia. A seguir, realizou-se a análise com profundidade. Assim, dentre as 427 empresas válidas do censo, 208 ou 48,71% adotaram totalmente as estratégias de gestão da diversidade, 116 ou 27,17% parcialmente, 56 ou 13,11% inexistiam, e 47 ou 11,01% não haviam realizado

ou não pretendiam realizar alguma estratégia de GD. O resumo pode ser visto na tabela 3 abaixo.

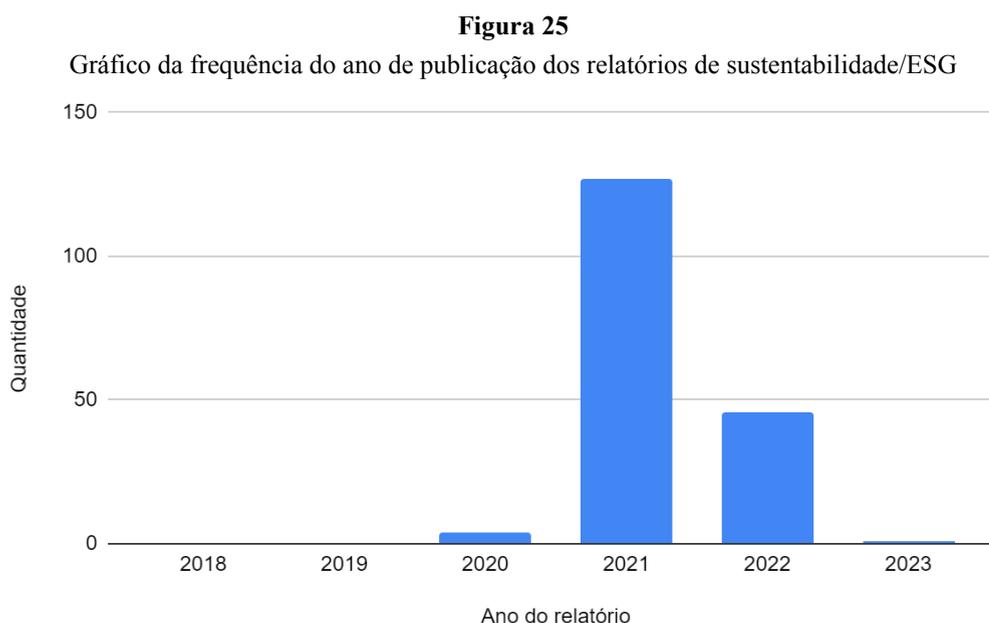
Tabela 3

Quantitativo das companhias de acordo com a escala de adoção das estratégias de GD

Escala de adoção das estratégias de GD	Quantidade (n)	Quantidade (%)
Totalmente	208	48,71%
Parcialmente	116	27,17%
Inexistente	56	13,11%
Nulo	47	11,01%
Total	427	100%

Com isso, foram estabelecidos critérios para a seleção das empresas cujas estratégias de gestão da diversidade (GD) foram identificadas: constar o “totalmente” na escala para as estratégias de GD; conter as informações de desempenho econômico-financeiro; apresentar o relatório anual de sustentabilidade e/ou ESG; ter publicado a versão atual do relatório entre 2018 e 2023; e apresentar os grupos de diversidade e as estratégias, de forma concisa, e não apenas em tabelas contendo número e percentual.

Cabe salientar que, nos relatórios publicados contendo dois ou mais anos seguidos, indicou-se o último ano na planilha, uma vez que o levantamento do relatório foi realizado do ano zero até o ano fim. Por exemplo: em "Relatório ESG Safras 2021-2022", o ano apontado na base de dados foi 2022 por abarcar as realizações de ambos os períodos. Nos demais, considerou-se o ano apontado na capa do relatório. Assim, verificou-se que 2021 foi o ano de maior publicação dos relatórios, conforme exposto na figura 25.



Aplicando os critérios anteriormente apresentados, a amostra inicial foi de 208 empresas com total adesão às estratégias de gestão da diversidade. Dentre elas, 30 ou 14,42%

foram excluídas, restando 178 companhias para a amostra final e análise (Apêndice B). Isso representa 85,58% do censo ($n = 492$) e 41,69% das empresas válidas ($n = 427$). Cabe salientar que, uma mesma empresa pode ter sido descartada por mais de um critério, elevando assim, o quantitativo exposto na tabela 4 abaixo.

Tabela 4

Quantitativo de companhias analisadas, descartadas e da amostra final

Critérios de exclusão	Quantidade (n)
Amostra inicial	208
1- Sem relatório ESG/sustentabilidade	27
2- Sem grupo e/ou estratégia de diversidade	21
3- Ano de publicação defasado	01
4- Sem dados econômico-financeiros	04
5- Empresa repetida	01
Amostra final	178

Nota.: O valor subtraído totaliza 154 companhias, porque uma mesma empresa pode ter sido descartada em mais de um critério.

Com base no procedimento de coleta de dados acima apresentado, e atendendo aos objetivos específicos do estudo, foram analisados os setores, subsetores e segmentos das 178 companhias, os grupos e estratégias de gestão da diversidade predominantes, e as características da gestão da diversidade e do desempenho econômico-financeiro dessas e de outras empresas. O modo como esses dados foram analisados está descrito a seguir.

3.2.5. Métodos de análise de dados

A análise dos dados foi realizada em duas etapas: a primeira consiste na análise de conteúdo (AC) dos relatórios de sustentabilidade e/ou ESG, enquanto a segunda, em estatística descritiva. A análise de conteúdo (AC) se mostrou adequada para a elaboração da base de dados, uma vez que permite mesclar a estatística com a análise qualitativa do texto (Bauer, 2008). Desta forma, seguindo os critérios de análise propostos por Bardin (2016), os dados passaram por uma pré-análise, análise do material (codificação, categorização e quantificação da informação) e, por fim, o tratamento dos resultados, inferência e interpretação da inferência (Richardson, 2017).

A pré-análise consiste na organização e preparação do material antes mesmo de serem analisados. Nesta fase, foi realizada uma visita às páginas oficiais das empresas e na seção de relações com investidores (RI), a fim de identificar padrões, escolher e baixar a documentação, editá-las e até excluí-las, para então, seguirmos com a codificação, segunda fase. O padrão identificado nos sites foi a localização dos relatórios na seção “sustentabilidade”, seja na página inicial ou em RI, bem como ferramentas de gestão como

políticas, regimentos, cartilhas e comitês de diversidade expressos ou não no organograma. Nos relatórios, por sua vez, o tema “diversidade e inclusão (D&I)” estava atrelado à dimensão social da abordagem ESG.

A codificação é o tratamento dos dados analisados anteriormente organizados. Nesta fase, os dados brutos são transformados em unidades e classificados de acordo com o tema ou tópico definido pelo pesquisador. Ela segue três fases nas quais também foram aplicadas nesta pesquisa: recorte ou escolha das unidades; enumeração: definição das regras de contagem; e, por fim, classificação e agregação ou escolha das categorias.

Na fase de recorte, selecionou-se apenas as empresas que adotaram totalmente a GD (n = 178). Na enumeração, foram identificadas as empresas com (1) e sem (0) relatórios, o ano de publicação dos relatórios, os grupos de diversidade, e os fragmentos textuais correspondendo às estratégias de GD. Em seguida, descartou-se aquelas que não atendiam aos critérios dispostos na [tabela 4](#).

A terceira e última fase da AC, a categorização, nada mais é do que o agrupamento das palavras ou frases identificadas na codificação em categorias. Ou seja, os dados brutos, já codificados, foram classificados de acordo com a semelhança do conteúdo. Para esta fase, outra planilha foi criada contendo o trecho da frase correspondente à estratégia, a classificação das estratégias, os grupos de diversidade identificados nesses trechos, e a empresa correspondente. Em seguida, realizou-se a contagem das ações classificadas e dos grupos. Por fim, as estratégias classificadas foram alocadas por área funcional: recursos humanos (RH), finanças e contabilidade, *marketing*, produção e gestão organizacional.

Para a segunda e última fase, porém, foi comparado o desempenho econômico-financeiro entre as empresas que adotam totalmente, parcialmente e não aderem às estratégias de GD. Assim, após a descrição estatística dos dados, foram realizadas análises de variância de via única (ANOVA *One-Way*) com o objetivo de avaliar se havia diferenças nos *scores* totais dos indicadores de desempenho econômico-financeiro entre as empresas (n = 335), de acordo com o disposto nos relatórios anuais de sustentabilidade e/ou ESG. O pressuposto de normalidade dos dados foi avaliado por meio dos testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk. A homoscedasticidade ou homogeneidade de variância foi observada por meio do teste de Levene.

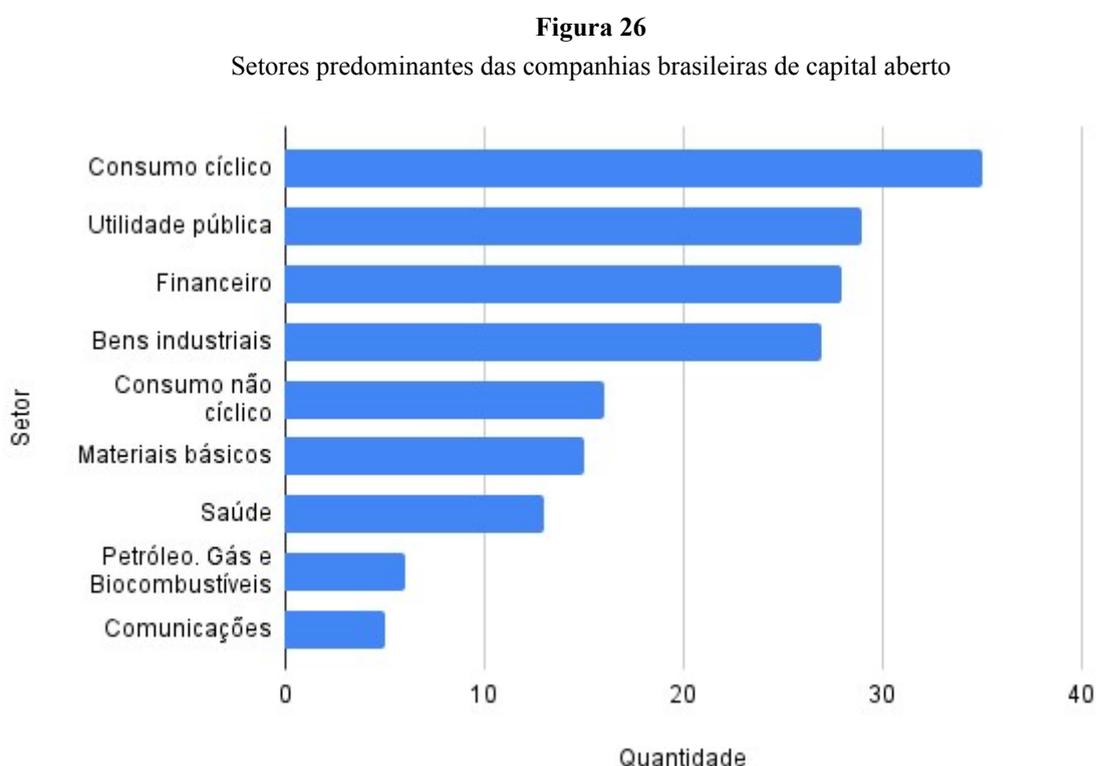
Cabe salientar que, as companhias que não apresentaram nenhum dado econômico-financeiro não foram contempladas nessa segunda fase, e foram automaticamente excluídas do processo. Aquelas cujos dados estavam parcialmente incompletos, não foram

consideradas na análise de alguns indicadores. Isso causou uma variação no número de empresas nas tabelas.

3.3 Resultados

3.3.1. Mercado de atuação das companhias de capital aberto

No que tange ao mercado de atuação das 178 empresas, foram analisados os setores, subsetores e segmentos, conforme listados pela B3. Quanto ao setor, percebe-se que consumo cíclico (35), utilidade pública (29) e financeiro (28) foram os que mais se destacaram na amostra, enquanto petróleo, gás e biocombustíveis (6), comunicações (5) e tecnologia da informação (4) foram os que menos investiram em estratégias de GD. O gráfico representado na figura 26 sintetiza o resultado.



Consumo cíclico é um setor cujas organizações são formadas unicamente pela iniciativa privada e são caracterizadas pela variação do lucro ao longo do ano. Nesse setor, é possível encontrar empresas que vão dos segmentos de acessórios, aluguel de carros e atividades esportivas, passando por brinquedos e jogos, calçados, eletrodomésticos e hotelaria, até produção de *shows* e eventos, restaurantes e similares, serviços educacionais, utensílios domésticos, vestuário, viagens e turismo, entre outros.

Em subsetor, energia elétrica (22), seguido de intermediários financeiros e transporte (15), e comércio (12) ficaram em evidência, enquanto bebidas, embalagens, gás e mais cinco

empresas ficaram em último lugar na tabela, com 1 (uma) empresa cada. A tabela 5 apresenta os subsetores mais evidentes, enquanto o [apêndice C](#) expõe os menos frequentes.

Tabela 5

Subsetores predominantes das companhias brasileiras de capital aberto

Subsetor	Quantidade (n)
Energia Elétrica	22
Intermediários Financeiros	15
Transporte	15
Comércio	12
Construção civil	08
Diversos	08
Serv.Méd.Hospit. Análises e Diagnósticos	08
Comércio e distribuição	07
Agropecuária	06
Água e Saneamento	06
Alimentos processados	06
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	06
Total	119

Nota.: Continuação da tabela no apêndice C.

Por fim, os segmentos de energia elétrica (22), bancário (15) e de incorporações e serviços médicos hospitalares, análises e diagnósticos (8) se mostraram em evidência na amostra final, expostos na tabela 6. Por outro lado, acessórios, artefatos de cobre, cervejas e refrigerantes, corretoras de seguros e resseguros, mais 12 empresas, foram os segmentos que menos investiram em estratégias de gestão da diversidade, conforme apresentado no [apêndice D](#).

Tabela 6

Segmentos predominantes das companhias brasileiras de capital aberto

Segmento	Quantidade (n)
Energia Elétrica	22
Bancos	15
Incorporações	08
Serv.Méd.Hospit. Análises e Diagnósticos	08
Agricultura	06
Água e Saneamento	06
Tecidos, Vestuário e Calçados	06
Exploração de Imóveis	05
Exploração, Refino e Distribuição	05
Medicamentos e Outros Produtos	05
Telecomunicações	05
Aluguel de carros	04
Minerais metálicos	04
Seguradoras	04
Serviços de Apoio e Armazenagem	04
Serviços educacionais	04
Eletrodomésticos	03
Exploração de rodovias	03
Máq. e Equip. Industriais	03
Total	120

Nota.: Continuação da tabela no apêndice D.

A seguir, serão descritos os grupos e as estratégias de gestão da diversidade identificadas nos relatórios de sustentabilidade e/ou ESG das 178 companhias de capital aberto que completamente aderiram às estratégias de GD.

3.3.2. Grupos e estratégias de gestão da diversidade

Ao todo, foram identificados 19 grupos de diversidade. No entanto, 7 (sete) foram descartados por não se enquadrarem como grupo. Assim, considerou-se 14 (treze) grupos de diversidade. Destes, destacou-se a diversidade de gênero, com 164 ocorrências em 178 empresas, seguida da diversidade étnico-racial e PCD. A diversidade religiosa, por sua vez, teve a maior ausência, em 175 das 178 companhias. A tabela 7, a seguir, indica a frequência de ocorrência de cada um dos grupos, nas empresas presentes na amostra.

