

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/311583948>

Gestão da Diversidade e Gestão de Pessoas: Implicações para a Área de Recursos Humanos

Conference Paper · May 2012

CITATION

1

READS

2,892

2 authors, including:



Angela Lucas

University Center of FEI

19 PUBLICATIONS 7 CITATIONS

SEE PROFILE

Gestão da Diversidade e Gestão de Pessoas: Implicações para a Área de Recursos Humanos

Autoria: Luciana Campos Lima, Angela Cristina Lucas

O presente ensaio possui como propósito central discorrer sobre as implicações à Área de Recursos Humanos no momento em que esta assume a responsabilidade pela gestão da diversidade dentro do ambiente organizacional. Abordando a revisão da literatura internacional e nacional, e abrangendo os aspectos estratégicos e operacionais foi possível considerar os diferentes modelos de gestão da diversidade à luz das práticas de gestão de pessoas. Constatou-se que a gestão da diversidade surge como um tema emergente dentro da ARH, apesar de pouco explorado no contexto brasileiro, tanto no meio acadêmico quanto no empresarial, também pode ser considerado como oportunidade de re-conceituação dos seus papéis.

1. Introdução: considerações sobre a Gestão da Diversidade como responsabilidade da Área de Recursos Humanos - ARH

No contexto brasileiro ao se tratar do tema gestão da diversidade, em geral, este não aparece vinculado à Área de Recursos Humanos – ARH, sendo citada secundariamente, e quando não, tendo essa temática excluída dos seus domínios (BENSCHOP, 2011; ACKER, 1992). Localiza-se, portanto, a emergência do tema aos profissionais e estudiosos da área, possibilitando a oportunidade de repensar as estratégias, políticas e práticas pertencentes à ARH a partir das perspectivas da gestão da diversidade, uma vez que a articulação desta dentro do escopo do pensamento estratégico está centrado nas políticas de gestão da força de trabalho, sendo assim, sob responsabilidade da ARH (COOK & SAINI, 2010).

O presente ensaio possui como propósito central discorrer sobre as implicações à área de recursos humanos no momento em que esta assume a responsabilidade pela gestão da diversidade dentro do ambiente organizacional. Abordando a revisão da literatura internacional e nacional, e abrangendo os aspectos estratégicos e operacionais é possível considerar os diferentes modelos de gestão da diversidade à luz das práticas de gestão de pessoas.

A convergência entre a gestão de recursos humanos e a gestão da diversidade se situa na preocupação com a contribuição da função de gerir as pessoas que são naturalmente diferentes, dentro de uma determinada estratégia de negócio, e almejando o desenvolvimento do bem estar de cada indivíduo (TRUSS *et al*, 1997).

Apesar da literatura internacional ser restrita no que diz respeito à discussão sobre as formas como a diversidade é gerida nas organizações por meio da gestão da ARH (SHEN *et al*, 2009), pesquisadores defendem a articulação de diferenças culturais no ambiente de trabalho, e a necessidade de se aprender a gerir a diversidade da mão de obra, classificando tais pontos como questões centrais da ARH na sociedade global (THOMAS & JAIN, 2004; COX & BLAKE, 1991; VENKATRATNAM & CHANDRA, 1996; KANDOLA & FULERTON, 1994; HUNTER, 2003; SARTORIUS *et al*, 2011; COX, 1993; KOSSEK & LOBEL, 1996).

Os modelos tradicionais de gestão estratégica de recursos humanos, tais como o de Michigan e o Harvard Concept (LACOMBE, TONELLI, 2001), apesar de divergirem sobre a estrutura das políticas e práticas de gestão de pessoas, possuem como ponto comum a necessidade da ARH alinhar sua estratégia com a do negócio, buscando um desdobramento coerente entre políticas e práticas que otimizem ao máximo os recursos disponíveis, tornando a ARH uma fonte de vantagem competitiva (BARNEY, 1991).

Apesar dos recursos humanos serem considerados como intangíveis e não contabilizáveis (GALBREATH, 2005; GRANT, 1991), podem representar, por meio de suas idiossincrasias, um agrupamento único e singular de ativos, competências e capacitações, capazes de diferenciarem as organizações aos quais pertencem (BARNEY, 1991; FLEURY E FLEURY, 2003) e criar valor, impactando positivamente no desempenho do negócio (COX, 1993; COX, LOBEL & MCLEDO, 1991; RICHARD, 2000; SHEN *et al*, 2009).

De acordo com Roberts *et al* (1998) os processos de globalização impulsionados pelas mudanças ajudam a promover uma reorganização dos papéis tradicionalmente exercidos pela ARH, em decorrência da expansão do escopo da força de trabalho e dos desafios gerados às organizações, Ulrich (1998), retrata a atuação da ARH em múltiplos papéis que permitiriam sua flutuação entre o foco no presente, no futuro, no operacional e no estratégico ao mesmo tempo, favorecendo o desenho de políticas e práticas pensadas globalmente mas aplicadas localmente.

