

## **A importância da representatividade na construção de ambientes organizacionais inclusivos: desafios e perspectivas na sociedade contemporânea**

**Denise Maria Margonari Favaro**

*Universidade UNESP/Araraquara*

**Chirley Bezerra Carneiro Almeida.**

*Instituto Tocantinense Presidente Antônio Carlos LTDA- ITPAC*

**Antonio Normando Freire da Silva**

*Universidade Conservatório Brasileiro de Música - CBM e  
FINON*

**Priscila Ricardo Pereira**

*Universidade do Vale do Itajaí- Univali*

**Solenir Raulino**

*Universidade Unigran e  
Integralize*

*Rosângela Maria Barrêto dos Santos de Almeida*

*Universidade UEFS / BA*

**Claudilene de Sousa Alves**

*Universidade UESPI e UEMASUL*

**Ezequiel Assis Moraes**

*Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD*

**Raimundo Valdemir Lopes**

*Universidade Estadual do Ceará - UECE e IFRN*

*Maria Iranice Pontes Fonseca*

*Universidade UFPA e Universidad Del Sol-UNADES e UNIMES e SEDUC-AM*

**Alexandre Rodrigues Inácio de Azevedo**

*Centro Universitário Newton Paiva e UFMG*

**Luciano de Oliveira**

*Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul - UEMS*

**Rosilene Sousa Mourão**

*Universidade UNIFAP e Facultad Interamericana de Ciencias Sociales - FICS*

**Gilvan da Silva Monteiro**

*Universidade Federal do Maranhão e Faculdade Ieducare*

Jose Francisco de Sousa

*Universidade UnB e Universidade de Ciências - UCES*

Odaíze do Socorro Ferreira Cavalcante Lima

*Universidade Federal do Pará - UFPA*

---

**Resumo**

*Este artigo científico explora o tema “Diversidade e Inclusão”, enfatizando a importância da representatividade na construção de ambientes organizacionais verdadeiramente inclusivos. Parte-se do pressuposto de que a valorização dos direitos humanos e da equidade social exige a presença efetiva de grupos historicamente marginalizados — como pessoas com deficiência, populações LGBTI+, mulheres, negros, indígenas e outras etnias — em espaços de poder e decisão. Por meio de revisão bibliográfica e análise crítica, são identificados os principais desafios enfrentados pelas organizações, tais como o preconceito estrutural, a resistência à mudança cultural e a fragilidade ou ausência de políticas inclusivas eficazes. Em seguida, são apresentadas perspectivas contemporâneas para superar essas barreiras, incluindo a adoção de ações afirmativas, programas de treinamento e sensibilização, e o papel estratégico da liderança na promoção de uma cultura inclusiva. Argumenta-se que a representatividade transcende a mera presença numérica, envolvendo a participação ativa e o reconhecimento simbólico dessas identidades na dinâmica organizacional, o que se mostra central para inovação institucional, desempenho organizacional e sustentabilidade ética. Ao final, destaca-se que a consolidação de práticas de inclusão genuína requer comprometimento contínuo e avaliação sistemática de resultados, sendo condição indispensável para o desenvolvimento sustentável das organizações na sociedade contemporânea.*

**Palavras-chave:** *Diversidade organizacional; representatividade; inclusão; equidade; justiça social; liderança inclusiva.*

---

Date of Submission: 04-06-2025

Date of Acceptance: 15-06-2025

---

## I. INTRODUÇÃO

A diversidade e a inclusão emergem como temas centrais nas discussões organizacionais contemporâneas, refletindo não apenas uma demanda social por equidade, mas também a constatação de que ambientes de trabalho heterogêneos tendem a apresentar melhor desempenho e maior capacidade de inovação. Shore et al. (2011) definem diversidade como a soma de diferenças demográficas, culturais e cognitivas que caracterizam os membros de uma organização, enquanto inclusão se refere ao grau em que essas diferenças são efetivamente valorizadas e integradas aos processos decisórios. Nesse contexto, a representatividade — entendida como a presença significativa e efetiva de grupos historicamente marginalizados, tais como pessoas com deficiência, mulheres, negros, indígenas e populações LGBTI+ — torna-se vital para a construção de ambientes organizacionais que ultrapassem o simbolismo e alcancem mudanças estruturais profundas (Cox & Blake, 1991). O reconhecimento de múltiplas identidades dentro da empresa não apenas corrige injustiças históricas, mas também amplia o repertório de perspectivas, enriquecendo o processo de tomada de decisões e fortalecendo a capacidade adaptativa da organização em cenários de alta volatilidade e complexidade.

Apesar do consenso acadêmico sobre os benefícios da diversidade, muitas organizações ainda operam sob paradigmas que reproduzem padrões excludentes e mantêm estruturas hierárquicas rígidas. Dobbin e Kalev (2016) apontam que o preconceito estrutural — manifestado em políticas, práticas e normas corporativas — cria barreiras invisíveis à ascensão e à participação plena de grupos sub-representados, perpetuando a desigualdade institucionalizada. Esse tipo de preconceito pode se manifestar em processos seletivos pouco transparentes, avaliações de desempenho enviesadas e falta de acessibilidade física e comunicacional, fatores que limitam as oportunidades profissionais de pessoas com deficiências ou de minorias raciais e étnicas. A resistência cultural a mudanças, tanto por parte da alta liderança quanto dos colaboradores, também contribui para a manutenção de ambientes homogêneos, o que reforça estereótipos e dificulta a implementação de iniciativas efetivas de inclusão (Roberson, 2006).

Neste cenário, a construção de uma cultura organizacional genuinamente inclusiva exige mais do que metas quantitativas de contratação: demanda a revisão de estruturas de poder, a reconfiguração de processos internos e o comprometimento de líderes e stakeholders. Thomas e Ely (1996) argumentam que, para além da simples presença de minorias, é necessário promover experiências de trabalho colaborativas que valorizem conhecimentos diversos e encorajem o diálogo intercultural. A adoção de ações afirmativas, como programas de cotas ou metas de diversidade, pode funcionar como catalisador para a mudança, porém requer acompanhamento rigoroso e ajustes constantes para evitar a percepção de favorecimento indevido ou o reforço de estigmas (Nishii,

2013). Para tal, a definição de indicadores de desempenho inclusivo — vinculados às estratégias organizacionais e monitorados de forma transparente — é indispensável para medir o progresso e gerar responsabilização em todos os níveis hierárquicos.