Tabela 7

Frequência de ocorrência dos grupos em termos de presença e ausência

Grupo de diversidade (n = 178)	Presença		Ausência	
	Ocorrências (n)	Frequência (%)	Ocorrências (n)	Frequência (%)
Diversidade de gênero*	164	92,13%	14	7,87%
Diversidade étnico-racial*	105	58,99%	73	41,01%
Pessoas com deficiência (PCD)	101	56,74%	77	43,26%
Diversidade sexual (LGBTQIA+)	91	51,12%	87	48,88%
Jovem Aprendiz	65	36,52%	113	63,48%
Diversidade geracional	50	28,09%	128	71,91%
Vulnerabilidade social	19	10,67%	159	89,33%
Diversidade cultural/regional	09	5,06%	169	94,94%
Refugiados/Imigrantes	09	5,06%	169	94,94%
Diversidade religiosa	03	1,69%	175	98,31%

Nota.: *Grupos não-sociais inclusos nas dimensões de diversidade: empoderamento feminino (div. gênero) e racismo (div. étnico-racial).

Os 7 (sete) grupos descartados faziam alusão a algum grupo de diversidade exposto na tabela 7 acima. Pela associação explícita, empoderamento feminino e racismo foram os únicos grupos “não-sociais” incorporados aos grupos sociais gênero e étnico-racial, respectivamente. Contudo, optou-se por desconsiderar os demais da análise, embora tenham contribuído para a compreensão da existência de outras dimensões ou fatores relacionados à diversidade, conforme exposto na tabela 8 abaixo.

Tabela 8

Demais “grupos” emergidos durante a análise dos relatórios de sustentabilidade e/ou ESG

Grupos	Frequência (n)
Diversidade de corpos	07
Diversidade de experiências	01
Ecossistema	01
Grupos minoritários	01
Talentos locais	01

Masculinidades	01
Diversidade em processos de R&S	01

Quanto às estratégias de gestão da diversidade, foram identificadas 51 (cinquenta e um) tipos de estratégias implementadas pelas 178 companhias de capital aberto. Dentre elas, os treinamentos e capacitações, as campanhas de conscientização e sensibilização, e o recrutamento e seleção (R&S) foram as estratégias mais frequentes identificadas na amostra. Este resultado também foi encontrado nas estratégias de GD dos 25 documentos analisados na revisão sistemática da literatura (RSL). Contudo, os comitês externos e as concessões de cotas raciais, de descontos e de prêmios, e mais 6 (seis) ações, tiveram menos ocorrências, com 1 (uma) aparição cada. A tabela 9 expõe o número de ocorrência das ações mais frequentes, enquanto o [apêndice E](#) apresenta as ações menos citadas.

Tabela 9

Classificação das estratégias de GD mais frequentes identificadas na amostra final

Classificação das estratégias de GD	Ocorrências (n)
Treinamento e capacitação	123
Campanhas de conscientização e sensibilização	122
Recrutamento e seleção	88
Políticas e programas de diversidade	83
Pesquisa e levantamento	77
Acordos e parcerias	65
Compromisso social e institucional	64
Grupos de trabalho	62
Mapeamento e acompanhamento	58
Benefícios e incentivos	52
Comitês internos	46
Acessibilidade	42
Mentoria	39
Comunicação	33
Documentos de governança corporativa	30

Nota.: Continuação da tabela no apêndice E.

Em relação aos treinamentos e capacitações, notou-se que não se restringiam a cursos ou formações tradicionais, sendo implementados de forma ampla e variada, tais como em *workshops*, *web* seminários, *lives*, aulas *online*, e eventos. Além disso, as companhias vêm investindo em universidade corporativa, ofertando cursos *online*, contendo trilhas de aprendizagem, como pode ser visto neste trecho: “as principais pautas sobre diversidade e inclusão contam com espaço na Universidade TOTVS em Rede, com a disponibilização de trilhas de capacitação dedicadas ao tema.” (C418, p.61). Para além do conhecimento adicional, essa estratégia busca a conscientização e o engajamento do trabalhador acerca do tema: “A Universidade Corporativa implantou um curso *online* (Igualdade de Gênero e

Saneamento Básico), que busca inspirar funcionários e estagiários a perceber o assunto como relevante e, quem sabe, se engajar no tema.” (C421, p. 53).

As campanhas de conscientização e sensibilização, por sua vez, seguiam a mesma dinâmica dos treinamentos, com a diferença de que as empresas investem também de modo externo. Percebeu-se que essa estratégia visava não somente a conscientização dos funcionários, como do público em geral, de forma a mostrar o posicionamento da companhia em relação ao tema. Considerou-se campanhas, os materiais, como guias e manifestos, além de eventos, celebrações, rodas de conversa, palestras, seminários, entre outras ações que buscavam disseminar o tema dentro e fora da organização, como observado neste trecho: "Campanha nova "*All In for Inclusion*" foi lançada este ano para empregados e *stakeholders* externos reforçando a importância da inclusão no local de trabalho e promovendo os comportamentos de inclusão da *Whirlpool Corporation*.” (C93, p.56).

Uma das campanhas mais comuns realizadas pelas empresas é a celebração de datas ou meses direcionados aos grupos de diversidade: "A agenda da diversidade 2021 englobou ações de treinamento, comunicação e sensibilização nas principais datas temáticas afirmativas, como equidade de gênero no dia das mulheres, dia da luta contra homofobia, dia do orgulho LGBTQIA+, dia da consciência negra e dia da luta da pessoa com deficiência (PCD)." (C202, p.74).

As estratégias classificadas foram categorizadas por áreas funcionais. Assim, verificou-se que a área de recursos humanos (RH) foi responsável por 19 das 51 estratégias identificadas, seguida da área de gestão organizacional, conforme apresentado na tabela 10 abaixo.

Tabela 10

Áreas funcionais identificadas nas estratégias de GD

Área funcional	Ocorrência (n)
5 - Recursos Humanos	19
2 - Gestão organizacional	11
3 - Marketing	09
4 - Produção	06
1- Finanças e contabilidade	06
Total	51

Além disso, foi possível relacionar as áreas funcionais com as estratégias mais frequentes, exibidas na tabela 11. Neste caso, tomando RH como a área mais citada, percebe-se que a estratégia mais adotada por esse setor foi o treinamento e capacitação, seguida de campanhas de conscientização e sensibilização, na área de *marketing*, e políticas e programas de diversidade em gestão organizacional.

Tabela 11*Estratégias mais frequentes de cada área funcional*

Área funcional	Estratégias	Ocorrência (n)
1- Finanças e contabilidade	Patrocínio	15
2 - Gestão organizacional	Políticas e programas de diversidade	82
3 - Marketing	Campanhas de conscientização e sensibilização	122
4 - Produção	Acessibilidade	42
5 - Recursos Humanos	Treinamento e capacitação	123

Com o intuito de correlacionar estratégias e grupos, notou-se tanto a ausência quanto a predominância de grupos convencionais como mulheres, PCDs, negros e LGBTQIA+. A ausência desses e de demais grupos foi denominada “diversidade geral”, uma vez que a estratégia poderia ser direcionada a qualquer grupo. Esse tipo de diversidade, por sua vez, foi o mais frequente nas estratégias. A tabela 12 expõe os grupos e a frequência das ocorrências nas estratégias.

Tabela 12*Grupos identificados nas estratégias de gestão da diversidade*

Grupos e dimensões de diversidade	Ocorrências (n) em estratégias
Diversidade "geral"	492
Diversidade de gênero*	422
Pessoas com deficiência (PCD)	260
Diversidade étnico-racial*	199
Diversidade sexual (LGBTQIA+)	152
Diversidade geracional*	70
Vulnerabilidade social	30
Refugiados e/ou imigrantes	22
Diversidade religiosa	09
Diversidade cultural e/ou regional	06

Nota.: Grupos implícitos: Mulheres e masculinidades (gênero); Negros e indígenas (étnico-racial); 40+ e jovem aprendiz (geracional)

Identificou-se ainda, as estratégias mais frequentes entre os principais grupos de diversidade. Percebe-se que há uma concentração entre as estratégias “campanhas de conscientização”, “treinamento e capacitação”, e “compromisso social e institucional”, como exposto na tabela 13 a seguir. Estes se repetem nos grupos sociais (mulheres, PCDs, negros e LGBTQIA+), enquanto as demais estratégias se revelam na diversidade geral, e em grupos específicos, como PCDs, com “acessibilidade”, e LGBTQIA+, com “benefícios e incentivos”.

Por fim, as “políticas e programas de diversidade”, a “pesquisa e levantamento”, e os “grupos de trabalho”, foram as estratégias que menos mencionaram os grupos. Talvez porque, as políticas e os programas de D&I sejam nomeadas desta forma (genérica) ou com um codinome associado à empresa ou aos seus valores, como é possível observar nestes trechos: “O Programa Outros Olhares norteia nossa estratégia e nossas ações para a promoção de um

ambiente diverso e inclusivo.” (C457, p.69). E em "*We implemented the D&I Policy, which states we are committed to cultivating, fostering and preserving a D&I working culture to and by all employees.*" (C87, p.54).

Tabela 13

Estratégias mais evidentes nos principais grupos de diversidade

Grupos e dimensões de diversidade	Estratégia classificada (n)
Diversidade "geral"	Políticas e programas de diversidade (58) Pesquisa e levantamento (49) Grupos de trabalho (44)
Diversidade de gênero	Campanhas de conscientização e sensibilização (62) Compromisso social e institucional (51) Treinamento e capacitação (42)
Pessoas com deficiência (PcD)	Acessibilidade (40) Treinamento e capacitação e R&S (38) Campanhas de conscientização e sensibilização (35)
Diversidade étnico-racial	Campanhas de conscientização e sensibilização (41) Compromisso social e institucional (25) Treinamento e capacitação e R&S (21)
Diversidade sexual (LGBTQIA+)	Campanhas de conscientização e sensibilização (35) Compromisso social e institucional (20) Benefícios e incentivos (15)

Com isso, percebe-se que os grupos e dimensões de diversidade estão associados às estratégias de GD, e vice-versa, tendo em vista a similaridade do teor das ações e dos grupos sociais em que as 178 companhias vêm investindo os seus recursos. Entretanto, cabe analisar se as empresas adotantes das estratégias de GD, ainda que parcialmente (n = 116), possuem o mesmo desempenho econômico-financeiro daquelas que optaram por não adotar (n = 47). Sendo assim, a próxima seção buscou comparar a diferença dos resultados financeiros entre os 3 (três) grupos de empresas, exposta a seguir.

3.3.3. Características da gestão da diversidade e do desempenho econômico-financeiro das companhias de capital aberto

Atendendo à segunda e última fase da análise dos dados, comparou-se os resultados financeiros das empresas que adotaram totalmente, parcialmente e não aderiram às estratégias de gestão da diversidade (n = 335), a fim de entender a diferença entre o desempenho econômico-financeiro entre elas. No entanto, vale ressaltar que algumas companhias não apresentavam informações financeiras completas, sendo desconsideradas na média do cálculo de alguns indicadores.

Assim, antes de realizar a estatística descritiva das diferenças entre os três grupos de empresas, foi realizado o teste de normalidade. O resultado mostrou que as variáveis

referentes ao desempenho econômico-financeiro não atenderam ao pressuposto de normalidade, conforme exposto na tabela 14 abaixo. Todavia, procedeu-se com a análise sem qualquer correção de desvios, com base em Blanca et al. (2017).

Tabela 14

Teste de normalidade

Variáveis dependentes	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	a	df	Sig.	a	df	Sig.
RECV	0,427	317	0,000	0,158	317	0,000
LUCPRE	0,417	317	0,000	0,156	317	0,000
PL	0,406	317	0,000	0,137	317	0,000
RFIN	0,439	317	0,000	0,175	317	0,000
AINV	0,371	317	0,000	0,230	317	0,000
AFIN	0,408	317	0,000	0,161	317	0,000
AT	0,417	317	0,000	0,184	317	0,000
IEG	0,350	317	0,000	0,162	317	0,000

Em seguida, aplicou-se o Teste de Levene, que demonstrou que os grupos não apresentaram homogeneidade de variância, à exceção da variável ativo total (AT), conforme exposto na tabela 15 abaixo. Para heterogeneidade de variância, foi solicitada a correção de Welch e avaliação de *post-hoc* por meio da técnica de Games-Howell (Field, 2015).

Tabela 15

Teste de Levene para homocedasticidade de variâncias

Variáveis dependentes	F	df1	df2	Sig.
RECV	2,333	2	327	0,099
LUCPRE	2,579	2	326	0,077
PL	2,161	2	326	0,117
RFIN	5,032	2	331	0,007
AINV	0,232	2	325	0,793
AFIN	2,579	2	325	0,077
AT	7,847	2	332	0,000
IEG	0,173	2	325	0,841

A tabela 16 a seguir apresenta os resultados descritivos das diferenças entre os grupos e a amostra total, para cada variável dependente. As médias, os desvios-padrão, e os valores mínimos e máximos são mostrados para cada grupo e para sua totalidade.

Tabela 16

Estatística descritiva das diferenças entre os grupos

Variáveis/Grupos		N	Média	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
RECV	Aderência Total	176	16.449.556,47	67.951.240,12	0,00	806813951,00
	Aderência Parcial	108	6.208.682,80	40301549,03	837,00	403506251,00
	Ausente	46	19.193.660,28	124338357,93	-8207,00	844013027,00
	Total	330	13480509,26	71592736,53	-8207,00	844013027,00
LUCPRE	Aderência Total	172	2.493.682,88	13.397.427,80	-2.048.526	134.973.693,00
	Aderência Parcial	110	540.083,61	3.974.006,64	-2.898.258,00	39.919.597,00
	Ausente	47	1.741.788,29	11.983.615,97	-1.186.538,00	82.137.247,00
	Total	329	1.733.090,28	10942807,25	-2.898.258,00	134.973.693,00
PL	Aderência Total	172	22.467.022,07	121.373.295,27	-20.166.392	1.518.841.902,00

	Aderência Parcial	110	5050337,40	33.961.372,78	-5.679.794,00	350.264.322,00
	Ausente	47	7956724,83	61.258.165,74	-63.092.955,00	414.166.221,00
	Total	329	14570914,82	93.054.024,98	-63.092.955,00	1.518.841.902,00
RFIN	Aderência Total	178	667.317,79	7.326.297,76	-20.245.619,00	57.102.000,00
	Aderência Parcial	110	-102.417,32	1.136.393,20	-8.929.237,00	5.962.453,00
	Ausente	46	315.100,11	2.221.433,17	-199.046,00	15.038.194,00
	Total	334	365.303,19	5.453.503,35	-20.245.619,00	57.102.000,00
AINV	Aderência Total	177	-1019345,86	4.747.863,46	-50.453.000,00	17.771.198,00
	Aderência Parcial	106	-862.908,64	6.604.499,73	-66.474.778,00	1.391.561,00
	Ausente	44	-1.210.576,18	7.852.996,58	-52.715.874,00	11.289,00
	Total	328	-995.025,79	5.869.366,23	-66.474.778,00	17.771.198,00
AFIN	Aderência Total	178	-1.899.259,54	14.646.856,56	-154.166.955,00	11.312.152,00
	Aderência Parcial	106	770.027,36	8.259.203,21	-3.129.831,00	84.789.429,00
	Ausente	44	-212.900,07	1.427.247,09	-9.449.218,00	303.597,00
	Total	328	-810.405,18	11.823.562,72	-154.166.955,00	84.789.429,00
AT	Aderência Total	178	88.917.270,92	333.063.221,80	-32.547,00	2.553.457.711,00
	Aderência Parcial	110	13.039.355,78	58.224.529,74	202,00	547.048.328,00
	Ausente	47	20.136.131,40	118.901.660,35	11239,00	815.840.657,00
	Total	335	54.352.243,40	251.403.774,49	-32.547,00	2.553.457.711,00
IEG	Aderência Total	172	-1,72%	52,65	-679,09	48,38
	Aderência Parcial	110	0,57	12,35	-50,00%	39,94
	Ausente	47	0,73	11,62	-26,61	39,70
	Total	335	-0,60	38,99	-679,09	48,38

Após a realização da estatística descritiva da diferença entre os grupos, os resultados da ANOVA demonstraram que, de modo geral, não há diferenças significativas entre os grupos para os indicadores de desempenho econômico-financeiro, à exceção do AT ($\rho = 0,027$), que obteve um valor abaixo de 5% (0,05) de significância, conforme exposto na tabela 17 abaixo.