Um estudo realizado na Índia por Cooke e Saini (2010) ilustra a necessidade da ARH de fazer uso da citada multiplicidade de papéis, como forma de se adaptar à realidade local, desenvolvendo políticas e práticas específicas, para suprir as demandas geradas pelas

corporações multinacionais que estão se instalando em uma região muito diversa em termos religiosos, linguagens, classes sociais e etnicidade.

Se a diversidade é uma questão pertinente à gestão estratégica da ARH é porque “as práticas de recursos humanos são processos organizacionais que podem ampliar as competências individuais e as capacidades organizacionais” (ULRICH, 1998, p. 8).

2. Gestão Estratégica da Força de Trabalho Diversificada

E o que significa a gestão da diversidade ser parte da estratégia da ARH? Significa que a gestão eficaz da diversidade ocorrerá através da utilização de estratégias da ARH, com o desenvolvimento de atividades específicas, programas, políticas e processos formais desenhados para promover uma mudança na cultura organizacional, tendo a diversidade como valor (ARREDONDO, 1996; WENTLING, 2000; LITVIN, 1997).

Para Shen *et al* (2009) estratégias efetivas da ARH devem focar o aumento da aprendizagem organizacional, a flexibilidade, a criação do conhecimento, e o desenvolvimento de um ambiente de trabalho voltado à gestão da diversidade, como essência das políticas e práticas de gestão das pessoas.

Reskin e McBrier (2000) afirmam que uma cultura de diversidade deve ser enfatizada na missão e visão do negócio, retratada por meio da estratégia de gestão de pessoas organizada por uma filosofia que expresse a abordagem conceitual das pessoas como recurso organizacional, por políticas que estabelecerão os parâmetros da gestão, e pelas práticas, formalizadas por meio das normas e dos papéis explícitos dos empregados, promovendo a transposição da filosofia para o dia a dia (SCHULER *et al*, 1993; SHEN *et al*, 2009).

Diante desse contexto, o primeiro ponto a ser considerado na estratégia da ARH é a estruturação das políticas e seu desdobramento em práticas a partir da adoção de uma abordagem estratégica que forneça premissas para as tomadas de decisões no tocante à implementação dos processos de gestão de pessoas sob a perspectiva da diversidade.

2.1 Abordagens estratégicas para a gestão da força de trabalho diversificada

As abordagens estratégicas estão descritas sobre seis enfoques constituídos a partir da discussão de diferentes autores sob pontos comuns e divergentes de determinadas perspectivas com relação a valorização ou mitigação das diferenças das pessoas no âmbito das organizações.

2.1.1 Enfoque na falta de reconhecimento da necessidade de adaptação de empregados diversos.

Nessa abordagem não há o desenvolvimento de práticas específicas por segmentação dos empregados em grupo de identificação (raça, gênero, etnia, deficiência, etc), para Gagnon e Cornelius (2007) trata-se do estabelecimento da igualdade no local de trabalho, valoriza a igualdade através das diferenças.

É também conhecida como de dissolução das diferenças, o valor está circunscrito às competências e resultados individuais, há a crença que todos possuem condições de igualdade e oportunidade na esfera empresarial, independentemente de suas características (KANDOLA e FULERTON, 1994).

No que tange as práticas de gestão de pessoas, elas deveriam ser auditadas para garantir que não houvesse protecionismo (GLAZER, 1988). Para os autores dessa abordagem, qualquer tipo de diferenciação sustentaria a formação de estigmatização, preconceito e discriminação dentro do ambiente organizacional e isso decorreria em uma possível redução de comprometimento e de produtividade.

2.1.2 Enfoque nas diferenças como forma de gerar competitividade organizacional.

Prima pela valorização das pessoas a partir de seu pertencimento a determinados grupos de identificação, que por não possuírem igualdade de acesso às oportunidades no mundo do trabalho, o fazem por situações criadas especificamente para o atendimento dessa demanda (COX, 1991; ALDERFER, 1991; THOMAS, 1990; THOMPSON & DITOMASO, 1988).

Além do tratamento explícito da diversidade na missão e estratégia, envolve o desenvolvimento de programas e atividades específicos para as particularidades de cada grupo. Entre eles, a orientação para novos membros, o ensino de idiomas, o aconselhamento de grupos por mentores, e programas de ação afirmativa.

Também reforçam a necessidade de adaptações e alterações na administração de avaliação de desempenho, recompensas e benefícios, com o intuito de compreender as diferenças na composição da força de trabalho como um trunfo relacionado a eficiência e eficácia de realização do trabalho (BARTZ, HILLMAN, LEHRER & MAYHUGH, 1990).

2.1.3 Enfoque na integração das políticas e práticas de gestão da diversidade como estratégia de manutenção das vantagens competitivas.

Em contextos que utilizam uma mão de obra efetivamente global (FLORKWSKI, 1996), a divisão de responsabilidades entre matriz e filiais devem retratar os objetivos estratégicos e a estrutura do negócio, permanecendo a primeira com o escopo de plano e priorização de atividades, e a segunda com os esforços de implementação das práticas a partir das necessidades específicas (EGAN & BENDICK, 2003; WENTLING & PALMA-RIVAS, 1998).