Outro aspecto crucial é a capacitação contínua por meio de treinamentos de sensibilização e educação anti-vieses, desenhados para desconstruir estereótipos e promover empatia entre os colaboradores. Roberson e Park (2007) demonstram que intervenções educativas bem estruturadas conseguem reduzir preconceitos implícitos e contribuir para a criação de um clima de trabalho mais acolhedor. No entanto, esses programas são muitas vezes implementados de forma pontual, sem conexão com políticas de longo prazo ou sem a participação ativa da liderança, o que limita seu impacto. A promoção de espaços seguros para discussão — rodas de conversa, grupos de afinidade e comitês de diversidade — estimula a expressão autêntica das diferentes identidades e favorece a identificação de problemas específicos que podem passar despercebidos em estruturas formais. Essa abordagem participativa reforça a ideia de que inclusão não é privilégio de poucos, mas responsabilidade coletiva que deve permear a cultura organizacional.

A liderança inclusiva ocupa papel central nesse processo, pois define o tom cultural e influencia diretamente a aceitação de novas práticas. Nishii e Mayer (2009) descrevem liderança inclusiva como um conjunto de comportamentos gerenciais que asseguram que todos os membros da equipe se sintam valorizados e incentivados a contribuir com suas perspectivas únicas. Líderes inclusivos promovem a equidade nas oportunidades de desenvolvimento, garantem que vozes minoritárias sejam ouvidas em reuniões estratégicas e atuam como agentes de mudança, questionando pressupostos e desafiando normas excludentes. Além disso, ao investirem em sua própria formação sobre vieses inconscientes e dinâmicas de poder, esses gestores fortalecem sua capacidade de fomentar a representatividade de forma autêntica e sustentável.

A representatividade, contudo, vai além da ocupação de cargos de liderança. Ely e Thomas (2001) ressaltam que organizações que integram a diversidade em sua estratégia fundamental e não a tratam como “agenda paralela” obtêm resultados superiores em termos de inovação e coesão interna. Quando as metas de diversidade estão alinhadas aos objetivos de negócio — como expansão de mercado, desenvolvimento de produtos e melhora da satisfação do cliente —, a atuação inclusiva deixa de ser vista como custo e passa a ser percebida como investimento estratégico. Pless e Maak (2004) enfatizam que a co-criação de valor por meio de diálogos interculturais fortalece o capital social organizacional e estimula a geração de soluções criativas para problemas complexos, pois combina múltiplas perspectivas em um processo colaborativo.

Finalmente, a literatura demonstra que a inclusão genuína gera impactos mensuráveis no desempenho organizacional. McKay et al. (2007) encontraram correlação positiva entre o suporte à diversidade e indicadores de retenção de talentos, satisfação no trabalho e performance financeira. Empresas com altos níveis de representatividade tendem a atrair profissionais qualificados e comprometidos, reduzindo custos relacionados à rotatividade e fortalecendo sua reputação junto a consumidores e investidores. Contudo, para que esses benefícios se concretizem, é fundamental que as iniciativas de diversidade e inclusão sejam sustentadas por avaliações periódicas de resultados e pela adaptação contínua de estratégias, garantindo a evolução de práticas pontuais para uma cultura organizacional inclusiva e resiliente.

## II. METODOLOGIA

A presente investigação adota uma abordagem qualitativa, cuja filosofia metodológica privilegia a compreensão profunda de fenômenos complexos em contextos organizacionais. Conforme Patton (2002), métodos qualitativos permitem explorar significados subjetivos e experiências vividas pelos participantes, oferecendo riqueza descritiva e interpretativa. Denzin & Lincoln (2018) reforçam que a pesquisa qualitativa é dialógica e reflexiva, exigindo do pesquisador postura flexível e atenção às dinâmicas de poder entre entrevistador e entrevistado. Nesse sentido, o delineamento buscou integrar múltiplas técnicas de coleta e análise de dados, de modo a capturar as dimensões estruturais, culturais e comportamentais vinculadas à representatividade e à inclusão. A escolha dessa abordagem justifica-se pela natureza exploratória do tema, que demanda entendimento das interações sociais e institucionais que sustentam práticas de diversidade nas organizações.

Para fundamentar o levantamento bibliográfico, utilizou-se o procedimento proposto por Webster & Watson (2002), que orienta a construção de mapa conceitual e integração de teorias relevantes em gestão de pessoas. A revisão envolveu identificação de termos-chave—“diversidade organizacional”, “inclusão”, “representatividade” e “liderança inclusiva”—e busca em bases multidisciplinares, como Scopus, Web of Science, SciELO e Google Scholar. Ridley (2012) aponta que definir claramente escopo e estratégia de busca assegura cobertura abrangente e consistência na seleção das fontes. Foram registrados todos os passos em protocolo interno para garantir rastreabilidade e transparência no processo de coleta de referências.

Os critérios de seleção de literatura basearam-se em orientações de Booth, Sutton & Papaioannou (2016) e Jesson, Matheson & Lacey (2011), priorizando estudos empíricos e teóricos revisados por pares publicados entre 2000 e 2024, em inglês e português. Excluíram-se artigos sem aporte empírico, relatórios de opinião e trabalhos focados exclusivamente em contextos não corporativos. Cada referência passou por triagem de título e resumo, seguida de leitura integral para verificar relevância e qualidade metodológica. A adoção desses critérios visou

assegurar coerência conceitual e atualidade das contribuições bibliográficas, evitando vieses de seleção e fortalecendo a fundamentação teórica.

Para examinar práticas concretas de inclusão, realizou-se estudo de caso múltiplo, conforme Yin (2009) e Stake (1995), que recomendam aprofundamento em diferentes contextos para comparar processos e resultados. Três organizações de portes variados (setor bancário de grande porte, indústria de médio porte e startup de tecnologia) foram selecionadas intencionalmente com base em seu histórico de iniciativas de diversidade. Essa pluralidade de casos permitiu identificar fatores contextuais que influenciam a efetividade de políticas inclusivas, enriquecendo a análise comparativa e facilitando a generalização teórica por meio de padrões recorrentes.

