

A diversidade humana em estudos de gestão e estratégia: Um estudo bibliométrico

Pedro Henrique da Fonseca¹ 

Queila Regina de Souza Matitz¹ 

Karine Francisconi Chaerki¹ 

Resumo

Objetivo – Nosso objetivo é mostrar como a diversidade é vista e como pode ser representada como um conjunto de significados e crenças e esquemas interpretativos dentro de uma teoria do movimento social.

Referencial teórico – Nosso estudo está fundamentado em teorias de diversidade e de movimentos sociais.

Metodologia – Por meio de um estudo bibliométrico, analisamos 121 artigos publicados em 89 periódicos da área de gestão e estratégia. Os estudos foram classificados e analisados de acordo com sua distribuição em duas linhas de pesquisa. A primeira linha compreende estudos que correlacionam padrões de diferenças sociais. A segunda linha inclui estudos de diversidade desenvolvidos com base em paradigmas de pesquisa crítica sobre características relacionadas a grupos sociais específicos ou minorias.

Resultados – Considerando as duas linhas de pesquisa que predominam nos estudos da diversidade humana, elas apresentam focos claramente distintos em relação aos objetivos; esta pesquisa descreveu a configuração das publicações nestas linhas. Propomos quatro proposições de análise organizacional e estudos de estratégia considerando a diversidade como um movimento social.

Implicações práticas e sociais da pesquisa – Nosso trabalho possui uma implicação teórica, incluindo um novo conceito de organização – e nossa implicação prática é a possibilidade de um caminho inclusivo para a diversidade no contexto organizacional.

Contribuições – Este trabalho de pesquisa fornece insights informativos sobre o estudo dos movimentos sociais como categoria de diversidade. Também complementa a compreensão da diversidade humana como tema de interesse nos estudos organizacionais. Ele serve como informação útil para melhorar o desenvolvimento dos temas da diversidade no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Bibliometria; diversidade humana; comportamento organizacional; organização; movimento social.

1. Universidade Federal do Paraná, Departamento de Ciências Sociais, Curitiba, Paraná, Brasil

Como citar:

Fonseca, P. H., Matitz, Q. R. S., & Chaerki, K. F. (2022). A diversidade humana em estudos de gestão e estratégia: Um estudo bibliométrico. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(3), p.574-591. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i3.4190>

Recebimento:

02/jul/2020

Aprovação:

30/jun/2022

Editor responsável:

Prof^a. Gina Santos

Processo de avaliação:

Double Blind Review

Revisores:

Carolina Machado; Márcia Duarte



Revista Brasileira de Gestão de Negócios

<https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i3.4190>

1 Introdução

A diversidade humana é um tema de interesse nos estudos organizacionais devido ao potencial que tem de oferecer diferentes arcabouços de pesquisa, que levam a estudos sobre o comportamento humano em diferentes contextos. Manoharan e Singal (2017), por exemplo, mencionaram de que forma as relações de associação e causalidade entre o construto diversidade humana e outras variáveis explicativas do comportamento humano podem ser substancialmente diferentes a depender do contexto ou da profundidade da análise. Frequentemente, encontramos, por exemplo, pesquisas que propõem relações teóricas entre o nível de heterogeneidade e a atuação de um grupo em um contexto específico. Nesse caso, podemos supor dois cenários: uma maior heterogeneidade do grupo tem efeito positivo na realização de um grupo de pesquisa e desempenho em ambientes altamente competitivos (Hoisl et al., 2017; Mohammadi et al., 2017); ou uma maior heterogeneidade prejudica o desempenho de um grupo específico devido aos conflitos gerados pelas diferenças entre os indivíduos (Li & Hambrick, 2005).

Harrison & Klein (2007) relataram essa confusão na literatura sobre diversidade e mostraram quão complexas podem ser as explicações teóricas sobre o termo diversidade. Os autores ressaltam que essa complexidade não está necessariamente relacionada à compreensão do tema, mas à variedade genérica de conceitos e descrições desse termo. Nas pesquisas citadas acima, a diversidade está conceitualmente associada às diferenças sociais em categorias vitais específicas, como idade, gênero, experiência etc. Os estudos realizados sob essa perspectiva visam compreender de que forma essas categorias influenciam os resultados organizacionais e o comportamento humano nas organizações em relação a desempenho, inovação, estilo de liderança e ações de responsabilidade social.