Tabela 17
Resultados do teste ANOVA

Variáveis dependentes	Aplicação	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
RECV	Entre Grupos	8763908512749976,00	2	438195425637,4988,000	0,854	0,427
	Nos grupos	167753214683698790,000	327	513006772733,0238,000		
	Total	168629605534973798,000	329			
LUCPRE	Entre Grupos	256064884994499,700	2	128032442497,249,840	1,070	0,344
	Nos grupos	39020305109226208,000	326	119694187451,614,140		
	Total	39276369994220704,000	328			
PL	Entre Grupos	22750629987145920,000	2	113753149935,72960,000	1,316	0,270
	Nos grupos	281741828342116250,000	326	864238737245,7554,000		
	Total	284016891340830820,000	328			

RFIN	Entre Grupos	40415690128930,720	2	202078450644 65,360	0,678	0,508
	Nos grupos	9863236998658330,0 00	331	297982990896 02,207		
	Total	9903652688787260,0 00	333			
AINV	Entre Grupos	4045701810030,892	2	202285090501 5,446	0,058	0,943
	Nos grupos	11260927708897944,0 00	325	346490083350 70,598		
	Total	11264973410707974,0 00	327			
AFIN	Entre Grupos	491509325921316,25 0	2	245754662960 658,120	1,766	0,173
	Nos grupos	45221990484059736, 000	325	139144586104 799,190		
	Total	45713499809981056, 000	327			
AT	Entre Grupos	455431824987037310 ,000	2	227715912493 518656,000	3,660	0,027
	Nos grupos	206546566901863100 00,000	332	622128213559 82864,000		
	Total	211100885151733470 00,000	334			
IEG	Entre Grupos	449,532	2	224,766	0,147	0,863
	Nos grupos	496745,299	325	1528,447		
	Total	497194,831	327			

Para a análise *post-hoc*, foi inicialmente utilizado o GT2 de Hotchberg, uma vez que há discrepâncias na distribuição de frequência entre os grupos. Todavia, dada a heterogeneidade da variância, os resultados da tabela deste teste foram desconsiderados, e observados apenas os resultados do teste Games-Howell, expostos na tabela 18 abaixo.

Tabela 18
Análise post-hoc empregando o teste Games-Howell

Variáveis dependentes	Games-Howell					Intervalo de confiança 95%	
	(I) grupo	(J) grupo	Diferença média (I-J)	Modelo padrão	Sig.	Limite inferior	Limite superior
RECV	Total	Parcial	10240873,6 7172	6424491,35 144	0,250	-4896311,0800	25378058,4 234
		Ausente	-2744103,8 0534	19034773,7 4886	0,989	-48661705,1982	43173497,5 875
	Parcial	Total	-10240873, 67172	6424491,35 144	0,250	-25378058,4234	4896311,08 00
		Ausente	-12984977, 47705	18738371,7 3826	0,769	-58271979,9644	32302025,0 103
	Ausente	Total	2744103,80 534	19034773,7 4886	0,989	-43173497,5875	48661705,1 982
		Parcial	12984977,4 7705	18738371,7 3826	0,769	-32302025,0103	58271979,9 644
LUCPRE	Total	Parcial	1953599,26 554	1089551,74 510	0,174	-617816,8346	4525015,36 57

		Ausente	751894,585 85	2024604,14 223	0,927	-4082765,1408	5586554,31 25
	Parcial	Total	-1953599,2 6554	1089551,74 510	0,174	-4525015,3657	617816,834 6
		Ausente	-1201704,6 7969	1788585,88 053	0,781	-5520906,4852	3117497,12 58
	Ausente	Total	-751894,58 585	2024604,14 223	0,927	-5586554,3125	4082765,14 08
		Parcial	1201704,67 969	1788585,88 053	0,781	-3117497,1258	5520906,48 52
PL	Total	Parcial	17416684,6 6977	9804761,43 480	0,180	-5726611,6339	40559980,9 734
		Ausente	14510297,2 3998	12864287,1 6047	0,498	-15940327,4313	44960921,9 113
	Parcial	Total	-17416684, 66977	9804761,43 480	0,180	-40559980,9734	5726611,63 39
		Ausente	-2906387,4 2979	9504051,18 993	0,950	-25762004,5525	19949229,6 929
	Ausente	Total	-14510297, 23998	12864287,1 6047	0,498	-44960921,9113	15940327,4 313
		Parcial	2906387,42 979	9504051,18 993	0,950	-19949229,6929	25762004,5 525
RFIN	Total	Parcial	769735,110 32	559716,732 18	0,356	-552411,3777	2091881,59 84
		Ausente	352217,683 44	639390,665 54	0,846	-1156676,1465	1861111,513 4
	Parcial	Total	-769735,11 032	559716,732 18	0,356	-2091881,5984	552411,377 7
		Ausente	-417517,42 688	344989,002 75	0,452	-1248461,9454	413427,091 7
	Ausente	Total	-352217,68 344	639390,665 54	0,846	-1861111,5134	1156676,14 65
		Parcial	417517,426 88	344989,002 75	0,452	-413427,0917	1248461,94 54
AINV	Total	Parcial	-156437,21 725	734071,546 66	0,975	-1892064,5182	1579190,08 37
		Ausente	191230,319 02	1223842,99 124	0,987	-2760675,1087	3143135,74 67
	Parcial	Total	156437,217 25	734071,546 66	0,975	-1579190,0837	1892064,51 82
		Ausente	347667,536 27	1334892,68 991	0,963	-2847193,0774	3542528,14 99
	Ausente	Total	-191230,31 902	1223842,99 124	0,987	-3143135,7467	2760675,10 87
		Parcial	-347667,53 627	1334892,68 991	0,963	-3542528,1499	2847193,07 74
AFIN	Total	Parcial	-2669286,8 9782	1359690,93 456	0,123	-5872974,3942	534400,598 6
		Ausente	-1686359,4 7114	1118714,994 54	0,290	-4329051,1574	956332,215 1
	Parcial	Total	2669286,89 782	1359690,93 456	0,123	-534400,5986	5872974,39 42
		Ausente	982927,426 67	830559,248 23	0,465	-988290,0822	2954144,93 56

	Ausente	Total	1686359,47 114	1118714,994 54	0,290	-956332,2151	4329051,15 74
		Parcial	-982927,42 667	830559,248 23	0,465	-2954144,9356	988290,082 2
AT	Total	Parcial	75877915,1 4515*	25573962,0 4782	0,009	15476631,4160	136279198, 8743
		Ausente	68781139,5 2271	30397509,5 0985	0,063	-2982786,5271	140545065, 5725
	Parcial	Total	-75877915, 14515*	25573962,0 4782	0,009	-136279198,8743	-15476631,4 160
		Ausente	-7096775,6 2244	18210413,3 9998	0,920	-50946714,3604	36753163,1 155
	Ausente	Total	-68781139, 52271	30397509,5 0985	0,063	-140545065,5725	2982786,52 71
		Parcial	7096775,62 244	18210413,3 9998	0,920	-36753163,1155	50946714,3 604
IEG	Total	Parcial	-2,2928114 8%	4,18370689 %	0,848	-12,1720158%	7,5863928%
		Ausente	-2,4590766 5%	4,36538436 %	0,840	-12,7625851%	7,8444318%
	Parcial	Total	2,29281148 %	4,18370689 %	0,848	-7,5863928%	12,1720158 %
		Ausente	-0,1662651 8%	2,07976885 %	0,996	-5,1232583%	4,7907279%
	Ausente	Total	2,45907665 %	4,36538436 %	0,840	-7,8444318%	12,7625851 %
		Parcial	0,16626518 %	2,07976885 %	0,996	-4,7907279%	5,1232583%

Nota: * A diferença média é significativa no nível 0,05.

Tendo em vista que o ativo total (AT) foi o único indicador financeiro que obteve uma significância considerável no teste ANOVA ($p = 0,027 < 0,05$), então, foram observados os valores desta variável no teste *post-hoc*, confirmando assim, a significância da diferença entre os grupos das companhias que aderem total e parcialmente ($p = 0,009 < 0,05$) às estratégias de gestão da diversidade. No entanto, ainda sob o mesmo indicador, observa-se que não há diferença entre as empresas que não aderem às estratégias de GD em detrimento daquelas que aderem totalmente ($p = 0,063 > 0,05$), bem como daquelas que adotam parcialmente ($p = 0,920 > 0,05$), uma vez que não houve significância nos resultados.

3.4 Discussão

O objetivo deste estudo foi analisar as características da gestão da diversidade e do desempenho econômico-financeiro das companhias de capital aberto cotadas na bolsa de valores brasileira, a B3 - Brasil, Bolsa, Balcão, analisando o conteúdo dos relatórios de sustentabilidade e/ou ESG de 178 companhias que adotaram totalmente as estratégias de GD,

e os indicadores de desempenho econômico-financeiro de 335 empresas que aderiram (total ou parcialmente) ou não a essas estratégias.

Na amostra composta por 178 companhias, os resultados revelaram uma predominância do setor de consumo cíclico. Isso porque ele contempla o maior número de subsetor e segmento da B3 (Gutierrez Castanha et al., 2019; Cunha & Politelo, 2013). O consumo cíclico é formado por empresas privadas, e é caracterizado pelos recursos tangíveis e intangíveis, cujo mercado apresenta alta rotatividade de demanda e variações do lucro durante o ano. Furr e Eisenhardt (2021) ressaltam que, em mercados de alta incerteza, seus recursos podem ser inexistentes e seu valor, inconstante. Segundo McMahon (2011), os efeitos da gestão da diversidade costumam ser mais fortes no setor de serviço do que de transformação, talvez pela alta interação entre funcionários e clientes, o que demanda atendimento personalizado que, por sua vez, pode influenciar no desempenho da empresa.

Quanto ao subsetor e segmento, houve destaque para as companhias de energia elétrica. As empresas de energia elétrica integram o setor de utilidade pública, e são classificadas de acordo com as suas quatro atividades: geração, transmissão, distribuição e comercialização. A atividade de geração faz uso dos recursos energéticos (ex.: gás natural, carvão, óleo diesel, etc.); de transmissão, é formada majoritariamente por estatais, e utiliza as linhas de transmissão e os equipamentos de transformação; de distribuição, os recursos são as redes de distribuição com ampla capacidade de estrutura, e atuam em monopólio estatal mediante concessão regional, detêm a maior participação do capital privado e de maior regulamentação; por fim, a atividade de comercialização, atua em um cenário competitivo, uma vez que o objeto é a compra de energia pelas empresas geradoras, a fim de vender para negociadores do mercado livre. Juntas, essas atividades formam o sistema interligado nacional (SIN) (Ozorio, 2015).

Devido à sua relevância no mercado brasileiro, as companhias de energia elétrica são constantemente usadas como unidades de análise de alguns estudos brasileiros envolvendo capital humano e desempenho econômico-financeiro (Pain & Bianchi, 2020; da Cunha, Bianchi & Pain, 2022). No entanto, ainda não foram encontrados estudos relacionando a gestão da diversidade a este mercado de atuação. O Ministério de Minas e Energia, por sua vez, vem debatendo acerca do tema diversidade e inclusão, especificamente, a diversidade de gênero e a presença feminina em cargos estratégicos nesse setor (Ministério de Minas e Energia, 2023). Cabe salientar que “os fatores da indústria quanto os da empresa são determinantes significativos do desempenho” (González-Rodríguez et al., 2018, p. 26),

embora tal relação com a diversidade do local de trabalho não seja direta e nem linear (McMahon, 2010).

Em relação aos grupos e dimensões de diversidade, gênero, étnico-racial e PCD foram os grupos mais citados na amostra final, enquanto a diversidade religiosa foi a menos citada. Esse resultado era previsível, visto o número relevante de pesquisas estrangeiras, em especial, sobre a presença feminina em conselhos administrativos (CAs) e diretorias (Carter et al., 2003; Campbell & Mínguez-Vera, 2008; Schmiliver et al., 2019; Kirsch, 2021). Acerca das dimensões gênero e étnico-racial, Fleury (2000) ressalta que a contratação de mulheres pelas empresas se dá por sua disponibilidade em profissões de vários níveis, enquanto para as pessoas negras, pela dificuldade de inserção devido à baixa qualificação educacional. Quanto aos PCDs, as proposições levantadas por Houtenville e Kalargyrou (2012) confirmaram que esse grupo é um recurso pouco ou nada explorado nas organizações. Além disso, as chances de contratação partem, majoritariamente, das grandes empresas, uma vez que os problemas financeiros são menos preocupantes para esse porte, em comparação às pequenas empresas, fazendo com que a admissão desse, e de demais grupos, variem de acordo com o tamanho da empresa. As pequenas, por sua vez, irão recorrer a métodos menos custosos.

Na análise, foram identificadas 51 estratégias de gestão da diversidade, categorizadas mediante as cinco áreas funcionais, nas quais a área de recursos humanos (RH) prevaleceu. Esse foi um resultado esperado, uma vez que a literatura acadêmica já apontava esse departamento como relevante para a implementação da GD, por ser a área responsável por liderar pessoas (Fatmy et al., 2021; Urbancová et al., 2020; Park & Liang, 2020). As estratégias de RH na GD podem ser enquadradas como recursos estratégicos de capital humano e organizacional, uma vez que o primeiro refere-se às competências, habilidades e atitudes (CHA) individuais dos funcionários, enquanto o segundo abarca os sistemas de RH como um todo (Barney & Wright, 1998), ou seja, as atividades relativas à área.

Neste sentido, treinamento e capacitação e recrutamento e seleção foram as estratégias de RH mais frequentes nos relatórios anuais de sustentabilidade das companhias, com exceção das campanhas de conscientização e sensibilização, que foi a segunda estratégia de GD mais mencionada, mas pertencente à área de *marketing*. Tais ações de RH supracitadas são comumente apontadas por pesquisadores acadêmicos como um dos meios para se alcançar a diversidade nas organizações (Kirsch, 2021; Park & Liang, 2020; Adiguzel & Cakir, 2020; Zhuwao, Ngirande & Setati, 2019, entre outros). Gibson et al. (2021) salientam que um dos maiores ativos das organizações é o seu capital humano, os *stakeholders* e a comunidade do entorno onde a empresa está localizada.