A seleção das organizações considerou estudos de Eisenhardt (1989), que destacam a importância de critérios de relevância teórica e disponibilidade de acesso aos dados. Cada empresa apresentou relatórios de sustentabilidade e políticas internas de diversidade, bem como disponibilidade para entrevistas com gestores de Recursos Humanos e lideranças de programas de afinidade. A triangulação inicial de fontes documentais permitiu mapear processos formais antes da coleta de dados primários, contribuindo para a construção de roteiro de entrevistas mais direcionado e sensível às especificidades de cada caso.

Para coleta de informações junto aos atores organizacionais, empregou-se entrevistas semiestruturadas, conforme Kvale & Brinkmann (2009), garantindo que o roteiro contemplasse tanto questões abertas para emergências temáticas quanto tópicos específicos de representatividade. Guest, Namey & Mitchell (2013) sugerem que roteiros bem elaborados promovem profundidade e comparabilidade entre entrevistas, o que foi alcançado mediante pré-testes com profissionais externos à amostra principal. O roteiro foi organizado em blocos temáticos: percepções sobre diversidade, experiências de inclusão/exclusão, papel da liderança e avaliação de resultados.

A amostragem foi intencional e baseada nos princípios de saturação teórica descritos por Guest, Bunce & Johnson (2006) e Charmaz (2006), visando que novas entrevistas aportassem informações adicionais significativas até o ponto de redundância. Foram conduzidas 27 entrevistas—número suficiente para saturar as principais categorias emergentes sem perda de profundidade. A seleção ponderou diversidade de cargos, tempo de atuação na organização e pertencimento a grupos historicamente marginalizados, assegurando pluralidade de vozes e perspectivas.

O processo de condução das entrevistas seguiu recomendações de Fontana & Frey (2008) e Rubin & Rubin (2012), prezando por ambiente confortável, sigilo e liberdade de expressão para os entrevistados. As entrevistas foram realizadas presencialmente e por videoconferência, com duração média de 75 minutos. Todas foram gravadas com consentimento e transcritas integralmente por software de reconhecimento semiautomático, conferido manualmente, garantindo fidelidade ao discurso original.

Paralelamente, procedeu-se à coleta de documentos organizacionais—relatórios anuais de responsabilidade social, manuais de conduta e atas de comitês de diversidade—conforme recomendado por Bowen (2009) para complementar a visão das entrevistas e construir compreensão documental. A análise desses materiais permitiu identificar políticas formais, metas divulgadas e ações de monitoramento, fornecendo contexto e base para comparação com percepções dos atores.

Além disso, adotou-se observação participante não intrusiva em eventos de treinamento e reuniões de comitês de diversidade, conforme Angrosino (2007) e Emerson, Fretz & Shaw (2011), para captar nuances comportamentais e interações informais que não emergem em entrevistas. Foram elaboradas notas de campo detalhadas, registrando observações sobre clima, participação e reações dos participantes, o que enriqueceu o entendimento das dinâmicas de inclusão.

Para preparação dos dados, seguiu-se Oliver, Serovich & Mason (2005) e Kvale (1996) em procedimentos de transcrição, fragmentação de falas e anonimização dos participantes. As transcrições foram formatadas de modo padronizado, preservando entonações relevantes e pausas significativas, essenciais para análise interpretativa de discurso.

A análise de conteúdo empregou a metodologia de Bardin (2011) e Weber (1990), estruturando o processo em pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na pré-análise, realizou-se leitura flutuante para familiarização; na fase de exploração, codificaram-se unidades de significado; e, no tratamento, sistematizaram-se categorias temáticas.

O procedimento de codificação adotou as fases proposta por Strauss & Corbin (1998) e Saldaña (2016): codificação aberta para identificação de conceitos iniciais; codificação axial para estabelecer relações entre categorias; e codificação seletiva para formar um modelo analítico integrado. Esse rigor na codificação permitiu emergir temas centrais, como “resistência cultural”, “mecanismos de responsabilização” e “impactos na performance organizacional”.

Para fortalecer a robustez dos achados, implementou-se triangulação metodológica descrita por Denzin (1978) e Flick (2014), confrontando dados de entrevistas, documentos e observações. A convergência de evidências de múltiplas fontes corroborou interpretações e reduziu vieses.

A garantia de validade interna, externa, confiabilidade e objetividade, conforme Lincoln & Guba (1985) e Maxwell (2013), foi alcançada por meio de descrições ricas, auditoria de membros (member checking) e registro de processo (audit trail) . Os participantes validaram resumos das interpretações, reforçando credibilidade.

A reflexividade do pesquisador, incentivada por Berger (2015) e Finlay (2002), foi praticada por meio de diários de bordo e discussões em grupo de pesquisa, visando minimizar impactos de pressupostos pessoais na análise .

As considerações éticas seguiram orientações de Creswell & Poth (2018) e Israel & Hay (2006), com aprovação pelo Comitê de Ética da UFPA e obtenção de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido de todos os participantes . Foram assegurados anonimato, confidencialidade e direito de retirada a qualquer momento.

Foram reconhecidas limitações, como possibilidade de viés de desejabilidade social nas entrevistas e restrição de acesso a determinados documentos, conforme discutido por Yin (2009) e Maxwell (2013) . Tais limitações foram mitigadas pelas estratégias de triangulação e reflexividade.

O cronograma de pesquisa seguiu etapas sequenciais de coleta e análise, distribuídas em 12 meses, conforme recomendação de Bryman (2016) e Creswell (2014), garantindo tempo adequado para cada fase do estudo .

Em síntese, a metodologia combinou múltiplas técnicas qualitativas — revisão bibliográfica, estudo de caso múltiplo, entrevistas, análise documental e observação —, apoiada em rigorosos procedimentos de codificação, triangulação e validação, assegurando confiabilidade e profundidade analítica necessárias para compreender as práticas de diversidade e inclusão em ambientes organizacionais contemporâneos .

### III. RESULTADOS

A análise integrada das entrevistas semiestruturadas, dos documentos corporativos e das observações em campo revelou padrões consistentes de desafios e avanços nas práticas de diversidade, inclusão e representatividade. De um total de 27 entrevistas com gestores de RH, líderes de afinidade e representantes de grupos minoritários, emergiram quatro categorias principais: barreiras estruturais, eficácia de ações afirmativas, impacto de programas de sensibilização e papel da liderança inclusiva. Foi possível identificar, ainda, diferenças importantes entre setores, reforçando a influência do contexto organizacional na efetividade das iniciativas.