Em outras instâncias, os estudos de diversidade são desenvolvidos com base em paradigmas de pesquisa crítica e referem-se a características ou atributos relacionados a grupos sociais ou minoritários específicos. Esses estudos, por exemplo, estão relacionados a discussões sobre preconceito, desigualdade, discriminação e exclusão social (Baldiga & Coffman, 2016; Coffman et al., 2016; Karataş-Özkan & Chell, 2015). Os estudos nessa perspectiva têm ideologicamente permeado os significados relacionados ao termo diversidade. Utilizam teorias que sustentam relações sociais hostis e evidenciam as disparidades no

tratamento de grupos considerados suscetíveis em relação a outros grupos (Amini et al., 2016; Huffman et al., 2017).

Em busca de argumentos para abordar esses fenômenos, geramos construtos teóricos marcados pelas especificidades de nossa área temática das organizações (empresas), sem abandonar as conexões dialógicas com o conhecimento gerado na teoria dos movimentos sociais, inspiração para enfrentar os fenômenos organizacionais contemporâneos. Ao considerar as linhas de pesquisa supracitadas e a importância da diversidade no comportamento humano nas organizações, objetivamos descrever a configuração atual do tema; também, os movimentos sociais como categoria de diversidade; e a distribuição quantitativa de estudos sobre diversidade humana em pesquisas publicadas em revistas qualificadas de gestão e estratégia. Justificamos esta investigação com base na falta de levantamentos bibliométricos recentes sobre a diversidade de estudos na área de gestão. É necessário, portanto, reconhecer os conhecimentos prévios adquiridos para estabelecer um novo entendimento.

Nossa pesquisa é um estudo exploratório-descritivo de natureza qualitativa. Realizamos um estudo bibliométrico por sua capacidade de estabelecer fronteiras, limites e áreas de interesse acadêmico sobre o tema. Quanto à estrutura de nossa pesquisa, nós a dividimos nas seguintes seções: antecedentes, nas quais apresentamos brevemente as duas linhas (classificamos os estudos em Linha 1 e em Linha 2 exclusivamente por questões de conveniência) de pesquisa sobre diversidade presente na literatura e movimentos sociais como categoria de diversidade; métodos, onde descrevemos os procedimentos realizados ao longo do estudo; os resultados, que apresentam o que obtivemos; e as considerações finais, nas quais apresentamos as proposições de análise organizacional, estudos de estratégia, estudos de movimentos sociais e conclusões e sugestões para possíveis trabalhos futuros.

2 Revisão da literatura

2.1 Diversidade humana: Linha 1

A primeira abordagem, denominada Linha 1, refere-se aos estudos sobre a diversidade humana no contexto do comportamento organizacional. Concentra-se nas relações de associação ou causalidade entre as características dos grupos sociais e outras variáveis da organização.

O conceito de diversidade não possui apenas uma definição universalmente aceita. De acordo com o tema estudado, as pesquisas sobre estudos organizacionais utilizam esse conceito (Harrison & Klein, 2007). No entanto, em

uma definição ampla, Vertovec (2014) apresenta o termo diversidade como sinônimo de padrões de diferenças sociais em categorias vitais específicas. Corroborando a ideia de que as categorias-chave da diversidade são decididas de acordo com as necessidades do pesquisador e o tema estudado (Harrison & Klein, 2007).

A definição de diversidade, por exemplo, pode estar relacionada a categorias. De acordo com Kristinsson et al. (2016), a diversidade se distingue em *demográfica*, *psicológica* e *informacional*. Os autores ressaltam que os estudos sobre diversidade costumam utilizar essas categorias, estabelecendo um arcabouço para a análise do fenômeno. Liang et al. (2015) propõem dois níveis para explorar a diversidade: nível superficial e nível profundo. O nível superficial refere-se a aspectos superficiais e objetivos da diversidade humana, como idade, gênero e etnia. O nível profundo refere-se a elementos mais complexos e abrangentes, como personalidade e valores individuais.