Sobre este último, Gibson et al. (2021, p. 5) enfatizam que a comunidade também pode ser um recurso estratégico organizacional, por reduzir os riscos com a reputação. Sua implementação está associada às estratégias de responsabilidade social corporativa (RSC) e busca o desenvolvimento de infraestrutura física; programas educacionais, sociais, de saúde ou bem-estar; ou voluntariado corporativo na comunidade. O compromisso social e institucional, os programas de voluntariado, os projetos sociais e as doações também foram observadas na análise das estratégias de GD. Tais ações foram alocadas para as áreas de gestão empresarial e *marketing*.

Ademais, buscou-se conhecer a estratégia de gestão da diversidade mais apontada nas demais áreas funcionais. Desta forma, "patrocínio" foi a ação mais praticada em finanças e contabilidade. As "políticas e programas de diversidade" destacaram-se em gestão organizacional, seguida de "campanhas de conscientização e sensibilização", em *marketing*. Enquanto "acessibilidade", se mostrou em evidência na área de produção. As estratégias que mais emergiram na pesquisa de Houtenville e Kalargyrou (2012) e de Oliveira e Eccel (2022) foram os créditos e incentivos fiscais para os funcionários, horário flexível, treinamentos de pessoal e de conscientização sobre deficiência, e compromisso da liderança/diretoria, além dos grupos de debate, celebrações temáticas, e serviços de apoio. Com exceção da flexibilidade de horas, este estudo se mostra consonante com os resultados dos autores acima mencionados.

Também analisou-se as estratégias de gestão da diversidade mais frequentes nos grupos e dimensões. À princípio, a diversidade "geral", de gênero, os PCDs, a diversidade étnico-racial e sexual (LGBTQIA+) foram os cinco grupos mais citados. Com base neles, identificamos as estratégias mais citadas. As "campanhas de conscientização e sensibilização" emergiram em todos os grupos, com exceção da diversidade "geral". Isso se deve pelo fato dessas campanhas celebrarem ou direcionarem a ação para um público específico. Em seguida, revelaram-se, na mesma frequência, as estratégias "treinamento e capacitação" e "compromisso social e institucional". Ambas se mostraram em gênero e PCD, no entanto, a primeira esteve presente em étnico-racial, enquanto a segunda, em diversidade sexual (LGBTQIA+). Notou-se ainda, que "recrutamento e seleção" surgiu em PCD e étnico-racial com a mesma frequência de treinamento e capacitação. Sob o contexto brasileiro, isso se deve pelas leis de cotas para deficientes (Brasil, 2015), mandatória para todos os setores industriais, e de pessoas negras e indígenas (Brasil, 2014), opcional para a iniciativa privada.

Isso reforça a prevalência das estratégias de RH na gestão da diversidade. Ao considerar os recursos de capital humano e organizacional passíveis de altos retornos, Barney

e Wright (1998) ressaltam que as empresas devem implementar as melhores práticas de RH, como os treinamentos, para obter vantagem competitiva no setor. Entretanto, somente o treinamento não é o suficiente para mitigar os problemas com a diversidade nas organizações. É necessário a adoção de políticas ou programas de diversidade que criem uma cultura de aprendizagem conjunta (Kochan et al, 2003).

Ainda assim, o fato de haver formalização das políticas e programas de diversidade nas organizações, não significa que haja efetividade na execução (Santos, Santana & Arruda, 2018). A implementação das estratégias de gestão da diversidade, unicamente, não garante melhores desempenhos à empresa. Para isso, é relevante que a diversidade aprimore os recursos, as capacidades e as competências, para então, obter resultados acima da média (McMahon, 2011). Ao ampliar a fala dos autores, pode-se dizer que, o investimento das estratégias de RH, mas não se restringindo a elas, deve ser condizente com o setor, subsetor e segmento da empresa, e do grupo e dimensão, para então, poder obter melhores resultados.

Por fim, o último objetivo específico deste estudo buscou verificar as diferenças entre as empresas que aderem totalmente ($n = 178$), parcialmente ($n = 110$) e não adotam ($n = 47$) as estratégias de GD no desempenho econômico-financeiro. Os resultados dos testes estatísticos revelaram que não houve diferenças significativas entre os grupos para os indicadores de desempenho econômico-financeiro, com exceção do ativo total (AT), em ambos os testes (ANOVA e Games-Howell). No entanto, houve significância da diferença entre os grupos que aderem totalmente e parcialmente ($p = 0,009 < 0,05$), não sendo possível confirmar o mesmo resultado entre as empresas que aderem totalmente em detrimento das que não aderem ($p = 0,063 > 0,05$).

O estudo de Dezsö e Ross (2012) sobre a presença feminina no *C-level* e o investimento em inovação, demonstrou que as empresas que possuíam, ao menos, uma mulher na equipe, obtiveram desempenho financeiro superior (até US\$40 milhões a mais), comparado àquelas que não havia nenhuma mulher. E mesmo aquelas que não realizavam investimentos significativos em inovação, não apresentavam prejuízos financeiros resultantes da representação feminina. Quanto ao indicador “ativo total” (AT), este não apresentou impactos significativos no desempenho financeiro, na pesquisa de Singh, Singhanian e Sardana (2019), com base em 41 empresas indianas, contrariando os resultados deste estudo. Os autores argumentaram que o curto espaço de tempo (3 anos) pode ter contribuído para esse resultado.

As pesquisas de diversidade que relacionam, especialmente, a presença de mulheres no *C-level* ao desempenho financeiro, mostraram que os indicadores financeiros das empresas

podem ser influenciados por diversos fatores, como tamanho da empresa, número de mulheres no corpo diretor, contexto cultural e político do país, pandemia, bem como as características não-observáveis do nível estratégico (Singh et al., 2019; Osazevbaru & Tarurhor, 2020; Chatterjee & Nag, 2023). Isso também pode explicar a baixa significância de quase todos os indicadores financeiros entre as empresas que adotam totalmente, parcialmente e não aderem às estratégias de GD. Logo, com base nas limitações deste estudo, não é possível afirmar que a diferença entre os grupos das companhias, pelos seus indicadores financeiros, se dê unicamente pelos altos, médios ou baixos investimentos em estratégias de gestão da diversidade. Outras características, como o setor da empresa, por exemplo, também podem ter influenciado no resultado do desempenho organizacional.

Ademais, notou-se que as 178 companhias que aderem totalmente às estratégias de GD, quer sejam do mesmo setor ou não, adotam quase as mesmas estratégias, usando a mesma área funcional (RH) para o alcance do objetivo. Porter (1996) ressalta que a lógica por trás da estratégia é realizar atividades diferentes da concorrência, caso contrário, a estratégia se torna um meio para a publicidade da empresa, o que também pode acontecer quando o assunto é diversidade. Singh, Singhania e Sardana (2019) fazem duras críticas às empresas indianas que destinam apenas uma só mulher ao corpo diretor, mesmo podendo contratar duas ou mais. Para os autores, isso se trata de *tokenismo*, ou seja, uma contratação simbólica, visando cumprir uma cota ou obrigação jurídico-legal. Na mesma lógica, Santos, Santana e Arruda (2018, p. 9) argumentam que:

[...] Ao se falar em diversidade na organização, passa uma impressão de que a empresa está “abrindo espaço” para um grupo que se enquadra no conceito de “minorias”. Sendo assim, é possível observar que, em uma organização, muitas vezes o discurso da diversidade acaba sendo apenas para passar uma boa impressão aos stakeholders. Os extensos manuais, cartas publicadas em sites oficiais, tópicos sobre a diversidade em seus valores organizacionais, não passam, em sua grande maioria, de um discurso, divergindo do cotidiano da organização. [...] (p.9).

No âmbito da estratégia organizacional, o uso das mesmas estratégias no mesmo setor de atuação não é o caminho ideal para se obter retornos acima da média, como prega a RBV. A ideia é que a empresa torne a disponibilidade dos seus recursos o mais inacessível possível para os seus concorrentes, tornando-os valiosos, raros e inimitáveis (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Em suma, usar os mesmos artifícios para alcançar a diversidade numa organização pode não ser economicamente rentável. É preciso pensar fora da caixa, e

implementar ações raras, ainda que os concorrentes copiem depois de um tempo. Caso contrário, até lá, as estratégias de gestão da diversidade serão resumidas a treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, e campanhas de conscientização e sensibilização para cada mês temático, visando atingir os mesmos grupos de diversidade, sem abrir espaço para os demais.

3.5 Conclusão

O objetivo desta pesquisa foi analisar as características da gestão da diversidade e do desempenho econômico-financeiro das companhias brasileiras de capital aberto. Mediante uma análise quantitativa do conteúdo, foram analisados os relatórios anuais de sustentabilidade e ESG de 178 companhias de capital aberto que adotaram as estratégias de GD. A fim de compreender a efetividade das estratégias de GD sobre os indicadores de desempenho econômico-financeiro disponibilizados pela B3, comparou-se os dados das empresas que adotaram totalmente, parcialmente e não adotaram. Deste modo, para esta pesquisa, buscou-se contribuir com os estudos teórico-empírico de estratégia organizacional, RBV, gestão da diversidade e gestão estratégica de recursos humanos.

Embora tenha havido um crescimento na publicação de artigos teóricos, estudos empíricos envolvendo a área de gestão estratégica de RH e a resource-based view (RBV) ainda são requisitados na literatura acadêmica (Gerhart & Feng, 2021; Ployhart, 2021). Por sua vez, Gerhart e Feng (2021) fizeram alguns direcionamentos de pesquisas futuras em torno da RBV, RH e capital humano. Entre eles, “obter evidências sobre o quanto de heterogeneidade existe no uso de práticas/sistemas de RH”. Acredita-se que este estudo contribuiu ao reunir, classificar e agrupar as estratégias de gestão da diversidade, uma vez que culminou na aparição relevante das estratégias de RH.

Além disso, Barney e Ketchen Jr. (2011) reforçam a necessidade de inovar nas pesquisas em que a RBV/RBT ainda não tenha sido explorada, integrando-a com outras perspectivas. Os estudos em diversidade nas organizações aplicados à RBV comumente associam a um grupo ou dimensão da diversidade, quer sejam PCDs, gênero/mulheres, cultural, ou a ações específicas, como discurso versus práticas, inovação, cognição, perspectivas, entre outros atributos (Manoharan et al., 2021; Khan et al., 2019; Bello-Pintado & Bianchi, 2020; Lo et al., 2019, entre outros).

Assim, este estudo buscou analisar as características da gestão da diversidade e do desempenho das companhias de capital aberto cotadas na B3, indicando: os setores e segmentos de atuação, os grupos/dimensões, as estratégias e as áreas funcionais, e a diferença

entre as empresas que adotam ou não as estratégias de GD. A análise quantitativa desses dados possibilita a tomada de decisão qualitativa, pelos gestores e pesquisadores, em especial, no que tange à escolha de variáveis a serem examinadas (Render et al., 2010).

O país analisado foi o Brasil, pouco explorado nos estudos de GD e desempenho, embora seja uma nação multicultural. Esta pesquisa contribui para a produção acadêmica e para as empresas brasileiras, pois, apesar de ser um país culturalmente rico, o tema diversidade ainda não é adequadamente explorado (Fleury, 2000; Alves & Galeão-Silva, 2004; Fraga et al., 2020), tanto no meio acadêmico quanto no empresarial, mesmo com a implementação de programas de diversidade ao longo das últimas duas décadas.

Este estudo apresenta algumas limitações teóricas e metodológicas, que podem servir de base para futuras pesquisas. A começar pela pergunta de pesquisa, que limitou o uso da teoria: buscou-se analisar as características das companhias, não a relação entre gestão da diversidade e o desempenho econômico-financeiro dessas empresas. Como mencionado anteriormente, as categorias analíticas deste estudo lançam luz para gestores e pesquisadores. Assim, pesquisas futuras podem analisar a GD sob a ótica da RBV, considerando outras variações de desempenho (individual, grupal, laboral, de ESG, RSC), grupos de diversidade menos analisados, sob as demais áreas funcionais, senão RH, entre outras possibilidades.

Ademais, foram analisadas 178 empresas na análise do conteúdo e 335 na estatística descritiva, excluindo assim, companhias que poderiam ter agregado na análise. Os dados analisados foram secundários, e considerou-se apenas os relatórios de sustentabilidade e/ou ESG e os indicadores financeiros disponíveis na B3. Assim, recomenda-se analisar a GD e o desempenho a partir de dados primários, aplicando questionários ou entrevistas aos funcionários e líderes de médio e alto escalão. Além disso, os dados econômico-financeiros foram coletados no período de 01/01/2022 a 30/06/2022, referente ao primeiro trimestre (1T) de 2022. Durante o período da coleta e da análise, esses dados foram atualizados pelos dois trimestres seguintes, deixando esses defasados. O mesmo pode ter ocorrido com a divulgação dos relatórios de ESG/sustentabilidade. No entanto, isso não interfere na qualidade metodológica, uma vez que a análise estatística seguiu o rigor da literatura.

Por fim, como recomendações de pesquisas futuras, para os pesquisadores, o presente estudo deve ser replicado em outros países emergentes ou desenvolvidos, setores e segmentos de mercado específicos, grupos de diversidade menos explorados (por exemplo, diversidade de corpos), demais áreas funcionais além do RH, demais indicadores de desempenho econômico-financeiro ou maior tamanho amostral, considerando temas atuais como RSC, ESG e ODS. Para os gestores, os achados recomendam que as prioridades de investimento

podem ser melhor aplicadas em outras áreas funcionais, descentralizando as estratégias de GD do departamento de RH, alinhado aos demais, em especial ao *marketing*, uma vez que as campanhas de conscientização e sensibilização foram a segunda estratégia mencionada. O trabalho desses dois setores, em conjunto, pode ampliar a possibilidade de contratação de outros grupos, reduzir erros de viés inconsciente e ampliar o estudo das necessidades de treinamento e capacitação. Finanças e contabilidade também podem agregar às estratégias de GD, divulgando um balanço interno do impacto entre as estratégias realizadas nas empresas e os indicadores financeiros que obtiveram resultados positivos ou negativos.

Referências

- Adiguzel, Z., & Cakir, F. S. (2020). Role of diversity management and charismatic leadership on innovation and performance in the globalized era. *International Journal of Innovation - IJI*, 8(3), 489-515.
- Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE-Revista De Administração De Empresas*, 44(3), 20–29. <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37615>
- Ardito, L., D'Angelo, V., Petruzzelli, A.M., & Peruffo, E. (2021). The role of human capital in the foreign market performance of US SMEs: Does owner ethnicity matter? *Journal of Intellectual Capital*, 22(7), 24-42.
- Baptista, M. N., & Campos, D.C. D. (2016). *Metodologias de Pesquisa em Ciências - Análise Quantitativa e Qualitativa*, 2ª edição. Grupo GEN.
- Bardin, L. (2016). Método. In *Análise de conteúdo* (pp. 42-53). São Paulo: Edições 70.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Advances in Strategic Management*, 17, 203-227.
- Barney, J.B. (2014). *Gaining and sustaining competitive advantage* (4th ed.). Pearson.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46.
- Bauer, M. W. (2008). Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In M.W Bauer & G Gaskell (Eds.), *Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático* (7ª ed., pp. 189-217). Vozes.