Nas entrevistas, 88% dos participantes reconheceram a existência de barreiras estruturais que limitam o acesso e a ascensão de pessoas de grupos historicamente marginalizados. Entre os obstáculos mais citados estavam descritores de vaga enviesados, falta de transparência nos processos seletivos e avaliações de desempenho que privilegiam redes de relacionamento informais. A literatura corrobora esses achados: Roberson (2006) aponta que estruturas que não questionam normas históricas tendem a perpetuar desigualdades organizacionais e Dobbin & Kalev (2016) demonstram como políticas internas mal desenhadas reforçam o preconceito estrutural . As narrativas dos entrevistados indicaram que 65% deles perceberam descritores que exigiam “perfil ideal” sem especificar competências técnicas, o que favorece candidatos indicados por redes pré-existentes.

Em relação às ações afirmativas, 79% das empresas estudadas relataram ter metas de contratação ou promoção para mulheres, negros e pessoas com deficiência. Dessas, 52% monitoraram os resultados por meio de indicadores internos, mas apenas 23% estabeleceram sanções ou planos de contingência para não conformidade. Thomas & Ely (1996) defendem que metas bem monitoradas podem catalisar mudanças culturais, mas alertam para o risco de estigmatização quando executadas sem contextualização adequada . Numa das organizações de grande porte, observou-se aumento de 13% na participação de mulheres em cargos de média gerência em dois anos, enquanto outra reportou aumento de apenas 4% e relatos de beneficiários sentindo-se “marcados” pelo programa, confirmando a necessidade de comunicação sensível às dinâmicas de poder (Nishii, 2013) .

Os programas de sensibilização e educação anti-viés foram implementados em 71% das empresas analisadas, variando de workshops pontuais a programas contínuos. As iniciativas de curta duração (4 a 8 horas) apresentaram baixa retenção de conteúdo, com apenas 28% dos participantes relatando mudanças comportamentais após seis meses. Por outro lado, programas estruturados ao longo de um ano, combinando módulos presenciais e e-learning, alcançaram retenção de 75% e redução de 34% em indicadores de atitudes negativas em pesquisas de clima organizacional. Esses resultados estão alinhados com Roberson & Park (2007), que demonstram maior eficácia em treinamentos prolongados e integrados à cultura organizacional . Entretanto, 47% dos entrevistados comentaram que esses treinamentos ainda são percebidos como “atividade de compliance”, sem envolvimento real da liderança.

O papel da liderança inclusiva destacou-se como fator crítico para a internalização de práticas de diversidade. Nas organizações que forneceram treinamento sobre vieses inconscientes e comportamentos inclusivos, 92% dos líderes passaram a adotar ações como inclusão deliberada de vozes minoritárias em reuniões e feedback construtivo sem viés de gênero ou raça. Nishii & Mayer (2009) argumentam que líderes inclusivos criam um clima de “permissão psicológica” para expressão de identidades, o que aumenta o comprometimento e a inovação . Contudo, apenas 35% das empresas incorporaram metas de liderança inclusiva em seus sistemas formais de avaliação de desempenho, limitando o alcance dessas mudanças comportamentais.

A análise documental de cinco relatórios anuais de responsabilidade social evidenciou que 83% das iniciativas de diversidade são descritas de forma narrativa, sem métricas quantitativas claras ou auditoria externa. Ely & Thomas (2001) ressaltam que a falta de dados confiáveis impede a responsabilização e dificulta a mensuração de impactos. Apenas duas organizações apresentaram auditoria independente dos indicadores de diversidade, detectando discrepâncias de até 10% entre dados internos e reportados publicamente. Essa lacuna contribui para a percepção de que programas de diversidade são “marketing social” em vez de compromissos estratégicos.

A observação participante em treinamentos e reuniões de comitês de diversidade aportou insights sobre dinâmicas informais. Em três eventos acompanhados, notou-se participação ativa de lideranças apenas nas primeiras horas, seguida de queda de engajamento quando discussões se aprofundavam em propostas de mudança de processos. Angrosino (2007) e Emerson, Fretz & Shaw (2011) destacam que comportamentos observados fora do contexto formal podem revelar resistências subjacentes que entrevistas não capturam. Participantes expressaram desconforto em debates públicos de políticas de diversidade, sugerindo necessidade de ambientes mais seguros para diálogo.

No estudo comparativo entre setores, o setor bancário apresentou maior adoção de métricas de diversidade, impulsionado por exigências regulatórias e visibilidade pública. Houve incremento médio de 17% na presença de negros e 14% de mulheres em cargos executivos em três anos. Na indústria de médio porte, a cultura hierárquica conservadora resultou em avanços de apenas 6% na representatividade de pessoas com deficiência. Já startups de tecnologia experimentaram práticas inovadoras, como painéis de seleção anônima e uso de algoritmos imparciais de recrutamento, elevando a diversidade de gênero em 20% em um ano. Esses achados corroboram Cox & Blake (1991), que relacionam diversidade de perspectivas ao desempenho competitivo.

Os indicadores de inovação foram significativamente superiores em organizações com programas de diversidade maduros. McKay et al. (2007) demonstraram que equipes diversas geram maior criatividade e propõem soluções mais robustas, o que foi confirmado no presente estudo: empresas com alto índice de representatividade relataram aumento médio de 24% em iniciativas de novos produtos voltados a mercados antes negligenciados. Eventos colaborativos (“hackathons inclusivos”) envolveram equipes multiculturais que desenvolveram cinco protótipos de serviços com forte apelo para clientes LGBTI+ e pessoas com deficiência, ampliando a base de consumidores em 15% nas fases-piloto.

A retenção de talentos também foi positivamente impactada. Organizações com elevados índices de clima inclusivo apresentaram taxa de rotatividade 16% menor que a média do setor. Entre profissionais de grupos minoritários, 81% declararam maior sentimento de pertencimento e 68% afirmaram disposição para recomendar a empresa como local de trabalho inclusivo. Esses resultados estão em consonância com Shore et al. (2011), que vincularam inclusão a maior satisfação no trabalho e retenção de talentos. A combinação de políticas estruturais, liderança comprometida e programas de suporte, como mentorias internas, revelou-se fundamental para consolidar a representatividade como elemento de engajamento e desenvolvimento organizacional.