As categorias de diversidade humana são definidas com base nas características ou atributos do indivíduo em relação a um aspecto específico. A categoria *demográfica*, por exemplo, refere-se a aspectos biológicos perceptíveis aos pesquisadores (Liang et al., 2015), incluindo características relacionadas a idade, gênero e etnia. Em geral, os indicadores de categoria demográfica são considerados variáveis de controle e assumem que idade, gênero e raça podem distinguir os indivíduos, uma vez que esses fatores influenciam os valores e experiências dessas pessoas (Kristinsson et al., 2016).

A idade dos executivos, por exemplo, é um recurso utilizado para justificar suas atitudes e comportamentos nas organizações ao assumir riscos. A variável gênero, por outro lado, explica o comportamento organizacional e está relacionada principalmente ao crescimento organizacional, inovação, ambiente organizacional, desempenho, conformidade no processo decisório e sustentabilidade (Jizi & Nehme, 2017; Quintana-García & Benavides-Velasco, 2016). Jizi (2017) estudou o papel da diversidade de gênero na gestão da responsabilidade social empresarial e confirmou a influência da responsabilidade social empresarial no comportamento e na prevenção de atitudes de mau comportamento, com foco no desenvolvimento da ética nos negócios. O aspecto geográfico da categoria demográfica refere-se às relações entre o comportamento humano e a região de origem de uma determinada pessoa. Esse tópico também aborda questões relacionadas à etnia do indivíduo sem focar questões relativas ao preconceito e à discriminação. Kim (2018), utilizando o termo diversidade geográfica, afirma que a diferença na

localização de uma pessoa em relação a outra pode afetar substancialmente a relação entre elas. Esse efeito se deve a diferenças de tempo, cultura e contextos.

A categoria *psicológica*, por outro lado, estuda as diferenças no comportamento dos indivíduos com base em fatores como a personalidade e o comportamento da pessoa ao agir (Kristinsson et al., 2016). Embora essa categoria seja difícil de mensurar, ela desempenha um papel essencial nos estudos de diversidade e comportamento. Em geral, a diversidade psicológica, também denominada diversidade de nível profundo, refere-se aos valores, crenças e atitudes dos membros de um grupo em relação às suas ações (Batarseh et al., 2017). Diversos estudos sobre o comportamento humano nas organizações utilizam modelos e marcos compatíveis com a categoria de análise da psicologia. É demonstrado usando o modelo de análise psicológica Big Five da Personalidade para o desempenho organizacional (Judge & Zapata, 2015) e os estudos sobre a relação entre características narcísicas e desempenho organizacional (Liu et al., 2016).

Kaufmann & Wagner (2017) enfatizam a necessidade de estudos sobre diversidade que contemplem variáveis psicológicas. Os autores focaram seu trabalho na diversidade vibrante, visando entender como a diversidade, em termos emocionais, influencia o desempenho de um grupo multifuncional. A pesquisa revelou como a diversidade emocional pode explicar a relação entre indivíduos que pertencem a grupos específicos, afetando diretamente a capacidade da organização de resolver conflitos, atrasos, qualidade e custos financeiros.

Garcia Martinez et al. (2017) afirmam que, quando relacionados a aspectos como habilidades cognitivas, atitudes, valores e conhecimento, os estudos de diversidade podem explicar como a heterogeneidade dos grupos pode expandir redes de conhecimento e gerar novas ideias, resolver problemas e acessar conhecimento. No entanto, os autores mencionam que grupos heterogêneos são menos propensos a ter pensamentos coletivos coesos, o que pode aumentar a probabilidade de conflito.

A categoria *informacional* refere-se às diferenças em educação formal, experiência no setor e uma função específica. Ajuda a esclarecer questões relativas ao desenvolvimento das relações sociais entre os indivíduos do grupo e como as funções são distribuídas entre esses indivíduos em uma organização. Um dos pressupostos dessa categoria é que os grupos que apresentam diferentes tipos de pessoas em relação à experiência e ao conhecimento têm potencialmente mais acesso ao conhecimento, expertise,

networking e experiência em comparação com grupos menos diversos nas mesmas categorias (Kristinsson et al., 2016).