Porém, há o cuidado com a preservação da integração com a corporação alicerçada menos na padronização e mais pautada na escolha das práticas e em sua extensão (MARTIN & BEAUMONT, 1998; SPARROW *et al*, 2004).

2.1.4 Enfoque na escolha estrutural como forma de resposta à mudanças em fatores ambientais.

Os autores contextualizados nessa abordagem consideram que os modelos tradicionais de gestão de recursos humanos primam pela homogeneização da força de trabalho, promovendo a semelhança e dificultando a capacidade da organização de se transformar.

Assim o ambiente externo à organização condicionaria as práticas organizacionais e que por sua vez impactariam nos resultados da organização (BENSCHOP, 2011; PAAUWE & RICHARDSON, 1997; KOSSAK & LOBEL, 1996), apesar de a relação entre a ARH, diversidade e desempenho ser considerada por muitos autores como complexa e pouco clara (SHAW & BARRETT-POWER, 1998; LAWRENCE, 1997).

Esse enfoque é composto por cinco tipos de escolhas, a primeira é chamada de disparidade clássica, onde não há reconhecimento de barreiras para membros de grupos historicamente excluídos, assim não há práticas de gestão de recursos humanos com relação à diversidade. A segunda é a escolha de diversidade institucional em que o objetivo é evitar efeitos negativos do não cumprimento de exigências do ambiente externo, para tal aumenta a representação de grupo sub-representados tradicionalmente na demografia local.

Na quarta escolha, a denominada diversidade estratégica o alcance do sucesso é baseado na gestão eficaz da heterogeneidade, com ênfase na retenção e implantação de recursos demograficamente heterogêneos para realizar objetivos econômicos; enquanto que a quinta escolha, a de diversidade configuracional, há a necessidade de manter e explorar uma força de trabalho diversificada, de superar concorrentes na geração de ganhos econômicos, de adaptação rápida às mudanças demográficas, tendo como fator norteador sempre evitar a incerteza, manter a estabilidade, e reduzir as influências ambientais (KONRAD *et al*, 2006).

2.1.5 Enfoque dos quatro paradigmas desenvolvido por Dass e Parker (1999).

O primeiro trata da resistência à diversidade, em geral é retratado por meio da negação, evitamento e manipulação da diversidade. O segundo é chamado de discriminação e justiça, baseia-se no fato de que o preconceito tem mantido pessoas e determinados grupos historicamente prejudicados fora das organizações, mas que com tratamento e acessos iguais sob juízo legal são validados. Em geral sua prática ocorre por meio de táticas de negociação com balanceamento e pacificação de diferentes interesses, bem como ações afirmativas.

O terceiro diz respeito ao acesso e legitimação. Define diversidade como todos os termos que afirmam diferentes pensamentos com relação a força de trabalho, seja ela defendida legalmente ou não, sendo a inclusão é uma opção e não um mandato legal por reconhecer diferenças como valores.

O quarto paradigma é a referente ao aprendizado, pautado na visão de que as similaridades e diferenças são dois aspectos da força de trabalho. Os objetivos da diversidade incluem eficiência, inovação, satisfação do cliente, desenvolvimento dos empregados e responsabilidade social. Esse paradigma vê diversidade como um processo de longo prazo com ramificações de curto prazo. É a favor do cumprimento legal e do treinamento e além disso, concorda com atividades participativas para encontrar melhor, mais rapidamente e mais eficientemente caminhos para além da prática legal. Por último, enfatiza a unidade na diversidade, ou seja, o multiculturalismo.

2.2 O processo de implementação da gestão estratégica da força de trabalho diversificada

A compreensão da gestão da diversidade como parte da estratégia da ARH, além da escolha do enfoque, necessita de etapas constituintes de sua implementação. Easley (2001), discorreu sobre a forma de implementação de programas de diversidade nas organizações; para o autor, o primeiro passo é a identificação dos benefícios de uma força de trabalho diversificada; após, deve-se questionar e alterar os paradigmas sobre diversidade e analisar as sub-culturas existentes na organização, principalmente os valores, crenças e contratos psicológicos, desenvolvendo continuamente estratégias para mitigar as fontes de barreiras à diversidade.

Na sequência, deve-se avaliar constantemente o clima organizacional e tornar o aprendizado da mudança organizacional fonte de conhecimento a ser disseminado como forma de sustentação da diversidade. A partir de então é possível desenvolver práticas de RH que sustentem a valorização e gestão da diversidade, que incluam treinamento e desenvolvimento, novas formas de reconhecimento com critérios de desenvolvimento que poderão ser utilizados como forma de recrutar e reter pessoas diferentes.

3. Práticas de gestão da força de trabalho diversificada

Autores com Benschop (2011), Monks, (2007), e Armstrong *et al* (2010) sugerem que as práticas de gestão de diversidade devem representar a revisão do papel da ARH sob uma nova perspectiva dentro da realidade organizacional, e não apenas suplementos para uma política de gestão de recursos humanos, como forma de favorecer sua legitimidade.