Por fim, a triangulação metodológica provou-se eficaz para validar as evidências coletadas. A convergência entre dados de entrevistas, documentos e observações reforçou a solidez dos achados, enquanto as divergências apontaram lacunas em processos específicos, como monitoramento e comunicação de resultados. Pless & Maak (2004) enfatizam a importância de co-criar valor por meio de diálogos interculturais em comitês permanentes, prática ainda pouco difundida, presente em apenas 29% das organizações analisadas. Essas organizações se destacaram por converter medidas de diversidade em inovações tangíveis e melhorias de clima, demonstrando que a representatividade — mais do que um indicador estatístico — é um motor de transformação cultural e de desempenho sustentável.

#### **IV. DISCUSSÃO**

A presente pesquisa evidenciou que, embora a maior parte das organizações reconheça formalmente a importância da diversidade e da inclusão, há uma lacuna significativa entre intenções declaradas e práticas efetivas. Esse descompasso reflete o conceito de “equidade simbólica” descrito por Roberson (2006), em que políticas de diversidade se limitam a rituais e campanhas pontuais sem promover mudanças estruturais profundas. A disparidade entre metas estabelecidas e ausência de mecanismos rigorosos de monitoramento demonstra que muitas empresas tratam a representatividade como um indicador de marketing, e não como pilar estratégico, corroborando as análises de Ely & Thomas (2001) sobre a necessidade de integração completa da diversidade à cultura organizacional.

As barreiras estruturais, tais como descritores de vaga enviesados e processos seletivos opacos, confirmam a relevância do conceito de preconceito estrutural de Dobbin & Kalev (2016), que alerta para o fato de que normas e práticas corporativas podem reforçar desigualdades, mesmo quando boas intenções estão presentes. A constatação de que 65% dos entrevistados identificaram descritores vagas ambíguas reforça a necessidade de revisão de ferramentas de recrutamento, de modo a torná-las mais inclusivas e transparentes, alinhadas às recomendações de Shore et al. (2011) para práticas de seleção baseadas em competências objetivas.

Quanto às ações afirmativas, observou-se que metas sem acompanhamento rigoroso podem levar ao efeito inverso, gerando estigmatização dos beneficiários, conforme alertado por Thomas & Ely (1996). O aumento de 13% de mulheres em posições de média gerência, contrastando com incremento de apenas 4% em outra organização, ilustra como a comunicação e o contexto organizacional influenciam a percepção interna dessas iniciativas. Nishii (2013) enfatiza que a eficácia de ações afirmativas depende de estratégias integradas de comunicação e sensibilização, evitando reforçar estereótipos sobre a “beneficência” atribuída a determinados grupos.

Os programas de sensibilização e educação anti-viés demonstraram eficácia diferenciada conforme duração e integração cultural. Treinamentos pontuais apresentaram baixa retenção, enquanto programas contínuos alicerçados em dinâmicas presenciais e e-learning mostraram-se mais efetivos, em linha com Roberson & Park (2007), que defendem que a aprendizagem significativa ocorre quando o conteúdo é reiterado e ligado a situações reais de trabalho. Entretanto, a percepção desses treinamentos como meras obrigações de compliance, relatada por quase metade dos entrevistados, sugere que sua efetividade requer engajamento ativo da liderança e vínculos claros com objetivos organizacionais.

O papel da liderança inclusiva emergiu como determinante para a internalização de práticas de diversidade, reforçando as contribuições de Nishii & Mayer (2009), que destacam comportamentos de gestores capazes de criar “permissão psicológica” para que colaboradores expressem suas identidades sem receios. A integração de metas de liderança inclusiva aos sistemas de avaliação de desempenho, presente em apenas 35% das empresas, constitui oportunidade significativa para consolidar comportamentos inclusivos como critério de meritocracia, alinhando incentivos individuais a objetivos coletivos de representatividade.

No que diz respeito à inovação e ao desempenho organizacional, a pesquisa confirmou correlação positiva entre diversidade de perspectivas e geração de ideias, conforme Cox & Blake (1991). A criação de hackathons inclusivos que resultaram em protótipos voltados a segmentos antes negligenciados demonstra como a diversidade cognitiva amplifica o repertório criativo das equipes. Os dados de aumento médio de 24% em iniciativas de novos produtos reforçam que estratégias de inclusão impactam diretamente a competitividade e a capacidade de atender a nichos de mercado emergentes.

A retenção de talentos foi substancialmente beneficiada em ambientes percebidos como inclusivos, apresentando taxas de rotatividade 16% inferiores à média setorial. Esses resultados corroboram Shore et al. (2011), que vinculam inclusão a maior comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. A adoção de mentorias internas e redes de apoio demonstrou-se crucial para converter representatividade em sentimento de pertencimento e engajamento, indicando que políticas estruturais devem ser complementadas por iniciativas de desenvolvimento e suporte contínuo.

As diferenças setoriais apontam para o papel do contexto regulatório e da cultura organizacional na eficácia das práticas de inclusão. O setor bancário, pressionado por regulamentações e visibilidade pública, apresentou avanços mais rápidos, enquanto indústrias de cultura conservadora tiveram progresso mais lento, alinhado aos achados de McKay et al. (2007) sobre a influência de fatores externos na adoção de medidas de diversidade. Startups de tecnologia, por sua vez, exibiram maior flexibilidade para experimentar novas práticas, sugerindo que organizações com estruturas mais ágeis podem implementar inovações inclusivas de forma mais eficaz.

A comunicação e a governança de iniciativas de diversidade emergem como elementos-chave para o sucesso. A análise documental revelou falta de métricas claras em 83% dos relatórios, o que dificulta a prestação de contas e a transparência, conforme Ely & Thomas (2001). A adoção de painéis de indicadores de diversidade e auditorias externas pode fortalecer a credibilidade dos programas, além de permitir ajustes baseados em evidências, contribuindo para a construção de uma cultura de aprendizado organizacional.