- Bezerra, F. W. C., Lima, D. F., Oliveira, F. P. de, Lemos, P. B. S., Muniz, C. A., & Paiva, R. F. de. (2022). Diversity management in organizations: a brief bibliographic review. *Research, Society and Development*, 11(11), e428111133610. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i11.33610>
- Blanca MJ, Alarcón R, Arnau J, Bono R, Bendayan R. Non-normal data: Is ANOVA still a valid option? *Psicothema*. 2017 Nov;29(4):552-557. doi: 10.7334/psicothema2016.383. PMID: 29048317.
- Brasil. (2014). Lei nº 12.990, de 9 de Junho de 2014. Reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/112990.htm Acesso em: 25 nov. 2022.
- Brasil. (2015). Lei nº 13.146, de 6 de Julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm Acesso em: 25 nov. 2022.
- Bridgstock, R., Lettice, F., Özbilgin, M.F., & Tatli, A.(2010). Diversity management for innovation in social enterprises in the UK *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(6), 557–574.
- Bridoux, F. (2004). A resource-based approach to performance and competition : An overview of the connections between resources and competition.
- Caixeta, C. G. F., Lopes, H. E. G., Bernardes, P., Cardoso, M. B. R., & Carvalho Neto, A. M. (2011). Reputação corporativa e desempenho econômico-financeiro: um estudo em cinco grandes grupos empresariais brasileiros. *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 9(1), 86-109.
- Campbell, K., & Mínguez-Vera, A. (2008). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, Vol.83, pp.435–451
- Carter, D.A., Simkins, B.J., & Simpson, W.G. (2003). Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. *The Financial Review*, Volume 38(1), pp.33-53.
- Chatterjee, C., Nag, T. Do women on boards enhance firm performance? Evidence from top Indian companies. *Int J Discl Gov* 20, 155–167 (2023). <https://doi.org/10.1057/s41310-022-00153-5>

- Conselho Federal de Contabilidade. (2018). Norma Brasileira de Contabilidade, NBC TSP 12, de 18 de outubro de 2018: Aprova a NBC TSP 12 – Demonstração dos Fluxos de Caixa. <https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTSP12.pdf>
- Cox, T.H., & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, Vol.5, No.3(Aug.,1991), pp.45-56.
- Cunha, P. R., & Politelo, L. (2013). Determinantes do nível de governança corporativa das empresas brasileiras de capital aberto do setor de consumo cíclico da BM&FBovespa. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 6(2), 211-235.
- Da Cunha, J., Bianchi, M., & Pain, P. (2022). Remuneração e Desempenho Organizacional: uma Análise da Relação entre o Investimento em Capital Humano e o Desempenho Econômico-Financeiro das Concessionárias de Distribuição de Energia Elétrica Brasileiras. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 17(1), 1-21. doi:https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v0i0.45137
- Daft, R.L. (2021). *Organizations and Organization Design*. In *Organization Theory & Design* (13^a ed.). Cengage.
- Dezsö, C.L. and Ross, D.G. (2012), Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strat. Mgmt. J.*, 33: 1072-1089. <https://doi.org/10.1002/smj.1955>
- Fatmy, V.; Kihn, J.; Sihvonen, J.; Vähämaa, S. (2021). Does lesbian and gay friendliness pay off? A new look at LGBT policies and firm performance. *Accounting & Finance*, Volume62, Issue1, March 2022, Pages 213-242.
- Ferreira, L. C. D., & Rais, L. A. (2016). What is the relationship between diversity and performance? A study about the relationship between the proportion of people with disabilities in the productivity of Brazilian firms. *Review of Business Management*, 18(59), 108-124.
- Field, A. (2015). *Discovering Statistics Using SPSS* (5th Ed.), SAGE: London.
- Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 18-25. doi:10.1590/s0034-75902000000300003
- Flick, U. (2012). Coleta de dados: abordagens quantitativa e qualitativa. In U. Flick (Ed.), *Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes* (pp. 107-132). Penso.
- Fraga, A.M.; Colomby, R.K.; Gemelli, C.E.; Prestes, V.A. (2022). As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). *Cadernos EBAPE.BR*, v.20, n°1, Rio de Janeiro, Jan./Fev.2022. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200155>.

- Furr, N., & Eisenhardt, K. (2021). Strategy and uncertainty: Resource-based view, strategy creation view, and the hybrid between them. *Journal of Management*, 47, 1915–1935.
- Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The Resource-Based View of the Firm, Human Resources, and Human Capital: Progress and Prospects. *Journal of Management*, 47(7), 1796–1819. <https://doi.org/10.1177/0149206320978799>
- Gibson, C. B., Gibson, S. C., & Webster, Q. (2021). Expanding Our Resources: Including Community in the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 47(7), 1878–1898. <https://doi.org/10.1177/0149206320987289>
- Gitman, L. J. (2010). *Princípios de administração financeira* (A. V. Hastings, Trans.; J. J. Salim, Rev.) (12th ed.). Pearson Prentice Hall.
- González-Rodríguez, M. R., Jiménez-Caballero, J. L., Martín-Samper, R. C., Köseoglu, M. A., & Okumus, F. (2018). Revisiting the link between business strategy and performance: Evidence from hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 21-31. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.008>
- Gutierrez Castanha, R., de Fatima Costa Miranda, A. ., & Alves de Pontes, L. . (2020). O SETOR DE CONSUMO CÍCLICO SEGUNDO AÇÕES NEGOCIADAS NA B3: O SEGMENTO DE ELETRODOMÉSTICOS, PRODUTOS DIVERSOS, TECIDOS, VESTUÁRIO E CALÇADOS. *Colloquium Socialis*. ISSN: 2526-7035, 3(4), 37–46. Recuperado de <https://revistas.unoeste.br/index.php/cs/article/view/3321>
- Hansen, E., Conroy, K., Toppinen, A., Bull, L., Kutnar, A., & Panwar, R. (2016). Does gender diversity in forest sector companies matter?. *Canadian Journal of Forest Research*. 46(11): 1255-1263. <https://doi.org/10.1139/cjfr-2016-0040>
- Houtenville, A., & Kalargyrou, V. (2012). People with Disabilities: Employers' Perspectives on Recruitment Practices, Strategies, and Challenges in Leisure and Hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 40–52. <https://doi.org/10.1177/1938965511424151>
- Inegbedion, H., Sunday, E., Asaley, A., Lawal, A., & Adebani, A. (2020). Managing Diversity for Organizational Efficiency. *SAGE Open*, 10(1).
- Iudícibus, S. de, & Marion, J. C. (2008). *Curso de contabilidade para não contadores* (5th ed.). Atlas.
- Kirsch, A. (2021). Revolution From Above? Female Directors' Equality-Related Actions in Organizations. *Business & Society*, 61(3), 572-605.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. and Thomas, D. (2003), The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Hum. Resour. Manage.*, 42: 3-21. <https://doi.org/10.1002/hrm.10061>

- Lo, F.Y., Wang, Y. & Zhan, W. (2020). Does TMT cultural diversity contribute to firm performance and do socialization and tenure matter? A test of two competing perspectives. *Personnel Review*, 49(1), 324-348.
- Manoharan, A., Madera, J. M., & Singal, M. (2021). Walking the talk in diversity management: Exploring links between strategic statements, management practices, and external recognition. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102864.
- Marques, A. L., Romeo, M., Matalinares, M., & Yepes-Baldó, M. (2020). Managers' conceptions and their effects on the perception of employees with disabilities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(19), 7039.
- Matitz, Q. R. S., & Bulgacov, S. (2011). O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 580-607.
- McMahon, A. (2011). Does Workplace Diversity Matter? A Survey Of Empirical Studies On Diversity And Firm Performance, 2000-09. *Journal of Diversity Management*. 5. 37-48. 10.19030/jdm.v5i2.808.
- Ministério da Fazenda do Brasil. (2010). Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público. Secretaria do Tesouro Nacional. Brasília.
- Ministério de Minas e Energia do Brasil. (2023). MME realiza o primeiro seminário sobre diversidade e inclusão nos setores de energia e mineração. Retrieved July 15, 2023, from <https://www.gov.br/mme/pt-br/assuntos/noticias/mme-realiza-o-primeiro-seminario-sobre-diversidade-e-inclusao-nos-setores-de-energia-e-mineracao>
- Ohunakin, F., Adeniji, A., Ogunnaike, O.O., Igbadume, F., & Akintayo, D.I. (2019). The effects of diversity management and inclusion on organisational outcomes: a case of multinational corporation. *Business: Theory and Practice*, 20(93-102).
- Oliveira, M. B. de, & Eccel, C. S. (2022). Políticas de Gestão da Diversidade: Uma Análise a partir das Percepções de Pessoas LGBTQIA+. In: XI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD - EnEO (pp. 26-27). ANPAD.
- Osazevaru, H. O., & Trurhor, E. M. (2020). Unobservable characteristics of board directors and the performance of financial services firms in Nigeria. *Investment Management and Financial Innovations*, 17(4), 378-388. doi:10.21511/imfi.17(4).2020.32
- Ozorio, L. de M. (2015). Análise do Desempenho Econômico-Financeiro de Distribuidoras de Energia Elétrica no Brasil (Texto de Discussão do Setor Elétrico No. 66). Grupo de Estudos do Setor Elétrico. [https://gesel.ie.ufrj.br/app/webroot/files/publications/15_TDSE%2066%20Indices%20de%20Sustentabilidade%20Financeira%20\(1\).pdf](https://gesel.ie.ufrj.br/app/webroot/files/publications/15_TDSE%2066%20Indices%20de%20Sustentabilidade%20Financeira%20(1).pdf)

- Pain, P., & Bianchi, M. (2020). Impacto do investimento em capital humano no desempenho econômico-financeiro das empresas do segmento de energia elétrica listadas na B3 S.A. - Brasil Bolsa Balcão (B3). *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 13(2), mai./ago. 2020. <https://ssrn.com/abstract=3760860>
- Park, S., & Liang, J. (2020). “Merit, Diversity, and Performance: Does Diversity Management Moderate the Effect of Merit Principles on Governmental Performance?”. *Public Personnel Management*, 49(1), 83-110.
- Pletsch, C. S., Boff, M. L., Hein, N., & Hein, A. K. (2020). REPUTAÇÃO CORPORATIVA E DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO DAS 100 MAIORES EMPRESAS LISTADAS NA BM&FBOVESPA. *Revista PRETEXTO*, 14–14. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v21i4.6132>
- Ployhart, R. E. (2021). Resources for What? Understanding Performance in the Resource-Based View and Strategic Human Capital Resource Literatures. *Journal of Management*, 47(7), 1771–1786. <https://doi.org/10.1177/01492063211003137>
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review* 74(6) 61–78. Harvard Business School Publishing. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Render, B., Jr., R.M. S., & Hanna, M. E. (2010). Análise quantitativa para administração (10th ed.). Grupo A. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788577806676>
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Richardson, R.J.(2017). Paradigmas de pesquisa: método quantitativo, método qualitativo e método misto.In *Pesquisa social: métodos e técnicas* (4ª ed.rev.atual.e ampl.).Atlas.
- Rosenauer, D., Homan, A. C., Horstmeier, C. A. L., & Voelpel, S. C. (2016). Managing nationality diversity: The interactive effect of leaders’ cultural intelligence and task interdependence. *British Journal of Management*, 27(3), 628-645.
- Santos, J. V. de M., Santana, A. C., & Arruda, G. D’Á. (2018). Diversidade nas organizações: inclusão social ou estratégia competitiva? *Psicologia.pt*, ISSN 1646-6977.
- Schmiliver, A. L., Teixeira, M. S., Brandão, M. D. Andrade, V. D., Jucá, M. N. (2019). A presença de mulheres cria valor às empresas? *Pretexto*, 20(3), 1-14.
- Shan, L., Fu, S., & Zheng, L. (2017). Corporate sexual equality and firm performance. *Strategic Management Journal*, 38(9), 1812-1826.
- Singh, J., Singhania, S. and Aggrawal, D. (2023), "Does board gender diversity impact financial performance? Evidence from the Indian IT sector", *Society and Business Review*, Vol. 18 No. 1, pp. 51-70. <https://doi.org/10.1108/SBR-09-2021-0164>

- Soranz, R. F., Palhavã, C. T., Rocha, M. P. da, Silva, Á. N. da, & Andrade, C. de J. (2023). A relação entre práticas de gestão da diversidade e a percepção de desempenho em inovação: um estudo em empresas brasileiras. *Revista Foco*, 16(8), e2430–e2430. <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n8-027>
- Urbancová, H., Hudáková, M., & Fajčíková, A. (2020). Diversity management as a tool of sustainability of competitive advantage. *Sustainability*, 12(12), 5020. <https://doi.org/10.3390/su12125020>
- Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm. *Strat. Mgmt. J.*, 5: 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wyatt-Nichol, H. & Antwi-Boasiako, K. B. (2012). Diversity Management: Development, Practices, and Perceptions among State and Local Government Agencies. *Public Personnel Management*, 41(4).
- Yadav, S.; Lenka, U. (2020). "Diversity management: a systematic review", *Equality, Diversity and Inclusion*, Vol. 39 No. 8, pp. 901-929. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197>
- Yang, Y. & Konrad, A. (2011). Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory. *Group & Organization Management - GROUP ORGAN MANAGE*. 36. 6-38. [10.1177/1059601110390997](https://doi.org/10.1177/1059601110390997).
- Zhuwao, S., Ngirande, H., Ndlovu, W., & Setati, S. T. (2019). Gender diversity, ethnic diversity and employee performance in a South African higher education institution. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 1-8.

APÊNDICE A

Tabela 19

Relação dos setores, subsetores e segmentos da B3

Setor	Subsetor	Segmento	N	
Bens industriais	Comércio	Material de transporte	4	
		Construção Pesada	1	
	Construção e Engenharia	Engenharia consultiva	2	
		Produção para construção	3	
		Armas e munições	1	
		Máq. e Equip. Construção e Agrícolas	1	
	Máquinas e equipamentos	Máq. e Equip. Industriais	11	
		Motores, Compressores e Outros	2	
		Material de transporte	Material Aeronáutico e de Defesa	1
			Material Rodoviário	8
	Serviços	Serviços diversos	9	
		Transporte	Exploração de rodovias	14
	Serviços de Apoio e Armazenagem		7	
	Transporte aéreo		2	
	Transporte ferroviário		5	
	Transporte hidroviário		3	
Transporte rodoviário	2			
Comunicações	Mídia		Produção e Difusão de Filmes e Programas	1
		Publicidade e propaganda	1	
	Telecomunicações	Telecomunicações	8	
Consumo cíclico	Automóveis e Motocicletas	Automóveis e Motocicletas	3	
	Comércio	Eletrodomésticos	4	
		Produtos diversos	7	
		Tecidos, Vestuário e Calçados	8	
		Construção civil	Incorporações	27
	Diversos	Aluguel de carros	5	
		Programas de fidelização	1	
		Serviços educacionais	6	
	Hotéis e Restaurantes	Hotelaria	2	
		Restaurantes e similares	2	
	Tecidos, Vestuário e Calçados	Acessórios	3	
		Calçados	4	
		Fios e Tecidos	10	
		Vestuário	1	
	Utilidades Domésticas	Eletrodomésticos	4	
		Móveis	1	
		Utensílios domésticos	1	
	Viagens e Lazer	Atividades Esportivas	1	
		Bicicletas	1	
Brinquedos e jogos		1		
Produção de Eventos e Shows		2		
Viagens e Turismo		1		
Consumo não cíclico		Agropecuária	Agricultura	11
	Alimentos processados	Açúcar e álcool	4	

		Alimentos diversos	6
		Carnes e derivados	6
		Laticínios	1
	Bebidas	Cervejas e refrigerantes	1
	Comércio e distribuição	Alimentos	4
	Produtos de Uso Pessoal e de Limpeza	Produtos de limpeza	1
		Produtos de Uso Pessoal	2
Financeiro	Exploração de Imóveis	Exploração de Imóveis	15
		Intermediação Imobiliária	2
	Holdings Diversificadas	Holdings Diversificadas	4
		Bancos	28
	Intermediários Financeiros	Soc. Arrendamento Mercantil	2
		Soc. Crédito e Financiamento	3
		Corretoras de Seguros e Resseguros	2
	Previdência e Seguros	Resseguradoras	1
		Seguradoras	6
	Securizadoras de Recebíveis	Securizadoras de Recebíveis	16
Serviços Financeiros Diversos	Gestão de Recursos e Investimentos	5	
	Serviços Financeiros Diversos	8	
Materiais básicos	Embalagens	Embalagens	2
		Madeira	2
	Madeira e papel	Papel e celulose	4
		Materiais diversos	Materiais diversos
	Mineração	Minerais metálicos	8
		Fertilizantes e Defensivos	3
	Químicos	Petroquímicos	2
		Químicos diversos	2
		Artefatos de Cobre	1
	Siderurgia e Metalurgia	Artefatos de Ferro e Aço	3
Siderurgia		6	
Outros	Outros	Outros	15
Petróleo. Gás e Biocombustíveis	Petróleo. Gás e Biocombustíveis	Equipamentos e Serviços	3
		Exploração. Refino e Distribuição	11
Saúde	Comércio e Distribuição	Medicamentos e Outros Produtos	12
	Equipamentos	Equipamentos	2
	Medicamentos e Outros Produtos	Medicamentos e Outros Produtos	1
	Serv.Méd.Hospit. Análises e Diagnósticos	Serv.Méd.Hospit. Análises e Diagnósticos	11
Setor inicial	-	-	0
Tecnologia da informação	Computadores e Equipamentos	Computadores e Equipamentos	3
	Programas e Serviços	Programas e Serviços	17
Utilidade pública	Água e Saneamento	Água e Saneamento	9
	Energia Elétrica	Energia Elétrica	61
	Gás	Gás	3

Fonte: Adaptado pela autora (2022), extraído de B3 (2022).