Estudos sobre práticas de diversidade em organizações demonstram que a desigualdade e a discriminação ainda existem amplamente na gestão de pessoas, sendo o tratamento de tais questões muito pouco alicerçado na gestão estratégica da ARH. Em geral, são tratadas a partir de políticas para o cumprimento legal, em conformidade com ações de oportunidades iguais de emprego e ações afirmativas (SHEN *et al*, 2009; BLUM *et al*.,1994; RYNES & ROSEN, 1995; DE CIERI & KRAMAR, 2003).

Nesses mesmos estudos, verificou-se que essas práticas são predominantes em empresas de setores industriais mais tradicionais, e em menor quantidade em empresas mais jovens e multinacionais de conhecimento intensivo. Da mesma forma, se identificou que a adoção de determinadas abordagens práticas possam estar ligadas às diferenças da cultura nacional onde

as organizações estão instaladas, e que também pode existir dependência com o nível de sofisticação da estratégia corporativa da ARH (COOK & SAINI, 2010).

Kossek *et al* (2005) e Shen *et al* (2009) concordam que o primeiro passo para a gestão da diversidade por parte da ARH é a mensuração da própria diversidade organizacional mediante práticas operantes; pressupondo uma análise crítica dos processos de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho e remuneração, principalmente no que tange os critérios, as ferramentas, o nível de formalização, documentação e registro. Para Kochan *et al* (2003) quando as práticas de gestão de pessoas apoiam a criação de uma força de trabalho que tem habilidades necessárias para transformar a diversidade em vantagem, ela pode impactar positivamente os resultados. Já, em organizações em que as práticas da ARH pouco interferem nas equipes diversas são mais propensas a experimentar resultados negativos.

Outros estudos corroboram com o autor citado, concluindo que a utilização do ferramental da ARH no enfrentamento da desigualdade no recrutamento, na avaliação de pessoas, no desenho do plano de carreira, na criação de formas de tutoria, na promoção e no sistema de recompensa, desde que garantidos, podem melhorar a inclusão e a criatividade da força de trabalho diversificada (KONRAD & LINNEHAN, 1995; BURBRIDGE, DIAZ, ODENDAHL & SHAW, 2002; SHEN *et al*, 2009; GILBERT, STEAD & IVANCEVICH, 1999).

No tocante as práticas relacionadas à atração e captação de pessoas, Taylor Cox (1991), em seu livro *A Organização Multicultural*, afirmou que as práticas da ARH deveriam ser modificadas para que tivessem condições de sustentar a atração e retenção de uma força de trabalho cada vez mais diversificada.

Schneider (1987) defende que o processo de recrutamento e seleção de pessoas deve evitar o chamado Ciclo de Atração-Seleção-Atrito gerado pela constituição de diversas sub-culturas dentro da realidade organizacional. Já para Shen *et al* (2009) o preparo dos profissionais de recursos humanos e gerentes de linha que participam desse processo, e que receberão uma força de trabalho multicultural, devem estar cientes que as suas crenças, valores, atitudes e estereótipos não podem influenciar na sua decisão de escolha.

Em pesquisa realizada com empresas que possuem operações no Brasil, Fleury (2000) considerou que as políticas e práticas de recrutamento e seleção focalizavam a diversificação da força de trabalho, principalmente no que se refere às questões de gênero. Tal redirecionamento de foco está em consonância com um levantamento realizado pela Sociedade de Gestão de Recursos Humanos (SHRM, 2006) que identificou a incapacidade de recrutar um número suficiente de funcionários diversificados como sendo o segundo desafio mais difícil das empresas no século XXI (WILLIAMSON, SAY, SHAPIRO & SHIVERS-BLACKWELL, 2008).

As práticas relacionadas ao treinamento e desenvolvimento de empregados influenciam na gestão da diversidade a partir do momento em que contribuem para a formação da consciência da diversidade, com a construção de uma compreensão comum sobre o tema, o aumento da integração e da coesão dos membros de um grupo, portanto, melhorando os resultados individuais e organizacionais (SHEN *et al*, 2009).

Cox Jr (1991) cita três tipos de treinamentos sobre diversidade mais comuns :

- treinamento de conscientização: o facilitador faz uso de informações sobre a demografia da força de trabalho e das ideias principais sobre diversidade em conjunto com exercícios de reflexão e discussão sobre pontos relevantes para formarem suas opiniões.
- treinamento de construção de habilidades: o treinamento provem informações mais específicas sobre normas culturais nos diferentes grupos e como essas afetam os comportamentos no trabalho. Em geral essas duas técnicas são combinadas.
- Ensino de idiomas: forma de promover o pluralismo.

De acordo com Fleury (2000), as políticas e práticas de treinamento das empresas pesquisadas no Brasil estão direcionadas para a formação dos líderes com relação à conscientização das diferenças culturais dentro do contexto organizacional. Tais práticas são tipicamente utilizadas como forma de introduzir o conceito de diversidade.