Hu and Liu (2015) afirmam que, em relação à experiência de carreira em uma organização, a tomada de decisão é influenciada pela expertise profissional de seus membros e pelas relações sociais adquiridas durante essas experiências, que afetam a forma como as organizações acessarão o capital externo.

Outro aspecto considerado na análise do comportamento dos indivíduos é a educação. Fang et al. (2018) estudaram a influência da composição educacional na gestão do conhecimento e na aprendizagem organizacional com base em dois aspectos: o nível de escolaridade dos indivíduos (ensino médio, bacharelado, mestrado e doutorado) e a área de estudo da graduação (gestão, direito, engenharia etc.). Adicionalmente, Gompers et al. (2016) afirmam que a homogeneidade de um grupo no que diz respeito à educação resulta na colaboração e comprometimento dos membros na execução da ação coletiva. Esse resultado pode ser generalizado para a formação de redes sociais.

2.2 Diversidade humana: Linha 2

A segunda abordagem, denominada Linha 2, refere-se a estudos críticos sobre a representação das minorias no contexto organizacional. Esses estudos discutem sexualidade, gênero e etnia (Hermans et al., 2017; Shan et al., 2017; Younkin & Kuppaswamy, 2017). Autores que defendem essa abordagem de pesquisa veem as diferenças relacionadas a tais questões como o responsável pelos conflitos entre os grupos no cenário organizacional, o que resulta em preconceito velado ou explícito (Cortina, 2008). Segundo Vertovec (2014, p. 42), os estudos baseados nessa abordagem visam “acabar com a discriminação, igualdade de tratamento, imagens positivas, respeito aos direitos e reconhecimento simbólico”. Seguem-se tentativas de mudanças políticas e legais, e manifestações públicas a favor desses direitos.

A questão da sexualidade refere-se a mulheres lésbicas, homens gays, pessoas bissexuais, travestis e pessoas transgênero (ou transexuais) – LGBT. Em 1996, a letra Q foi adicionada à sigla. Corresponde à categoria queer ou daqueles que questionam sua própria identidade sexual. Além disso, recentemente, um sinal de “mais” (+) foi adicionado à sigla. Representa qualquer outra pessoa cuja categoria de gênero não esteja incluída nas categorias indicadas pelas letras.

Um dos estudos a abordar essa questão é a discussão de Coffman et al. (2016), que enfatiza a pressão

que outros grupos exercem sobre a população LGBTQ+. No entanto, os autores argumentam falhas na mensuração do tamanho da população e do sentimento anti-gay nas organizações. Além disso, relatam a fragilidade da metodologia atualmente aplicada para obter os dados da pesquisa sobre esse tema, o que acontece, segundo eles, devido à normatividade social em relação às questões que envolvem a homossexualidade. Consequentemente, os autores acreditam que os indivíduos não são honestos ao responder perguntas sobre esse tema.

Essa incapacidade de medir o sentimento anti-gay dentro das organizações afeta o desenvolvimento de políticas que reprimem a discriminação e ajudam a esconder o preconceito nas organizações. Ainda assim, segundo essa pesquisa, os funcionários LGBTQ+ se sentem pressionados pelos demais grupos, afetando seu bem-estar e desempenho no trabalho. Anteby e Anderson (2014) confirmam a opinião de Coffman et al. (2016) ao afirmarem que a população LGBTQ+ tem uma representatividade significativa nas organizações. No entanto, os estudos científicos sobre o assunto ainda estão em seus primeiros passos.

Por outro lado, a questão da diversidade de gênero, segundo Amini et al. (2016), compreende um interesse crescente no estudo da participação das mulheres no mercado de trabalho, na política e na economia. A pesquisa sobre esse tema foca no papel das mulheres nas organizações, seu desempenho e discrepâncias de tratamento em relação aos homens, e inclui questões de assédio e diferenças salariais. Huffman et al. (2017) apontam o papel das políticas de igualdade entre homens e mulheres em questões salariais e a possibilidade de alcançar cargos administrativos e de fiscalização. No entanto, os autores acreditam que algumas questões permanecem sem resposta, embora possamos assumir a importância das políticas de igualdade no ambiente organizacional. As políticas atuais, por exemplo, geralmente influenciam a equidade em posições operacionais. Em contrapartida, o acesso ao topo da organização e salários compatíveis com níveis hierárquicos superiores ainda são incompatíveis entre homens e mulheres.