APÊNDICE B

Figura 27

Relação das 178 companhias com adesão total às estratégias de GD

Nº	Companhia	Nº	Companhia
8	ETERNIT S.A.	239	ALFA HOLDINGS S.A.
10	PBG S/A / Portobello S.A.	242	BANESTES S.A. - BCO EST ESPIRITO SANTO
13	AERIS IND. E COM. DE EQUIP. GERAÇÃO DE ENERGIA S/A	243	BCO ABC BRASIL S.A.
16	ELECTRO ACO ALTONA S.A.	245	BCO AMAZONIA S.A.
20	MILLS LOCAÇÃO. SERVIÇOS E LOGÍSTICA S.A	246	BCO BRADESCO S.A.
25	WEG S.A.	247	BCO BRASIL S.A.
26	EMBRAER S.A.	248	BCO BTG PACTUAL S.A.
27	FRAS-LE S.A.	251	BCO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL S.A.
30	RANDON S.A. IMPLEMENTOS E PARTICIPACOES	253	BCO MERCANTIL DO BRASIL S.A.
33	TUPY S.A.	254	BCO NORDESTE DO BRASIL S.A.
39	FLEX GESTÃO DE RELACIONAMENTOS S.A	255	BCO PAN S.A.
42	SEQUOIA LOGÍSTICA E TRANSPORTES S.A	257	BCO SANTANDER (BRASIL) S.A.
44	CCR S.A.	262	INTER CO INC
53	ECORODOVIAS CONCESSÕES E SERVIÇOS S.A.	263	ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A.
56	TPI - TRIUNFO PARTICIP. E INVEST. S.A.	264	ITAUSA S.A.
60	INVESTIMENTOS E PARTICIP. EM INFRA S.A. - INVEPAR	273	WIZ SOLUÇÕES E CORRETAGEM DE SEGUROS S.A.
61	PORTO SUDESTE V.M. S.A.	275	BB SEGURIDADE PARTICIPAÇÕES S.A.
63	SANTOS BRASIL PARTICIPAÇÕES S.A.	276	CAIXA SEGURIDADE PARTICIPAÇÕES S.A.
64	WILSON SONS HOLDINGS BRASIL S.A.	279	PORTO SEGURO S.A.
65	AZUL S.A.	280	SUL AMERICA S.A.
66	GOL LINHAS AÉREAS INTELIGENTES S.A.	302	B3 S.A. - BRASIL. BOLSA. BALCÃO
67	FERROVIA CENTRO-ATLÂNTICA S.A. (VLI)	304	CIELO S.A. - INSTITUIÇÃO DE PAGAMENTO
68	MRS LOGÍSTICA S.A.	310	IRANI PAPEL E EMBALAGEM S.A.
71	RUMO S.A.	312	DEXCO S.A.
72	HIDROVIAS DO BRASIL S.A.	314	CIA MELHORAMENTOS DE SÃO PAULO
73	LOG-IN LOGÍSTICA INTERMODAL S.A.	315	KLABIN S.A.
75	JSL S.A.	317	SUZANO S.A.
79	ALGAR TELECOM S/A	319	AURA MINERALS INC.
82	OI S.A.	321	COMPANHIA BRASILEIRA DE ALUMÍNIO
84	TELFÔNICA BRASIL S.A	322	CSN MINERAÇÃO S.A.
85	TIM S.A.	326	VALE S.A.
86	UNIFIQUE TELECOMUNICAÇÕES S.A.	330	BRASKEM S.A.
87	IOCHPE MAXION S.A.	332	TRONOX PIGMENTOS DO BRASIL S.A.
88	MAHLE-METAL LEVE S.A.	333	UNIPAR CARBOCLORO S.A.
91	MAGAZINE LUIZA S.A.	334	PARANAPANEMA S.A.
92	VIA S.A	341	GERDAU S.A.
93	WHIRLPOOL S.A.	343	USINAS SID DE MINAS GERAIS

Nº	Companhia	Nº	Companhia
8	ETERNIT S.A.	239	ALFA HOLDINGS S.A.
			S.A.-USIMINAS
94	AMERICANAS S.A.	360	OCEANPACT SERVIÇOS MARÍTIMOS S.A.
95	GRUPO SBF SA	363	COSAN S.A.
97	LOJAS QUERO-QUERO S/A	365	ENAUTA PARTICIPAÇÕES S.A.
101	AREZZO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.	367	PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. PETROBRAS
102	CEA MODAS S.A.	371	ULTRAPAR PARTICIPACOES S.A.
104	GRUPO DE MODA SOMA S.A.	372	VIBRA ENERGIA S.A.
105	GUARARAPES CONFECÇOES S.A.	374	BLAU FARMACÊUTICA S.A.
106	LOJAS RENNER S.A.	378	EMPREENDIMIENTOS PAGUE MENOS S.A.
108	RESTOQUE COMÉRCIO E CONFECÇÕES DE ROUPAS S.A.	379	EUROFARMA LABORATÓRIOS S.A
109	ALPHAVILLE S.A.	380	HYPERA S.A.
114	CYRELA BRAZIL REALTY S.A.EMPREENDE PART	384	RAIA DROGASIL S.A.
115	DIRECIONAL ENGENHARIA S.A.	389	DIAGNOSTICOS DA AMERICA S.A.
118	GAFISA S.A.	390	FLEURY S.A.
121	JHSF PARTICIPACOES S.A.	391	HAPVIDA PARTICIPACOES E INVESTIMENTOS SA
126	MOURA DUBEUX ENGENHARIA S/A	393	INSTITUTO HERMES PARDINI S.A.
127	MRV ENGENHARIA E PARTICIPAÇÕES S.A.	395	ODONTOPREV S.A.
133	TEGRA INCORPORADORA S.A.	396	ONCOCLINICAS DO BRASIL SERVICOS MEDICOS S.A.
136	LOCALIZA RENT A CAR S.A.	397	QUALICORP CONSULTORIA E CORRETORA DE SEGUROS S.A.
138	MOVIDA PARTICIPAÇÕES SA	398	Rede D'Or São Luiz S.A.
139	UNIDAS S.A.	401	MULTILASER INDUSTRIAL S.A.
140	VAMOS LOCAÇÃO DE CAMINHÕES. MÁQUINAS E EQUIP. S.A.	402	POSITIVO TECNOLOGIA S.A.
142	ANIMA HOLDING S.A.	409	LOCAWEB SERVIÇOS DE INTERNET S.A.
144	COGNA EDUCAÇÃO S.A.	418	TOTVS S.A.
145	CRUZEIRO DO SUL EDUCACIONAL S.A.	420	AMBIPAR PARTICIPACOES E EMPREENDIMIENTOS S/A
147	YDUQS PARTICIPAÇÕES S.A.	421	CIA CATARINENSE DE AGUAS E SANEAM.-CASAN
151	ZAMP S.A.	422	CIA SANEAMENTO BASICO EST SAO PAULO
154	VIVARA PARTICIPAÇÕES S.A	423	CIA SANEAMENTO DE MINAS GERAIS-COPASA MG
155	ALPARGATAS S.A.	424	CIA SANEAMENTO DO PARANÁ - SANEPAR
157	GRENDENE S.A.	426	IGUA SANEAMENTO S.A.
181	CVC BRASIL OPERADORA E AGÊNCIA DE VIAGENS S.A.	429	AES BRASIL ENERGIA S.A.
182	AGROGALAXY PARTICIPAÇÕES S.A.	432	ALUPAR INVESTIMENTO S/A
184	BRASILAGRO - CIA BRAS DE PROP AGRICOLAS	435	CACHOEIRA PAULISTA TRANSMISSORA ENERGIA S.A. (Celeo)
185	CTC - CENTRO DE TECNOLOGIA CANAVIEIRA S.A.	439	CENTRAIS ELET BRAS S.A. - ELETROBRAS

Nº	Companhia	Nº	Companhia
8	ETERNIT S.A.	239	ALFA HOLDINGS S.A.
188	RAIZEN S.A.	440	CENTRAIS ELET DE SANTA CATARINA S.A.
190	SLC AGRÍCOLA S.A.	444	CIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS - CEMIG
192	TRÊS TENTOS AGROINDUSTRIAL S/A	450	CIA PARANAENSE DE ENERGIA - COPEL
193	JALLES MACHADO S.A.	453	COMERC PARTICIPAÇÕES S.A.
195	SÃO MARTINHO S.A.	454	CPFL ENERGIA S.A.
197	CAMIL ALIMENTOS S.A.	457	CTEEP - CIA TRANSMISSÃO ENERGIA ELÉTRICA PAULISTA
202	M.DIAS BRANCO S.A. IND COM DE ALIMENTOS	458	EDP - ENERGIAS DO BRASIL S.A.
203	BRF S.A.	463	ELETROPAULO METROP. ELET. SÃO PAULO S.A. (Enel)
205	JBS S.A.	467	ENERGISA S.A.
210	AMBEV S.A.	468	ENEVA S.A
212	CIA BRASILEIRA DE DISTRIBUICAO	469	ENGIE BRASIL ENERGIA S.A.
214	SENDAS DISTRIBUIDORA S.A.	470	EQUATORIAL ENERGIA S.A.
216	NATURA & CO HOLDING S.A.	475	LIGHT S.A.
218	ALIANSCOE SONAE SHOPPING CENTERS S.A.	477	NEOENERGIA S.A.
221	CIA HABITASUL DE PARTICIPACOES	478	OMEGA ENERGIA S.A.
228	LOG COMMERCIAL PROPERTIES	483	RIO PARANAPANEMA ENERGIA S.A. (CTG Brasil)
229	MULTIPLAN - EMPREEND IMOBILIÁRIOS S.A.	485	STATKRAFT ENERGIAS RENOVÁVEIS S.A.
231	SYN PROP E TECH S.A.	488	TRANSMISSORA ALIANÇA DE ENERGIA ELÉTRICA S.A.
238	SIMPAR S.A.	492	COMPASS GAS E ENERGIA S.A.

Nota.: Constam aqui apenas as companhias que atenderam aos critérios estabelecidos para a análise de conteúdo nos relatórios de sustentabilidade e/ou ESG.

APÊNDICE C

Tabela 20

Subsetores menos frequentes na amostra final das companhias B3

Subsetores	Quantidade (n)
Exploração de Imóveis	05
Previdência e Seguros	05
Telecomunicações	05
Madeira e papel	04
Máquinas e equipamentos	04
Material de transporte	04
Mineração	04
Químicos	03
Siderurgia e Metalurgia	03
Tecidos, Vestuário e Calçados	03
Automóveis e Motocicletas	02
Computadores e Equipamentos	02
Construção e Engenharia	02
Programas e Serviços	02
Serviços	02
Serviços Financeiros Diversos	02
Bebidas	01
Embalagens	01
Gás	01
Holdings Diversificadas	01
Hotéis e Restaurantes	01
Produtos de Uso Pessoal e de Limpeza	01
Viagens e Lazer	01
Total	59

Nota.: Os subsetores mais frequentes encontram-se na [tabela 5](#).

APÊNDICE D

Tabela 21

Segmentos menos frequentes na amostra final das companhias B3

Segmentos	Quantidade (n)
Material Rodoviário	03
Papel e celulose	03
Produtos diversos	03
Transporte ferroviário	03
Açúcar e álcool	02
Alimentos	02
Alimentos diversos	02
Automóveis e Motocicletas	02
Calçados	02
Carnes e derivados	02
Computadores e Equipamentos	02
Produção para construção	02
Programas e Serviços	02
Químicos diversos	02
Serviços diversos	02
Serviços Financeiros Diversos	02
Siderurgia	02
Transporte aéreo	02
Transporte hidroviário	02
Acessórios	01
Artefatos de Cobre	01
Cervejas e refrigerantes	01
Corretoras de Seguros e Resseguros	01
Embalagens	01
Equipamentos e Serviços	01
Gás	01
Holdings Diversificadas	01
Madeira	01
Material Aeronáutico e de Defesa	01
Motores , Compressores e Outros	01
Petroquímicos	01
Produtos de Uso Pessoal	01
Restaurantes e similares	01
Transporte rodoviário	01
Viagens e Turismo	01
Total	58

Nota.: Os segmentos mais frequentes encontram-se na [tabela 6](#).

APÊNDICE E

Tabela 22

Estratégias de GD menos frequentes na amostra final das companhias B3

Classificação das estratégias de GD	Ocorrências (n)
Plano de ação, objetivos e metas	28
Projetos sociais	24
Área de diversidade	22
Contratação de empresa especializada	22
Governança corporativa	20
Liderança	20
Patrocínio	15
Fornecedores	14
Representatividade feminina	14
Fomento ao empreendedorismo	11
Equidade salarial	10
Nome social	09
Voluntariado	08
Adaptação do ambiente laboral	07
Posicionamento estratégico	07
Presença institucional	06
Doação	04
Rede de embaixadores	04
Campanhas de <i>marketing</i>	03
Representatividade de PCDs	03
Adaptação de produtos	02
Banheiro sem gênero	02
Concessão de crédito	02
Financiamento e investimento	02
Legislação	02
Profissional de diversidade	02
Comitês externos	01
Concessão de cotas raciais	01
Concessão de desconto	01
Concessão de prêmios	01
Cultura organizacional	01
Espaço público inclusivo	01
Inovação tecnológica	01
Representatividade geracional e de corpos	01
Sinalização da representação do gênero	01

Nota.: As estratégias de GD mais frequentes encontram-se na [tabela 9](#).