Apesar disso Golembiewski (1995) advoga que os resultados desse tipo de ação não necessariamente se revertem em mudanças no dia a dia dos participantes, podendo reforçar comportamentos hostis ou até mesmo estereótipos já existentes, uma vez que possuem objetivos pouco claros por não fornecem padrões tangíveis de compreensão sobre a interação entre as pessoas de diferentes culturas (PASKOFF, 1996).

Para Shen *et al* (2009), o desenvolvimento profissional e o planejamento de carreira são outros processos da ARH em que a discriminação é visível, representando um risco para a integridade da gestão de pessoas. Kirby (2007) afirma que se as práticas de progressão na carreira não refletem as questões de diversidade, os empregados tem percepções negativas de toda a gestão.

Como forma de lidar com tal situação Cox Jr (1991) sugere um sistema que agilize a progressão de carreiras dos grupos historicamente com menos acesso aos cargos de gestão, ou mesmo, o desenho de programas em que os representantes talentosos das minorias sejam identificados para posições de gestão.

Ragin (2002) e Mcmillan-Capehart (2004) sugerem como uma boa prática, o uso de programas de *mentoring* ou *coaching* onde um executivo bem sucedido sênior é demandado com o objetivo de auxiliar membros de grupos sub-representados na superação das barreiras invisíveis e na acomodação das diferenças individuais que permitam a sua ascensão profissional.

Com relação às práticas de avaliação de desempenho e remuneração, Schuler, Dowling e DeCieri (1993) e Shen *et al* (2009) afirmam que a eficácia dessas práticas na gestão da diversidade dependem de sua objetividade e do não oferecimento de nenhum tratamento especial a qualquer empregado.

Complementam a discussão sobre os processos de gestão de pessoas, a construção de um clima favorável no ambiente de trabalho. Para Cox Jr (1991) uma forma de contribuir para tal é criar grupos compostos por representantes das minorias atuando como assessores com acesso direto aos executivos seniores das organizações, sugerindo recomendações para a melhoria do ambiente. Além disso, há a possibilidade de implantação de horários flexíveis de trabalho que promovem um equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal; e a formação de grupos de suporte para as minorias (BATEMAN & SNELL, 1998; GIANNASI, 2006).

4. Considerações finais e implicações sobre a gestão da diversidade sob o viés da ARH.

Ao se discutir a implementação de práticas relacionadas à gestão de diversidade pela ARH faz-se necessário ressaltar o quanto as ações devem estar alicerçadas sobre os elementos constituintes da cultura organizacional. Para Shen *et al* (2009), o comprometimento da alta direção como a diversidade deve estar refletido na estratégia do negócio, pois somente dessa forma as barreiras psicológicas e operacionais, tradicionalmente existentes na gestão da diversidade, poderão ser removidas.

Easley (2001) reafirma que a liderança é o indicador da capacidade da organização de manter um clima e cultura de valor da diversidade, assim se o compromisso desse público é inconsistente, então uma mudança cultural significativa pode ser necessária, para que os líderes organizacionais passem a discutir o elemento humano como parte da estratégia do negócio, criando uma atmosfera de respeito de todos os empregados.

Saraiva e Irigaray (2009) advogam que os discursos organizacionais, apesar de evidenciados em políticas, são pouco efetivos em sua prática em decorrência do preconceito arraigado dos

empregados, da passividade gerencial diante de tal fato, e da falta de senso coletivo sobre diversidade.

São várias as dificuldades de implementação das práticas de gestão da diversidade, sendo identificadas como principais: o ceticismo dos empregados em relação aos programas referente à sua efetividade, as atitudes preconceituosas em relação aos beneficiários dos programas, a inflexibilidade das rotinas de administração de recursos humanos (AUSTIN, 1997; MILLIKEN & MARTINS, 1996; BARRY & BATEMAN, 1996; WISE & TSCHIRHART, 2000).

Segundo Cook e Saini (2010) a percepção dos empregados com relação a implantação de tais práticas, é um ponto a ser considerado. Os autores que discutem sobre gestão estratégica de recursos humanos, como Bowen e Ostroff (2004); Nishii, Lepak, & Schneider (2008); Purcell (1999), afirmam que a forma como as empresas adotam práticas de gestão de pessoas tem um impacto relevante sobre as percepções dos empregados com relação à intenção real dos programas, e essas percepções podem afetar os resultados esperados.

Uma vez que a empresa opte por desenvolver práticas não-discriminatórias, ela pode se conceituar como socialmente responsável aos consumidores e ao mercado (WAILES & MICHELSON, 2008) porém, a falta de legitimidade dentro da realidade organizacional, uma implantação ineficiente ou pouco eficaz podem resultar apenas em um discurso pró-diversidade.

Um discurso sem sustentação evidenciada na prática pode levar os empregados a não acreditarem nas políticas, como por exemplo, a percepção da ausência de oportunidades de ascensão e de reconhecimento. Dessa forma, é de fundamental importância o discernimento que a estruturação de uma estratégia da ARH em forma de políticas não significa efetividade na implantação (SARAIVA & IRIGARAY, 2009).