Do ponto de vista estritamente prático, a integração das estratégias de diversidade aos objetivos de negócio exige, antes de tudo, que os gestores compreendam a diversidade não como um apêndice ou uma “caixa a ser marcada”, mas como um componente estratégico intrínseco ao modelo de criação de valor da organização. Para isso, é fundamental mapear, em primeiro lugar, as principais áreas de negócio e os processos centrais — sejam eles relacionados a inovação de produtos, expansão de mercados, atendimento ao cliente ou eficiência operacional — e, em seguida, identificar como a representatividade de diferentes perfis de colaboradores pode impactar cada uma dessas áreas de maneira mensurável. Por exemplo, ao estabelecer metas de contratação ou promoção de profissionais de grupos historicamente sub-representados, deve-se ao mesmo tempo desenhar indicadores que relacionem diretamente essas metas a resultados financeiros, como aumento de receita em novos segmentos de mercado, redução de custos de turnover ou ganho de produtividade, conforme a literatura de Kaplan & Norton (1996) indica para a construção de dashboards balanceados que equilibrem objetivos financeiros e não financeiros. Nesse sentido, ao vincular representatividade a indicadores de performance financeira — como margem EBITDA, crescimento de receita em negócios vinculados a diversidade de público-alvo ou ROI (Return on Investment) de programas de inclusão —, a organização estabelece um elo claro entre iniciativas de diversidade e resultados de negócio, o que facilita a obtenção de patrocínio da alta direção e a alocação de recursos adequados para esses projetos.

Paralelamente, a conexão entre diversidade e inovação deve ser operacionalizada por meio de métricas específicas que permitam acompanhar o impacto de equipes diversas na geração de novos produtos, processos ou soluções de serviço. Estudos como os de Cox & Blake (1991) e McKay et al. (2007) comprovam que grupos heterogêneos tendem a apresentar maior criatividade e capacidade de resolução de problemas complexos. Assim, é recomendável que os gestores definam indicadores de inovação diretamente atrelados à composição demográfica e cognitiva das equipes — por exemplo, proporção de projetos de P&D liderados por times com diversidade de gênero, raça ou formação acadêmica diversa e monitoramento da taxa de sucesso comercial desses projetos. Esses indicadores devem constar nos relatórios trimestrais de inovação e ser revisados em fóruns estratégicos de governança, de modo a reforçar a percepção de que diversidade e inovação não são variáveis independentes, mas sim elementos complementares de uma equação de competitividade.

Para efetivar essa integração, Pless & Maak (2004) sugerem a criação de espaços de co-criação de valor que privilegiem o diálogo intercultural, isto é, fóruns, workshops e laboratórios de ideação onde diferentes perspectivas culturais sejam deliberadamente convidadas a contribuir desde a concepção inicial de produtos e serviços. Esses espaços devem ser formalizados como iniciativas corporativas permanentes — não meros eventos pontuais — e contar com representantes de todas as áreas e níveis hierárquicos, bem como de grupos de afinidade internos (employee resource groups). A presença de stakeholders externos, como clientes de nichos diversos e parceiros comunitários, enriquece ainda mais o processo de aprendizagem organizacional, ampliando o repertório de insights e garantindo que soluções sejam desenhadas para atender às necessidades de uma base de consumidores cada vez mais heterogênea.

A institucionalização de comitês permanentes de diversidade representa outra medida prática indispensável. Esses comitês, compostos por membros seniores de diferentes unidades de negócio, líderes de RH e representantes de grupos minoritários, devem ter mandato claro, orçamento próprio e cronograma regular de reuniões. A atuação desses comitês deve abranger desde o diagnóstico contínuo de gaps de representatividade, passando pela formulação de políticas e planos de ação, até o monitoramento sistemático de indicadores e a publicação de relatórios de progresso internos e externos. A formalização em estatuto ou regimento interno, vinculando a atuação do comitê à governança corporativa e aos conselhos de administração, confere legitimidade e reforça a ideia de que diversidade é responsabilidade de toda a organização, não apenas do departamento de recursos humanos.

O segundo pilar prático refere-se à implementação de mecanismos de feedback bidirecional. Essas ferramentas devem permitir que tanto os colaboradores de grupos sub-representados quanto os demais membros da organização expressem suas percepções sobre o clima inclusivo, as práticas de gestão e eventuais barreiras percebidas, de forma anônima e contínua. Ferramentas de pulse survey — pesquisas curtas e frequentes — e plataformas de sugestão on-line são exemplos de recursos que podem ser adotados para captar o sentimento organizacional em tempo real. É essencial que as informações coletadas não se limitem a gerar relatórios estáticos, mas que sejam incorporadas a ciclos de aprendizado e melhoria contínua. Por exemplo, ao identificar que determinado grupo percebe barreiras de comunicação em processos decisórios, o comitê de diversidade deve articular com a área de comunicação interna e com os líderes de equipe a revisão de práticas de reunião, pautas e materiais de divulgação, assegurando acessibilidade e clareza.

Além disso, a construção de um canal de escuta ativa permanente — como grupos de foco rotativos, reuniões trimestrais de town hall e encontros informais mediadores por facilitadores treinados — cria oportunidades para discussões mais aprofundadas e o surgimento de ideias inovadoras para aprimorar a cultura organizacional. A adoção de metodologias participativas, como World Café e Open Space Technology, pode trazer dinamismo e estimular a cocriação de soluções com maior engajamento das equipes. O papel da liderança sênior nesses canais é crucial: a presença de executivos em encontros de escuta ativa sinaliza comprometimento genuíno e incentiva a participação aberta, reduzindo o sentimento de “política de manutenção de aparência” que frequentemente enfraquece os programas de diversidade.

Para sustentar as mudanças culturais, é recomendável que as organizações estabeleçam ciclos de revisão de políticas e práticas de diversidade a cada semestre ou ano, integrando esses momentos ao planejamento estratégico corporativo. Isso significa que, em reuniões de planejamento orçamentário e definição de metas anuais, a diversidade deve figurar como item de pauta, com análise de resultados passados, definição de novos indicadores e alinhamento de iniciativas com as metas de negócio para o ciclo seguinte. A vinculação dessas atividades ao processo orçamentário confere recursos financeiros estáveis aos projetos de inclusão e evita cortes por reajustes de custo que frequentemente prejudicam iniciativas de longo prazo.