4. CONCLUSÃO

4.1 Sumário do estudo

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar as características da gestão da diversidade e do desempenho nas organizações. Cada objetivo específico correspondia a um artigo: o primeiro, foi um estudo teórico, que buscou analisar a relação entre gestão da diversidade e desempenho a partir de uma revisão sistemática da literatura (RSL). O segundo, foi um estudo teórico-empírico que analisou as características da gestão da diversidade e do desempenho nas companhias brasileiras listadas na B3 - Brasil, Bolsa, Balcão.

A pergunta que norteou o primeiro artigo foi “qual é a relação entre gestão da diversidade e desempenho?” Após a análise de 25 artigos válidos, os resultados mostraram que o desempenho possui variações, e que essas variações podem influenciar no resultado que foi, majoritariamente, mais positivo que negativo, assim como revelado nos impactos da implementação das estratégias de GD. Logo, a relação depende da estratégia adotada, das demandas dos ambientes interno e externo, e da variação do desempenho direcionada, que irão impactar, positiva ou negativamente, o desempenho. Essa lógica concorda com o modelo teórico de Bridoux (2004), e o argumento de Ployhart (2021), de que primeiro é preciso entender o comportamento do desempenho, para então, aplicar os recursos, uma vez que tal comportamento pode se relacionar de diferente forma com a vantagem competitiva.

A pergunta que norteou o segundo artigo foi: “quais são as características da gestão da diversidade e do desempenho econômico-financeiro nas companhias de capital aberto na bolsa de valores brasileira?” Com base na análise do conteúdo dos relatórios de sustentabilidade/ESG de 178 companhias de capital aberto, e da estatística descritiva das 335 empresas que adotaram (total ou parcial) ou não às estratégias de GD, os resultados revelaram que há uma predominância do setor de consumo cíclico, e do subsetor e segmento de energia elétrica. Diversidade de gênero, étnica-racial e PCD foram os grupos e dimensões mais citados. Treinamento e capacitação, campanhas de conscientização, e recrutamento e seleção (R&S) foram as estratégias mais frequentes nos relatórios de ESG. Por fim, os resultados dos testes estatísticos revelaram que não houveram diferenças significativas entre as empresas para os indicadores financeiros, com exceção do ativo total (AT).

4.2 Implicações teóricas e gerenciais

Notou-se que, embora amplo e indefinido, o conceito de diversidade e gestão da diversidade possuem o mesmo significado, podendo estar ausente em alguns artigos acadêmicos, como apontado por outros autores (Fraga et al., 2022; Homberg & Bui, 2013). Os grupos de diversidade ainda estão restritos à diversidade de gênero e étnico-racial, em consonância com a pesquisa de Fraga et al. (2022), Gomes Filho et al. (2020) e Bezerra et al. (2022), e em discordância, em parte, com o trabalho de Siqueira, Sales e Fischer (2016), uma vez que a diversidade “geral” foi o mais citado, seguido da diversidade de gênero. No entanto, no estudo teórico-empírico, os resultados de Siqueira, Sales e Fischer (2016) concordam totalmente, tendo em vista que a diversidade “geral” se mostrou em evidência na análise das estratégias, enquanto a diversidade de gênero e étnico-racial vieram na sequência. Isso se reflete nas produções acadêmicas de GD em administração. Desta forma, recomenda-se a análise e o investimento das estratégias de GD e do desempenho sob a ótica de grupos pouco mencionados, como é o caso dos refugiados e imigrantes, e da diversidade religiosa.

As áreas de RH e de gestão empresarial são as principais áreas responsáveis pela implementação das estratégias de gestão da diversidade, assim como nas razões e nos impactos pela adoção, em consonância com o segundo artigo. Ou seja, a gestão da diversidade ainda se resume a duas áreas funcionais, não sendo possível identificar o envolvimento direto, e em conjunto, com as demais áreas. Recomenda-se o estudo da integração entre os demais setores da empresa, com vistas a entender quais são e de que forma as outras áreas apoiam a gestão estratégica de RH.

Treinamento e capacitação e recrutamento e seleção foram as estratégias de RH mais frequentes nos relatórios anuais de sustentabilidade e na RSL. Tais ações são comumente apontadas por pesquisadores acadêmicos como um dos meios para se alcançar a diversidade nas organizações (Kirsch, 2021; Park & Liang, 2020; Adiguzel & Cakir, 2020; Zhuwao, Ngirande & Setati, 2019, entre outros). Gibson et al. (2021) salientam que um dos maiores ativos das organizações é o seu capital humano, os *stakeholders* e a comunidade do entorno onde a empresa está localizada. Deste modo, recomenda-se investigar a influência dos programas de treinamento, e a contratação de grupos de diversidade (ex.: refugiados, LGBTQIA+) no desempenho organizacional.

Os resultados da RSL mostraram que o segundo setor ou iniciativa privada foi o mais analisado nos documentos da amostra final, seguido do primeiro e terceiro setores, indicando a presença da gestão da diversidade também em outros setores. No segundo artigo, o setor de

consumo cíclico é composto apenas pelas empresas privadas, ao passo que o subsetor e o segmento de energia elétrica é misto, com exceção do terceiro setor. Yadav e Lenka (2020), por sua vez, encontraram organizações públicas. Neste sentido, recomenda-se explorar e comparar o desempenho com outros setores, senão o segundo, e os mercados de atuação predominantes nas empresas.

4.3 Limitações e sugestões de pesquisas futuras

As limitações deste estudo possibilitam o surgimento de pesquisas futuras. Neste sentido, sugere-se, para os pesquisadores, replicar o estudo em outros países emergentes ou desenvolvidos, setores e segmentos de mercado específicos, grupos de diversidade menos explorados (ex.: refugiados e diversidade de corpos), demais áreas funcionais além do RH, demais variações de desempenho, maior tamanho amostral de empresas, envolvendo temas atuais como RSC, ESG e ODS, aplicando métodos qualitativos e mistos.

Para os gestores, recomenda-se investir em outras áreas funcionais, descentralizando as estratégias de GD do departamento de RH, alinhado com os demais. O trabalho das demais áreas, em conjunto, pode ampliar a possibilidade de contratação de outros grupos, reduzir erros de viés inconsciente pelos gestores, ampliar o estudo das necessidades de treinamento e capacitação, e divulgar internamente o balanço, apresentando o impacto entre as estratégias realizadas nas empresas e os indicadores financeiros que obtiveram resultados positivos ou negativos.

REFERÊNCIAS

- Adiguzel, Z., & Cakir, F. S. (2020). Role of diversity management and charismatic leadership on innovation and performance in the globalized era. *International Journal of Innovation - IJI*, 8(3), 489-515.
- Alves, M. A., Galeão-Silva, L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE-Revista De Administração De Empresas*, 44(3), 20–29. <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37615>
- Amirkhanyan, A. A., Holt, S. B., McCrea, A., Meier, K. J. (2019). Managing racial diversity: Matching internal strategies to environmental needs. *Public Administration Review*, 79(1), 69-81.
- Ardito, L., D'Angelo, V., Petruzzelli, A.M., & Peruffo, E. (2021). The role of human capital in the foreign market performance of US SMEs: Does owner ethnicity matter? *Journal of Intellectual Capital*, 22(7), 24-42.
- Baptista, M. N., & Campos, D.C. D. (2016). *Metodologias de Pesquisa em Ciências - Análise Quantitativa e Qualitativa*, 2ª edição. Grupo GEN.
- Bardin, L. (2016). Método. In *Análise de conteúdo* (pp. 42-53). São Paulo: Edições 70.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Advances in Strategic Management*, Volume 17, pages 203-227. Reprinted with permission of JAI Press/Ablex Publishing. ISBN:0-7623-0661-0.
- Barney, J.B. (2014). *Gaining and sustaining competitive advantage* (4th ed.). Pearson.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, Spring1998, Vol .37, No .1, Pp .31–46.
- Barney, J.B., Wright,M., & Ketchen, D.J., Jr (2001).The resource-based view of the firm: Ten years after 1991.*Journal of Management*,27, p625–641.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>
- Bauer, M. W. (2008). Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In M.W Bauer & G Gaskell (Eds.), *Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático* (7ª ed., pp. 189-217). Vozes.

- Bednarikova, M.; Kostalova, J.; Vavra, J.; Halamova, D.(2018). Diversity management in the context of corporate social responsibility.In Proceedings of the 10th International Scientific Conference “Business and Management 2018”, May 3–4,2018,Vilnius,Lithuania.
- Bezerra, F. W. C., Lima, D. F., Oliveira, F. P. de, Lemos, P. B. S., Muniz, C. A., & Paiva, R. F. de. (2022). Diversity management in organizations: a brief bibliographic review. *Research, Society and Development*, 11(11), e428111133610. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i11.33610>
- Blanca MJ, Alarcón R, Arnau J, Bono R, Bendayan R. Non-normal data: Is ANOVA still a valid option? *Psicothema*. 2017 Nov;29(4):552-557. doi: 10.7334/psicothema2016.383. PMID: 29048317.
- Brasil. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm Acesso em: 25 nov. 2022.
- Brasil. (2012). Lei nº 12.711, de 29 de Agosto de 2012. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112711.htm Acesso em: 25 nov. 2022.
- Brasil. (2014). Lei nº 12.990, de 9 de Junho de 2014. Reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/112990.htm Acesso em: 25 nov. 2022.
- Brasil. (2015). Lei nº 13.146, de 6 de Julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm Acesso em: 25 nov. 2022.
- Bednarikova, M., Kostalova, J., Vavra, J., & Halamova, D. (2018). Diversity management in the context of corporate social responsibility. In Proceedings of the 10th International Scientific Conference “Business and Management 2018”, May 3–4, 2018, Vilnius, Lithuania.
- Bridgstock, R., Lettice, F., Özbilgin, M.F., & Tatli, A. (2010). Diversity management for innovation in social enterprises in the UK. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(6), pp.557-574.

- Bridoux, F. (2004). A resource-based approach to performance and competition : An overview of the connections between resources and competition.
- Caixeta, C. G. F., Lopes, H. E. G., Bernardes, P., Cardoso, M. B. R., & Carvalho Neto, A. M. (2011). Reputação corporativa e desempenho econômico-financeiro: um estudo em cinco grandes grupos empresariais brasileiros. *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 9(1), 86-109.
- Campbell, K., & Mínguez-Vera, A. (2008). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, Vol.83, pp.435–451
- Carter, D.A., Simkins, B.J., & Simpson, W.G. (2003). Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. *The Financial Review*, Volume 38(1), pp.33-53.
- Chatterjee, C., Nag, T. Do women on boards enhance firm performance? Evidence from top Indian companies. *Int J Discl Gov* 20, 155–167 (2023). <https://doi.org/10.1057/s41310-022-00153-5>
- Conselho Federal de Contabilidade. (2018). Norma Brasileira de Contabilidade, NBC TSP 12, de 18 de outubro de 2018: Aprova a NBC TSP 12 – Demonstração dos Fluxos de Caixa. <https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTSP12.pdf>
- Cox, T.H., & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, Vol.5, No.3(Aug.,1991), pp.45-56.
- Cucari, N., Esposito De Falco, S., and Orlando, B. (2018) Diversity of Board of Directors and Environmental Social Governance: Evidence from Italian Listed Companies. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt.*, 25: 250– 266. doi: 10.1002/csr.1452.
- Cunha, P. R., & Politelo, L. (2013). Determinantes do nível de governança corporativa das empresas brasileiras de capital aberto do setor de consumo cíclico da BM&FBovespa. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 6(2), 211-235.
- Daniel-Vasconcelos, V., Ribeiro, M. de S., & Crisóstomo, V. L.. (2022). Does gender diversity moderate the relationship between CSR committees and Sustainable Development Goals disclosure? Evidence from Latin American companies. *RAUSP Management Journal*, 57(4), 434–456. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-02-2022-0063>
- da Cunha, J., Bianchi, M., & Pain, P. (2022). Remuneração e Desempenho Organizacional: uma Análise da Relação entre o Investimento em Capital Humano e o Desempenho Econômico-Financeiro das Concessionárias de Distribuição de Energia Elétrica Brasileiras. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 17(1), 1-21. doi:https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v0i0.45137
- Daft, R.L.(2021). *Organizations and Organization Design*.In: *Organization Theory & Design*.Cengage,(13ed.).USA.

- da Silva, P. M. M., & Vasconcelos, C. R. M. de. (2019). Diversidade cultural no contexto organizacional. *Comunicação & Informação*, 22. <https://doi.org/10.5216/ci.v22i0.55133>
- Dezsö, C.L. and Ross, D.G. (2012), Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strat. Mgmt. J.*, 33: 1072-1089. <https://doi.org/10.1002/smj.1955>
- Dias, D.; Tondolo, V.; De Toni, D. (2016). Revisão Sistemática da Literatura Sobre Desempenho Organizacional em Pequenas Empresas. *Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão*. 5. 1-18. 10.18226/35353535.v5.2016.31.
- Dybá, T., Dingsøyr, T., & Hanssen, G. (2007). Applying Systematic Reviews to Diverse Study Types: An Experience Report. *Proceedings - 1st International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement, ESEM 2007*, 225-234. <https://doi.org/10.1109/ESEM.2007.59>
- Fatmy, V.; Kihn, J.; Sihvonen, J.; Vähämaa, S. (2021). Does lesbian and gay friendliness pay off? A new look at LGBT policies and firm performance. *Accounting & Finance*, Volume 62, Issue 1, March 2022, Pages 213-242.
- Ferrero-Ferrero, I., Fernández-Izquierdo, M.Á., Muñoz-Torres, M.J. (2013). Can Board Diversity Enhance the Integration of ESG Aspects in Management System?. In: Fernández-Izquierdo, M.Á., Muñoz-Torres, M.J., León, R. (eds) *Modeling and Simulation in Engineering, Economics, and Management*. MS 2013. *Lecture Notes in Business Information Processing*, vol 145. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-38279-6_1
- Ferreira, L.C.D., & Rais, L.A. (2016). What is the relationship between diversity and performance? A study about the relationship between the proportion of people with disabilities in the productivity of Brazilian firms. *Review of Business Management*, São Paulo, Vol. 18, No. 59, p. 108-124, Jan./Marc. 2016.
- Field, A. (2015). *Discovering Statistics Using SPSS (5th Ed.)*, SAGE: London.
- Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 18-25. doi:10.1590/s0034-75902000000300003
- Flick, U. (2012). Coleta de dados: abordagens quantitativa e qualitativa. In: *Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes*. Tradução: Magda Lopes – Dados eletrônicos.– Porto Alegre: Penso, (2012), p107-132.
- Fraga, A.M.; Colomby, R.K.; Gemelli, C.E.; Prestes, V.A. (2022). As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). *Cadernos EBAPE.BR*, v.20, nº1, Rio de Janeiro, Jan./Fev.2022. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200155>.