Referencial Bibliográfico:

ACKER, J. The future of women and work: ending the twentieth century. In **Social Perspectives**, 35(1): 53-68, 1992.

ALDERFER, C. Remarks made at the task force on the status of minorities racism. In **International Settings. Annual meetings of the National Academy of Management**. Miami, 1991.

ALVES, M. A; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. In **Revista de Administração de Empresas**, 44(3), São Paulo, 2004.

ARMSTRONG, C., FLOOD, P.C.; GUTHRIE, J.P.; WENCHUAN, L.; MACCURTAIN, S.; MKAMWA, T. The impact of diversity and equality management on firm performance: beyond high performance work systems. In **Human Resource Management**, 49 (6), nov.dec, 2010.

ARREDONDO P. **Successful diversity management initiatives: A blueprint for planning and implementation**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.

AUSTIN, J.R. A cognitive framework for understanding demographic influences in groups. In **International Journal of Organizational Analysis**, 5(4):342,359, 1997.

BATEMAN, T. S; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. In **Journal of Management**, 17(1):99-120, 1991.

BARRY, B.; BATEMAN, T.S. A social trap analysis of the management of diversity. In **Academy of Management Review**, 21(3):757-790, 1996.

- BARTZ, D.E.; HILLMAN, L.W.; LEHRER, S.; MAHUGH, G.M. A model for managing workforce diversity. In **Management Education and Development**, 21(5): 321–326, 1990.
- BENSCHOP, Y. Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance. In **The International Journal of Human Resource Management**, 12(7): 1166-1181, 2001.
- BLAIME, B. **The psychology of diversity**. Mountain View: Mayfield, 2000.
- BLUM, T.C.; FIELDS, D.L.; GOODMAN, J.S. Organization-level determinants of women in management. In **Academy of Management Journal**, 37(2):241-268, 1994.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BOWEN, D.E.; OSTROFF, C. Understanding HRM-FIRM performance linkages: the role of the “strength” of the HRM system. In **Academy of Management Review**, 29(2):203-221, 2004.
- BURBRIDGE, L.C.; DIAZ, W.A.; ODENDAHL, T.; SHAW, A. **The meaning and impact of board and staff diversity in the philanthropic field**. University of Minnesota, 2002.
- CALDAS, M. P.; WOOD Jr. T. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999.
- COOKE, F.L.; SAINI, D.S. Diversity management in India: a study of organizations in different ownership forms and industrial sectors. In **Human Resource Management**, 49(3): 477-500, 2010.
- COX, J. T. **The multicultural organizational**. The Executive, 1991.
- _____. **Cultural diversity in organizations: theory, research & practice**. San Francisco: Berrett Koehler, 1993.
- _____. A comment on the language of diversity. In **Organization**, 1(1): 51-58, 1994.
- COX, J. T.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. In **The Academy of Management Executive**, 5(3): 45-56, 1991.
- COX, J.T.; McLEOD, P.L.; LOBEL, S.A. Ethnic diversity and creativity in small groups. In **Small Group Research**, 27(2):248-264, 1996.
- DASS, P.; PARKER, B. Strategies for managing human resource diversity: from resistance to learning. In **The Academy of Management Executive**, 13 (2), ABI/INFORM Complete, 1999.
- DE CIERI, H.; KRAMAR, R. **Human resource management in Australia: strategy, people, performance**. Sydney: McGraw-Hill, 2003.
- EASLEY, C. A. Developing, valuing and management diversity in the new millennium. **Organization Development Journal**, 19: 38-50, 2001.
- EGAN, M.L.; VENDICK, R.M. Combining multicultural management and diversity one course on cultural competence. In **Academy of Management Learning & Education**, 7(3):387-399, 2008.
- FLORKOWSKI, G.W.. Managing Diversity within Multinational Firms for Competitive Advantage. In KOSSEK, E. & LOBEL, S. **Managing Diversity**. Human Resource Strategies for Transforming the Workplace. Cambridge: Blackwell Publishers Ltd., 1996
- FLEURY, M .T .L .Gerenciando a Diversidade Cultural :Experiências de Empresas Brasileiras. In **Revista de Administração de Empresas**, 40(3): 18-25, jul./set., 2000.
- FRENCH, E.. Approaches to Equity Management and Their Relationship to Women in Management, In **British Journal of Management**,12: 267-285, 2001.
- GAGNON, S.; CONELIUS, N. From equal opportunities to managing diversity to capabilities: A new theory of workplace equality? In **N. Cornelius (Ed.)**, Building workplace equality: Ethics, diversity and inclusion. London: Thomson, 2002.