A promoção de accountability também passa pela definição clara de papéis e responsabilidades. Cada área de negócio e cada líder deve ter objetivos de diversidade incorporados às suas metas individuais e coletivas. Ferramentas de gestão por competências — como as drive frameworks de Ulrich et al. (2013) — podem ser adaptadas para incluir comportamentos de liderança inclusiva, como “promover ativamente a participação de diferentes vozes” ou “garantir que decisões estratégicas considerem perspectivas diversas”. Ao incluir esses comportamentos em processos de avaliação de desempenho e planos de desenvolvimento individual, as

organizações transformam a gestão de diversidade em critério de meritocracia, o que reforça o engajamento dos líderes e gestores na promoção de um ambiente inclusivo.

Sob a ótica da governança de dados, é igualmente importante adotar plataformas de People Analytics que possibilitem a análise em profundidade da composição da força de trabalho, as trajetórias de carreira, as taxas de turnover e as avaliações de clima por segmento demográfico. Essas soluções tecnológicas, quando integradas aos sistemas de RH, permitem a identificação precoce de desvios — por exemplo, se determinados grupos apresentam menor probabilidade de promoção ou maiores índices de desligamento voluntário — e a tomada de decisão baseada em evidências. Além disso, relatórios dinâmicos disponibilizados em dashboards acessíveis a todos os gestores promovem transparência e engajam líderes de diferentes níveis a acompanhar o progresso de perto.

No plano da comunicação interna, a narrativa sobre diversidade deve ser construída de forma contínua, transparente e inspiradora. Histórias de sucesso — seja de carreiras impactadas positivamente por programas de mentoria, seja de produtos desenvolvidos com sucesso por equipes diversas — devem ser divulgadas internamente e, quando adequado, externamente, reforçando a valorização das iniciativas e criando modelos de referência para outros colaboradores. A comunicação deve ir além de e-mails institucionais, incorporando vídeos, podcasts, newsletters e eventos híbridos, garantindo que a mensagem alcance diferentes públicos e estilos de aprendizagem.

Para garantir que as práticas de diversidade não percam fôlego ou se transformem em meros relatórios anuais, a organização deve estabelecer datas estratégicas de revisão e celebração de marcos de representatividade, vinculadas a datas comemorativas de relevância para grupos específicos, como Dia Internacional da Mulher, Dia da Consciência Negra e Pride. No entanto, essas celebrações devem estar ancoradas em ações concretas, como lançamento de novos programas, divulgação de relatórios de progresso ou workshops temáticos, evitando o risco de serem vistas como gestos simbólicos desconectados da realidade do dia a dia.

Em termos teóricos, este estudo contribui ao articular conceitos de representatividade, liderança inclusiva e performance organizacional em um modelo integrado, avançando as propostas de Mor Barak (2015) sobre a centralidade do clima inclusivo para resultados de negócio. A abordagem metodológica qualitativa múltipla permitiu capturar nuances frequentemente despercebidas em estudos quantitativos, enriquecendo a compreensão das dinâmicas de poder e resistência inerentes às organizações.

As limitações deste estudo incluem a restrição a três setores específicos e o potencial viés de desejabilidade social nas entrevistas. Embora a triangulação metodológica e o member checking tenham mitigado parte dessas limitações, pesquisas futuras podem ampliar a amostra para outros segmentos e incorporar dados quantitativos longitudinais para avaliar a evolução das práticas de diversidade ao longo do tempo.

Recomenda-se que investigações futuras explorem o papel de tecnologias emergentes, como inteligência artificial, em processos de recrutamento e avaliação, avaliando riscos de vieses algorítmicos e desenvolvendo diretrizes para sistemas imparciais. Além disso, estudos comparativos internacionais podem iluminar como contextos socioculturais distintos influenciam a eficácia de políticas afirmativas e de inclusão.

Em síntese, o presente estudo demonstra que a representatividade transcende a mera presença numérica de minorias, exigindo integração de políticas, comportamentos de liderança e métricas robustas para produzir inclusão genuína. A convergência entre responsabilidade social e performance de negócio revela que a diversidade não é apenas uma questão ética, mas um imperativo estratégico para organizações que buscam sustentabilidade e competitividade na sociedade contemporânea.

## V. CONCLUSÃO

A presente investigação demonstrou que a representatividade, longe de se constituir em mero indicador quantitativo, representa elemento catalisador de transformações culturais, estruturais e de desempenho em ambientes organizacionais. Ao longo do estudo, ficou evidente que iniciativas de diversidade — quando tratadas como agenda paralela — encerram em si o risco de promover “equidade simbólica”, conforme alerta Roberson (2006), resultando em programas pontuais e isolados que não geram impactos substanciais no cotidiano corporativo. A consolidação de uma cultura inclusiva, portanto, requer integração das estratégias de representatividade à estratégia de negócio, alinhamento de metas de diversidade a indicadores de performance e inovação, e comprometimento inequívoco da liderança, conforme defendem Ely & Thomas (2001) e Pless & Maak (2004).

Em primeiro lugar, o estudo evidenciou a persistência das barreiras estruturais como entraves centrais à inclusão genuína. Processos seletivos opacos, descritores de vaga enviesados e avaliações de desempenho baseadas em redes informais perpetuam desigualdades institucionais, corroborando as análises de Dobbin & Kalev (2016) sobre o preconceito estrutural. Tais práticas restringem o acesso e a ascensão de grupos historicamente marginalizados — negros, mulheres, pessoas com deficiência e populações LGBTI+ — minando o potencial agregador de perspectivas diversas. A revisão documental e os relatos dos entrevistados revelaram que apenas organizações que implementaram procedimentos de recrutamento baseados em competências objetivas e

transparência registraram avanços significativos na equidade interna, reforçando as recomendações de Shore et al. (2011) para práticas de seleção imparciais .

Em segundo lugar, a eficácia das ações afirmativas mostrou-se fortemente dependente do arcabouço de monitoramento e responsabilização. Metas de contratação ou promoção, quando acompanhadas por painéis de indicadores, auditorias externas e planos de contingência, geraram ganhos concretos na representatividade de mulheres e negros em cargos de média e alta gerência, em consonância com Thomas & Ely (1996) . Porém, na ausência de mecanismos de acompanhamento e comunicação cuidadosa, tais metas deram margem a percepções de favorecimento e estigmatização dos beneficiários, conforme observado em estudos prévios (Nishii, 2013) . Dessa forma, a transparência e a clareza na comunicação institucional aparecem como fatores críticos para legitimar as ações afirmativas e maximizar seu impacto cultural.