- Fraga, J. B., & Silva, V. A. B. (2012). Diversidade no conselho de administração e desempenho da empresa: uma investigação empírica. *Brazilian Business Review*, 9(Especial), 58-80.
- Frame, P., & O'Connor, J. (2003). From the “high ground” of policy to “the swamp” of professional practice: the challenge of diversity in teaching labour studies. *Society in Transition*, 33(2), pp278-292. ISSN1028-9852 [Article]
- Freitas, M. E. (2016). Diversidade: Uma realidade incômoda. *GV Executivo*, 15(2). Retrieved from <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/65073>
- Furr, N., & Eisenhardt, K. (2021). Strategy and uncertainty: Resource-based view, strategy creation view, and the hybrid between them. *Journal of Management*, 47, 1915–1935.
- Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The Resource-Based View of the Firm, Human Resources, and Human Capital: Progress and Prospects. *Journal of Management*, 47(7), 1796–1819. <https://doi.org/10.1177/0149206320978799>
- Gibson, C. B., Gibson, S. C., & Webster, Q. (2021). Expanding Our Resources: Including Community in the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 47(7), 1878–1898. <https://doi.org/10.1177/0149206320987289>
- Gitman, L. J. (2010). *Princípios de administração financeira* (A. V. Hastings, Trans.; J. J. Salim, Rev.) (12th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Gomes Filho, A.S., Filho, T.L.L., Macêdo, M.E.C., Silva, L.M., Teixeira, M.W.S., Miranda, L.M.F., & Filho, J.A.A. (2020). Diversity Management in Organizations in Brazil: A Literature Review. *Id on Line Rev. Mult. Psic.*, V.14, N. 50, p. 1255-1270, Maio/2020 - ISSN 1981-1179.
- González-Rodríguez, M. R., Jiménez-Caballero, J. L., Martín-Samper, R. C., Köseoglu, M. A., & Okumus, F. (2018). Revisiting the link between business strategy and performance: Evidence from hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 21-31. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.008>
- Gutierrez Castanha, R., de Fatima Costa Miranda, A. ., & Alves de Pontes, L. . (2020). O SETOR DE CONSUMO CÍCLICO SEGUNDO AÇÕES NEGOCIADAS NA B3: O SEGMENTO DE ELETRODOMÉSTICOS, PRODUTOS DIVERSOS, TECIDOS, VESTUÁRIO E CALÇADOS. *Colloquium Socialis*. ISSN: 2526-7035, 3(4), 37–46. Recuperado de <https://revistas.unoeste.br/index.php/cs/article/view/3321>
- Hansen, E., Conroy, K., Toppinen, A., Bull, L., Kutnar, A., & Panwar, R. (2016). Does gender diversity in forest sector companies matter?. *Canadian Journal of Forest Research*. 46(11): 1255-1263. <https://doi.org/10.1139/cjfr-2016-0040>

- Hentges, K., Yaney, J. and Shields, C. (1990), Training and Motivating the New Labor Force: The Impact of Ethnicity. *Performance Improvement Quarterly*, 3: 36-44. <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.1990.tb00466.x>
- Hofstede, G. (1989). Organizing for cultural diversity. *European Management Journal*, 7(4), 390-397. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(89\)90075-3](https://doi.org/10.1016/0263-2373(89)90075-3)
- Homan, A.C.; Buengeler, C.; Eckhoff, R.A.; Van Ginkel, W.P.; & Voelpel, S.C. (2015). The interplay of diversity training and diversity beliefs on team creativity in nationality diverse teams. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1456–1467. <https://doi.org/10.1037/apl0000013>
- Homan, A.C., Van Knippenberg, D., Van Kleef, G.A., & Dreu, C.D. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *The Journal of applied psychology*, 92(5), 1189-99.
- Homberg, F., & Bui, H.T.M. (2013). Top Management Team Diversity: A Systematic Review. *Group & Organization Management*, Volume 38, issue: 4, 455–479.
- Horwitz, S.K., & Horwitz, I.B. (2007), “The effects of team diversity on team outcomes: a meta analytic review of team demography”, *Journal of Management*, Vol. 33 No. 6, pp. 987-1015.
- Houtenville, A., & Kalargyrou, V. (2012). People with Disabilities: Employers’ Perspectives on Recruitment Practices, Strategies, and Challenges in Leisure and Hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 40–52. <https://doi.org/10.1177/1938965511424151>
- Huselid, M.A.; Jackson, S.E.; Schuler, R.S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *The Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1 (Feb., 1997), pp. 171-188.
- Inegbedion, H., Sunday, E., Asaleye, A., Lawal, A., & Adebajji, A. (2020). Managing diversity for organizational efficiency. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019900173>
- Iudicibus, S. de, & Marion, J. C. (2008). *Curso de contabilidade para não contadores* (5th ed.). Atlas.
- Javaid, H. M., Ain, Q. U., & D’Ecclesia, R. (2023). Female directors in the boardroom and intellectual capital performance: Does the “critical mass” matter? *Financial Innovation*, 9. <https://doi.org/10.1186/s40854-023-00476-4>
- Kirsch, A. (2021). Revolution from above? Female directors’ equality-related actions in organizations. *Business & Society*, 61(3), 572-605. <https://doi.org/10.1177/21582440211001843>

- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. and Thomas, D. (2003), The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Hum. Resour. Manage.*, 42: 3-21. <https://doi.org/10.1002/hrm.10061>
- Lazzaretti, K., Piekas, A. A. S., & Julkovski, D. J. (2019). Características dos conselhos de administração e desempenho das firmas brasileiras de capital aberto. *GO - Revista Gestão Organizacional*, Chapecó, 12(3), 54-71.
- Li, W., Wang, X., Haque, M. J., Shafique, M. N., & Nawaz, M. Z. (2020). Impact of workforce diversity management on employees' outcomes: Testing the mediating role of a person's job match. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244020903402>
- Lo, F.-Y., Wang, Y. and Zhan, W. (2020), "Does TMT cultural diversity contribute to firm performance and do socialisation and tenure matter? A test of two competing perspectives", *Personnel Review*, Vol. 49 No. 1, pp. 324-348. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2018-0468>
- Maccali, N., Kuabara, P. S. S., Takahashi, A. R. W., Roglio, K. D., & Boehs, S. T. M. (2015). As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: A inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. *RAM - Revista De Administração Mackenzie*, 16(2), 157-187.
- Maia, P. L. O. Gestão da Diversidade no Contexto Organizacional Brasileiro: um enfoque sob a Revisão Sistemática da Literatura. In: *EnANPAD 2017, 2017*, São Paulo, SP. XLI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2017, 2017.
- Manoharan, A., Madera, J. M., & Singal, M. (2021). Walking the talk in diversity management: Exploring links between strategic statements, management practices, and external recognition. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102864.
- Marques, A. L., Romeo, M., Matalinares, M., & Yepes-Baldó, M. (2020). Managers' conceptions and their effects on the perception of employees with disabilities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(19), 7039.
- Matitz, Q. R. S., & Bulgacov, S. (2011). O conceito de desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 580-607.
- Mazibuko, J. V., & Govender, K. K. (2017). Exploring workplace diversity and organisational effectiveness: A South African exploratory case study. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 15(0), a865. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.865>

- McMahon, A. (2011). Does Workplace Diversity Matter? A Survey Of Empirical Studies On Diversity And Firm Performance, 2000-09. *Journal of Diversity Management*. 5. 37-48. 10.19030/jdm.v5i2.808.
- Ministério da Fazenda do Brasil. (2010). *Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público*. Secretaria do Tesouro Nacional. Brasília.
- Ministério de Minas e Energia do Brasil. (2023). MME realiza o primeiro seminário sobre diversidade e inclusão nos setores de energia e mineração. Retrieved July 15, 2023, from <https://www.gov.br/mme/pt-br/assuntos/noticias/mme-realiza-o-primeiro-seminario-sobre-diversidade-e-inclusao-nos-setores-de-energia-e-mineracao>
- Ministério do Trabalho do Brasil. (1996). *Relatório do encontro tripartite sobre a implementação de políticas voltadas à diversidade*. São Paulo, out. 1996. https://labordoc.ilo.org/discovery/fulldisplay/alma993221143402676/41ILO_INST:41ILO_VI
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2015). Principais itens para relatar revisões sistemáticas e meta-análises: A recomendação PRISMA*. *Epidemiologia E Serviços De Saúde : Revista Do Sistema Único De Saúde Do Brasil / Ministério Da Saúde Do Brasil*, 24(2), 335–342.
- Ohunakin, F., Adeniji, A., Ogunnaike, O. O., Igbadume, F., & Akintayo, D. I. (2019). The effects of diversity management and inclusion on organisational outcomes: A case of multinational corporation. *Business: Theory and Practice*, 20, 93-102. <https://doi.org/10.3846/btp.2019.09>
- Oliveira, M. B. de, & Eccel, C. S. (2022). Políticas de Gestão da Diversidade: Uma Análise a partir das Percepções de Pessoas LGBTQIA+. In: XI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD - EnEO (pp. 26-27). ANPAD.
- Omotayo, O., Anthonia, A., Hezekiah, F., Odunayo, S., Opeyemi, O., & Odion, E-I. (2020). Diversity management and organisational performance in deposit money banks in Nigeria. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1836751. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1836751>
- Osazevaru, H. O., & Trurhor, E. M. (2020). Unobservable characteristics of board directors and the performance of financial services firms in Nigeria. *Investment Management and Financial Innovations*, 17(4), 378-388. doi:10.21511/imfi.17(4).2020.32
- Otaye-Ebede, L. (2016). Antecedents and outcomes of managing diversity in a UK context: Test of a mediation model. *International Journal of Human Resource Management*, 27(3), 1-23.
- Ozorio, L. de M. (2015). *Análise do Desempenho Econômico-Financeiro de Distribuidoras de Energia Elétrica no Brasil (Texto de Discussão do Setor Elétrico No. 66)*. Grupo de

Estudos do Setor Elétrico.
[https://gesel.ie.ufrj.br/app/webroot/files/publications/15_TDSE%2066%20Indices%20de%20Sustentabilidade%20Finaceira%20\(1\).pdf](https://gesel.ie.ufrj.br/app/webroot/files/publications/15_TDSE%2066%20Indices%20de%20Sustentabilidade%20Finaceira%20(1).pdf)

- Pain, P., & Bianchi, M. (2020). Impacto do investimento em capital humano no desempenho econômico-financeiro das empresas do segmento de energia elétrica listadas na B3 S.A. - Brasil Bolsa Balcão (B3). *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 13(2), mai./ago. 2020. <https://ssrn.com/abstract=3760860>
- Park, S., & Liang, J. (2020). “Merit, Diversity, and Performance: Does Diversity Management Moderate the Effect of Merit Principles on Governmental Performance?”. *Public Personnel Management*, 49(1), 83-110.
- Patrick, H. A., & Kumar, V. R. (2012). *Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges*. SAGE Open, 2(2), 2158244012444615.
- Pletsch, C. S., Boff, M. L., Hein, N., & Hein, A. K. (2020). REPUTAÇÃO CORPORATIVA E DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO DAS 100 MAIORES EMPRESAS LISTADAS NA BM&FBOVESPA. *Revista PRETEXTO*, 14–14. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v21i4.6132>
- Ployhart, R. E. (2021). Resources for What? Understanding Performance in the Resource-Based View and Strategic Human Capital Resource Literatures. *Journal of Management*, 47(7), 1771–1786. <https://doi.org/10.1177/01492063211003137>
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review* 74(6) 61–78. Harvard Business School Publishing. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Render, B., Jr., R.M. S., & Hanna, M. E. (2010). *Análise quantitativa para administração* (10th ed.). Grupo A. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788577806676>
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Richardson, R. J. (2017). Paradigmas de pesquisa: Método quantitativo, método qualitativo e método misto. In: *Pesquisa social: Métodos e técnicas* (4th ed., pp. 41-64). Atlas.
- Rose, C. (2007). Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 404-413. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00570.x>
- Rosenauer, D., Homan, A. C., Horstmeier, C. A. L., & Voelpel, S. C. (2016). Managing nationality diversity: The interactive effect of leaders’ cultural intelligence and task interdependence. *British Journal of Management*, 27(3), 628-645.

- Santos, J. V. de M., Santana, A. C., & Arruda, G. D'Á. (2018). Diversidade nas organizações: inclusão social ou estratégia competitiva? *Psicologia.pt*, ISSN 1646-6977.
- Schmiliver, A. L., Teixeira, M. S., Brandão, M. D. Andrade, V. D., Jucá, M. N. (2019). A presença de mulheres cria valor às empresas? *Pretexto*, 20(3), 1-14.
- Seliverstova, Y. (2021). Workforce diversity management: A systematic literature review *Strategic Management*, 26(2), 003-011.
- Shan, L., Fu, S., & Zheng, L. (2017). Corporate sexual equality and firm performance. *Strategic Management Journal*, 38(9), 1812-1826.
- Simons, S. M., & Rowland, K. N. (2011). Diversity and its Impact on Organizational Performance: The Influence of Diversity Constructions on Expectations and Outcomes. *Journal of Technology Management & Innovation*, 6(3), 171-183.
- Singh, J., Singhanian, S. and Aggrawal, D. (2023), "Does board gender diversity impact financial performance? Evidence from the Indian IT sector", *Society and Business Review*, Vol. 18 No. 1, pp. 51-70. <https://doi.org/10.1108/SBR-09-2021-0164>
- Siqueira, A. C. F., Sales, R. G. S., & Fischer, R. M. (2016). Diversidade nas Organizações: Uma Análise Sistemática da Produção Acadêmica da Área de Administração entre 2010 e 2015. XL Encontro da ANPAD, Costa do Sauípe/BA - 25 a 28 set. 2016.
- Soranz, R. F., Palhavã, C. T., Rocha, M. P. da, Silva, Á. N. da, & Andrade, C. de J. (2023). A RELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE E A PERCEPÇÃO DE DESEMPENHO EM INOVAÇÃO: UM ESTUDO EM EMPRESAS BRASILEIRAS. *REVISTA FOCO*, 16(8), e2430–e2430. <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n8-027>
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management. *Strat. Mgmt. J.*, 18: 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Thomas R. R., Jr (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard business review*, 68(2), 107–117. <https://hbr.org/1990/03/from-affirmative-action-to-affirming-diversity>
- United Nations. (2012). Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” Framework. United Nations Publications. <https://www.ohchr.org/en/publications/reference-publications/guiding-principles-business-and-human-rights>
- Urbancová, H., Hudáková, M., & Fajčíková, A. (2020). Diversity Management as a Tool of Sustainability of Competitive Advantage. *Sustainability*, 12(12), 5020.
- U.S. Department of Labor (2022). Legal Highlight: The Civil Rights Act of 1964. In Office of the Assistant Secretary for Administration & Management.

<https://www.dol.gov/agencies/oasam/civil-rights-center/statutes/civil-rights-act-of-1964#:~:text=The%20Civil%20Rights%20Act%20of%201964%20prohibits%20discrimination%20on%20the,hiring%2C%20promoting%2C%20and%20firing>. Acesso: 25 nov. 2022.

- Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36(3), 590-602.
- Watts, R. J., & Carter, R. T. (1991). Psychological Aspects of Racism in Organizations. *Group & Organization Studies*, 16(3), 328–344. <https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.1177/105960119101600307>
- Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm. *Strat. Mgmt. J.*, 5: 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wyatt-Nichol, H., & Antwi-Boasiako, K. B. (2012). Diversity Management: Development, Practices, and Perceptions among State and Local Government Agencies. *Public Personnel Management*, 41(4), 1-22.
- Yadav, S.; Lenka, U. (2020). "Diversity management: a systematic review", *Equality, Diversity and Inclusion*, Vol. 39 No. 8, pp. 901-929. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197>
- Yang, Y. & Konrad, A. (2011). Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory. *Group & Organization Management - GROUP ORGAN MANAGE*. 36. 6-38. [10.1177/10596011110390997](https://doi.org/10.1177/10596011110390997).
- Zhuwao, S., Ngirande, H., Ndlovu, W., & Setati, S.T. (2019). Gender diversity, ethnic diversity and employee performance in a South African higher education institution. *SA Journal of Human Resource Management/SAJHRM*, 17(1), 1-8.