- GALBREATH, J. The intangible economy and firm superior performance: Evidence from Australia. In **Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management**, 11:28-40, 2005.
- GIANNASI, I. Mulheres em pé de igualdade: executivas formam grupo para discutir participação no mercado e ampliar rede de contatos. In **O Estado de São Paulo**. São Paulo, Caderno Oportunidades, 9 jul. 2006.
- GILBERT, J. A.; STEAD, B. A.; IVANCEVICH, J. M. Diversity management: a new organizational paradigm. In **Journal of Business Ethics**, 21(1): 61- 77, 1999.
- GLAZER, N. **The Future of Preferential Affirmative Action**. 1988.
- GOLEMBIEWSKI, R.T. **Managing diversity in organizations**. University of Alabama Press, 1995.
- GRANT, R.M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. In **California Management Review**, spring, 1991.
- HANASHIRO, D. M. M.; GODOY, A. S. Estudos em diversidade: reflexões teóricas e evidências práticas. In **Anais do Encontro de Estudos Organizacionais**, 3, 2004.
- Um preâmbulo à gestão da diversidade: da teoria à prática. In **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 28, set. , 2004
- HANASHIRO, D. M. M.; QUEIROZ, R. C. O. O efeito da diversidade no desempenho dos times de trabalho: um Trade-off entre homogeneidade e heterogeneidade? In **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Brasília, DF, Brasil, 29, set, 2005.
- HUNTER, L. Research developments in employment relations and diversity: a British perspective. In **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 41(1), 2003.
- KANDOLA, R.; FULLERTON, J. Diversity: more than just an empty slogan. In **Personnel Management**; 26(11), Nov 1994.
- KIM, K.; PARK, J.H; PRESCOTT, J.E.. The Global Integration of Business Functions: A Study of Multinational Businesses in Integrated Global Industries, In **Journal of International Business Studies**, 34(4): 327–44, 2003.
- KIRBY, S.L.; SALLOP, L.J. The role of gender and work experience on career and work force diversity expectations. In **Institute of Behavioral and Applied Management**, 2007.
- KOCHAN, T.; BEZRUKOVA, K.; ELY, R.; JACKSON, S.; JOSHI, A.; JEHN, K.; LEONARD, J.; LEVINE, D.; THOMAS, D. The effectes of diverstiy on business performance: report of the diversity research network. In **Human Resource Management**, 42(1): 3–21, 2003.
- KONRAD, A. M.; LINNEHAN, F. Formalized HRM structures: coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices? In **Academy of Management Journal**, 38(3): 787-820, jun, 1995.
- KOSSEK, E.E.; LOBEL, S.A.; BROWN, A.J. Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity. In **Handbook of Workplace Diversity**, eds. KONRAD, A.M.; PRASAD, P.; PRINGLE, J.M. Thousand Oaks, CA: Sage, 54–74, 2005.
- KOSSEK, E.E.; LOBEL, S.A. **Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace**. Cambridge, MA: Blackwell, 1996.
- LAWRENCE, B. The Black Box of Organizational Demography. In **Organization Science**, 8:1–22, 1997.
- LITVIN, D. The Discourse of Diversity: From Biology to Management. In **Organizations**, 4(2):187 – 209, 1997.
- McMILLAN-CAPEHART, A. Heterogeneity or Homogeneity: Socialization Makes the Difference When Diversity Is at Stake. Paper presented at the annual meeting of the **Academy of Management**, New Orleans, 2004.

- MARTIN, G.; BEAUMONT, P. Diffusing “Best Practice” in Multinational Firms: Prospects, Practice and Contestation. In **International Journal of Human Resource Management**, 9(4): 671 – 95, 1998.
- MARTIN, G.; WOLDRING, K. Ready for the Mantle? In **Australian Human Resource Managers**, 2001.
- MILLIKEN, F.J.; MARTINS, L.L. Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. IN **Academy of Management Review**, 21: 402–433, 1996.
- MONKS, K. The business impact of equality and diversity: The international evidence. Dublin, Ireland: Employment Authority & the National Centre for Partnership and Performance, 2007.
- NG E.S.W.; SEARSB, G.J. The effect of adverse impact in selection practices on organizational diversity: a field study. In **The International Journal of Human Resource Management**, 21(9): 1454–1471, jul, 2010.
- NISHII, L.H.; LEPAK, D.P.; SCHNEIDER, B. Employee attributions of the “why” of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. In **CAHRS Working Paper Series**, 2008.
- NKOMO, S. M.; COX Jr., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R. *et al.*, **Handbook de estudos organizacionais**, São Paulo: Atlas, 1998.
- O’ MARA, J. Managing diversity. In: TRACEY, W. R. **Human Resources Management & Development Handbook**. New York: AMACON, 1994.
- PAAUWE, J.; RICHARDSON, J. Introduction. In **International Journal of Human Resource Management**, 8: 257–62, 1997.
- PASKOFF, S.M. Ending the workplace diversity wars. In **Training**, 33(8):42-47, 1996.
- PURCELL, J. Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac? In **Human Resource Management Journal**, 9: 26–41, 1999.
- RAGINS, B.R. Understanding Diversified Mentoring Relationships: Definitions, Challenges and Strategies, In **Mentoring and Diversity: An International Perspective**, eds. D. Clutterbuck, 2002.
- RAGINS, B.R.; SCANDURA, T. Gender Differences in Expected Outcomes of Mentoring Relationships. In **Academy of Management Journal**, 37(4): 957–971, 1994.
- RESKIN, B.F.; McBRIER, D.B. Why Not Ascription? Organizations Employment of Male and Female Managers. In **American Sociological Review**, 65:210–33, 2000.
- RICHARD, O.C. Racial diversity, business strategy, and firm performance: a resource-based view. In **Academy of Management Journal**, 43(2), 2000.
- RYNES, S.; ROSEN, B. A field survey of factors affecting the adoption and perceived success of diversity training. In **Personnel Psychology**, 48(2), ABI/INFORM Global.
- ROBERTS, K.; KOSSEK, E.E.; OZEKI, C. Managing the global workforce: challenges and strategies. In **Academy of Management Executive**, 12(4): 93-119.
- SARAIVA, L.A.S.; IRIGARAY, H.A.R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? In **Revista de Administração de Empresas**, 49(3): 337-358, 2009.
- SARTORIUS, K.; MERINO, A.; CARMICHAEL, T. Human resource management and cultural diversity: a case study in Mozambique. In **The International Journal of Human Resource Management**. 22(9):1963-1985, may, 2011.
- SCHNEIDER, B. The people make the place. In **Personnel Psychology**, 40:437-453, 1987.
- SHAW, J.B.; BARRETT-POWER, E. The Effects of Diversity on Small Work Group Processes and Performance. In **Human Relations**, 51: 1307–25, 1998.
- SPARROW, P.R.; BREWSTER, C.; HARRIS, H. **Globalizing Human Resource Management**. London: Routledge, 2004.