Em terceiro lugar, os programas de sensibilização e educação anti-viés destacaram-se como instrumentos de transformação comportamental quando concebidos como iniciativas continuadas e integradas à cultura organizacional. A comparação entre treinamentos pontuais e percursos formativos de longo prazo revelou que apenas estes últimos promoveram retenção de conteúdo acima de 70% e reduziram significativamente indicadores de atitudes negativas, corroborando Roberson & Park (2007) . No entanto, a percepção de tais programas como mero cumprimento de obrigações de compliance apontou para a necessidade de envolvimento ativo da liderança e de vinculação explícita desses treinamentos a objetivos estratégicos, de modo a reforçar seu valor intrínseco e não apenas como requisito processual.

O papel da liderança inclusiva emergiu, de forma inequívoca, como variável mediadora na consolidação de práticas de diversidade. Gestores capacitados em vieses inconscientes e comportamentos inclusivos demonstraram maior habilidade em criar “permissão psicológica” para expressão autêntica das identidades, conforme Nishii & Mayer (2009) . Contudo, a incorporação de metas de liderança inclusiva nos sistemas de avaliação — presente em menos de um terço das organizações estudadas — revela lacuna significativa. A vinculação de comportamentos inclusivos a critérios de performance não apenas legitima esforços gerenciais, mas também sinaliza a todos os membros da organização que a diversidade é fator de retorno e não custo, conforme preconizado por Mor Barak (2015) .

Adicionalmente, o estudo reforçou a correlação positiva entre diversidade de perspectivas e inovação organizacional. Empresas com programas maduros de diversidade relataram crescimento médio de 24% em iniciativas de novos produtos e serviços voltados a nichos antes negligenciados, confirmando Cox & Blake (1991) sobre a capacidade da diversidade de impulsionar vantagem competitiva . A organização de hackathons inclusivos, que resultaram na criação de protótipos para clientes LGBTI+ e portadores de deficiência, ilustrou como a diversidade cognitiva enriquece a resolução de problemas complexos e amplia a base de consumidores, evidenciando ganhos tangíveis no desempenho de mercado.

Outro aspecto relevante identificado refere-se à retenção de talentos em ambientes percebidos como inclusivos. A pesquisa indicou que organizações com altos índices de clima inclusivo apresentaram taxas de rotatividade 16% inferiores à média do setor e maiores índices de comprometimento organizacional, conforme Shore et al. (2011) . Mentorias internas, redes de apoio e grupos de afinidade desempenharam papel central na construção de senso de pertencimento entre colaboradores de grupos minoritários, demonstrando que iniciativas estruturais devem ser complementadas por ações de suporte contínuo e desenvolvimento de carreira para consolidar a representatividade como fator de engajamento.

As diferenças observadas entre setores ressaltam a influência do contexto regulatório e cultural na adoção de práticas de diversidade. Bancos, pressionados por regulamentações e visibilidade pública, avançaram mais rapidamente em metas de representação de gênero e raça; indústrias conservadoras apresentaram progressos lentos; enquanto startups de tecnologia se beneficiaram de estruturas ágeis para experimentar métodos inovadores de recrutamento, como seleção anônima, corroborando achados de McKay et al. (2007) . Esses resultados indicam que políticas públicas e políticas internas alinhadas podem atuar sinergicamente para acelerar a inclusão em diferentes segmentos.

Em termos de governança, a pesquisa identificou que 83% dos relatórios de diversidade carecem de métricas quantitativas claras ou de auditorias externas, limitando a transparência e a credibilidade dos programas. Ely & Thomas (2001) argumentam que a prestação de contas, baseada em dados confiáveis, é condição sine qua non para o amadurecimento das práticas de diversidade . A adoção de painéis de indicadores internos, a publicação de resultados e a contratação de auditorias independentes emergem como recomendações essenciais para fortalecer a confiança dos stakeholders e promover ajustes contínuos baseados em evidências.

Por fim, as limitações metodológicas do estudo — restrição a três setores e possível viés de desejabilidade social nas entrevistas — foram minimizadas pela triangulação de fontes e pelo member checking, mas apontam para a necessidade de investigações futuras que ampliem a amostra e incorporem análises longitudinais. Recomenda-se explorar o impacto de tecnologias emergentes, como inteligência artificial, no processo de recrutamento, bem como estudar comparativamente diferentes contextos socioculturais para compreender variações na eficácia de políticas afirmativas e programas de inclusão.

Em síntese, a conclusão deste trabalho sustenta que a representatividade, quando concebida como compromisso estratégico, transforma-se em alavanca de inovação, retenção de talentos e vantagem competitiva. A integração de políticas de diversidade aos objetivos de negócio, a incorporação de metas inclusivas em sistemas de avaliação, o monitoramento rigoroso de indicadores e o envolvimento ativo da liderança compõem o arcabouço necessário para promover inclusão genuína. Assim, a construção de ambientes organizacionais inclusivos revela-se não apenas imperativo ético, mas também motor de sustentabilidade e desempenho em um mundo empresarial cada vez mais diverso e dinâmico.

## REFERÊNCIAS

- [1]. Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56.
- [2]. Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236.
- [3]. Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why doesn't diversity training work? And what works better. *Harvard Business Review*, 94(7–8), 52–60.
- [4]. Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273.
- [5]. Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774.
- [6]. Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412–1426.
- [7]. Pless, N. M., & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129–147.
- [8]. Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2011). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 21(4), 1–36.
- [9]. Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.
- [10]. Roberson, Q. M., & Park, H. J. (2007). Examining the link between diversity and firm performance: The effects of diversity reputation and leader racial diversity. *Group & Organization Management*, 32(5), 548–568.
- [11]. McKay, P. F., Avery, D. R., & Morris, M. A. (2007). Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: The moderating role of diversity climate. *Personnel Psychology*, 60(3), 581–605.
- [12]. Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83–88.
- [13]. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- [14]. Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii–xxiii.
- [15]. Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- [16]. Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). Sage Publications.
- [17]. Guest, G., Namey, E., & Mitchell, M. (2013). *Collecting Qualitative Data: A Field Manual for Applied Research*. Sage Publications.
- [18]. Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- [19]. Denzin, N. K. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods* (2nd ed.). McGraw-Hill.