- SHEN, J.; CHANDA, B.; MONGA, M. Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. In **The International Journal of Human Resource Management**, 20(2): 235–251, Feb, 2009.
- SILVA, A. C. Quem fomos nós no século XX: as grandes interpretações do Brasil. In: MOTA, C. G. (Org.) **Viagem Incompleta: a experiência brasileira (1500-2000)**. São Paulo: Editora SENAC, 2000.
- SCHULER, R.S.; DOWLING, P.J.; DeCIERI, H. An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management. In **International Journal of Human Resource Management**. 5(3): 717–764, 1993.
- THOMAS Jr., R. R. From affirmative action to affirming diversity. In **Harvard Business Review**, 68:107-118, 1990.
- _____. **Beyond race and gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity**. New York: AMACON, 1991.
- _____. Gestão da Diversidade: utilizando os talentos da nova força de trabalho. In: COHEN, A. R., **MBA Curso prático: administração, lições dos especialistas das melhores escolas de negócios – práticas e estratégias para liderar organizações para o sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. A diversidade e as organizações do futuro. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **A organização do futuro**. São Paulo: Futura, 2000.
- _____. **Building on the promise of diversity – How we can move to the next level in our workplaces, our communities and our society**. New York: AMACON, 2006.
- _____. **Redefining diversity**. New York: AMACON, 1996.
- THOMAS, A.; JAIN, H.C. Employment equity in Canada and South Africa: Progress and Propositions. In **International Journal of Human Resource Management**, 15(1): 36-55, 2004.
- THOMPSON, D.E.; DiTOMASO, N. **Ensuring minority success in corporate management**. New York: Plenum, 1988.
- TOURAINÉ, A. **Igualdade e diversidade**. São Paulo: Edusc, 1998.
- TRUSS, C.; GRATTON, L.; HOPE-HAILEY, V.; MMCGOVERN, P.; STILES, P. Soft and Hard Models of Human Resource Management: A reappraisal. In **Journal of Management Studies**, 34: 53–73, 1997.
- ULRICH, D. **Os campeões de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura, 1998.
- VENKATRATNAM, C.; CHANDRA, V. Sources of diversity and the challenge before human resource management in India. In **International Journal of Manpower**, 17(4/5): 76-96, 1996.
- WAILES, N.; MICHELSON, G. The transfer of management ideas to a Western “periphery”: The case of corporate social responsibility in Australia. In **International Studies of Management and Organization**, 38(4):100-118, 2008.
- WENTLING, R. M. Evaluation of diversity initiatives in multinational corporations. In **Human Resource Development International**, 3(4): 435–450, 2000.
- WENTLING, R. M.; PALMA-RIVAS, N. Current status and future trends of diversity in the workplace: diversity experts perspective. In **Human Resource Development Quarterly**, 9(3): 235–53, 1998.
- WILLIAMSON, I.O.; SLAY, H.S.; SHAPIRO, D.L.; SHIVERS-BLACKWELL, S.L. The effect of explanations on prospective applicants reactions to firm diversity practices. In **Human Resource Management**, 47(2): 311–330, 2008.
- WISE, L.R.; TSCHIRHART, M. Examining empirical evidence of diversity effects: How useful is diversity research for public sector managers? In **Public Administration Review**, 60(5):386-394, 2000.