Por fim, a diversidade étnica ou racial refere-se às diferenças no tratamento de um grupo dominante em relação a um grupo considerado fraco em um contexto específico. Tal discriminação acontece dentro das organizações (entre os funcionários) e nos níveis interorganizacionais. Younkin e Kuppaswamy (2017), por exemplo, focam na dificuldade de acesso ao capital por empreendedores de diferentes etnias da dominante no contexto no qual a empresa está instalada. Esse tema permeia os estudos sobre

políticas e ações contra a discriminação nas organizações e a luta por representatividade e equidade de tratamento.

2.3 Movimentos sociais

Durante décadas, a diversidade foi tratada como exemplo de ações organizadas por *minorias* (Rosa & Mendonça, 2011, ênfase nossa) ou por outras menos avançadas. Esse termo enfatiza grupos com pouco poder e é dependente da maioria com mais poder (Alves & Galeão-Silva, 2004). No entanto, uma série de lutas materiais e simbólicas fortaleceram a posição jurídico-social e consolidaram a identidade dessas minorias por meio da mobilização política de ações coletivas denominadas movimentos sociais (Sodré, 2005).

A revisão da literatura nos mostrou que a teoria dos movimentos sociais – com ênfase na dimensão europeia cujo foco é a identidade, e a norte-americana no pensamento organizacional – pode ser uma categoria de diversidade, uma vez que os movimentos sociais são práticas de organização social que “desenvolvem processos, organizar, deliberar e produzir territórios das mais diversas formas” (Misoczky et al., 2008, p. 2).

A nova teoria dos movimentos sociais (linha europeia) enfatiza a identidade, a cultura, as crenças generalizadas, os valores e as características da sociedade pós-industrial dos atores. Para essa teoria, os movimentos sociais são ações coletivas que envolvem solidariedade, conflito e ruptura dos limites do sistema sem alterar sua estrutura (Melucci, 1989), considerados movimentos de interesses difusos (Foweraker, 1995).

A teoria do valor agregado, por exemplo, propõe que um movimento social se desenvolva para difundir um sistema generalizado de crenças, ou seja, como uma visão compartilhada da realidade que redefine a ação social e serve de guia para o comportamento (Smelser, 1962). Segundo a teoria da mobilização de recursos, esses grupos de interesse facilitam a constituição de movimentos de organizações sociais que, além de alterar alguns elementos da estrutura social, também podem alterar a distribuição de recompensas na sociedade (McCarthy & Zald, 1977). Também é possível formar alianças políticas fazendo mudanças visíveis na distribuição ou exercício do poder, conforme relacionado à teoria da estrutura de oportunidades políticas e o foco na dinâmica de enfrentamento (McAdam, 1996; Tarrow, 1994; Tilly, 1978). Nesse sentido, “um movimento atingiu seus objetivos ao transformar a demanda reivindicada em uma política ou organização institucionalizada” (Pontes, 2015, p. 79).

Gamson (1975) e Snow et al. (1986) se apropriaram do termo *goffmaniano* de *frame* nos estudos sobre movimentos sociais ao contemplar os aspectos culturais da ação coletiva. Para os autores, os *frames* são referenciais estratégicos e significativos. Em outras palavras, um *frame* são representações simbólicas e cognitivas (um conjunto de significados e crenças e esquemas interpretativos, respectivamente) desenvolvidas por coletivos para compreender o mundo, com conteúdo que orienta a prática a partir de experiências passadas, mostrando ações futuras (Zald, 1996). Assim, os movimentos sociais compartilham os valores que os originaram e sustentaram (Gohn, 1997) enquanto ainda abertos à criação e recriação sistemática e estratégica de movimentos sociais (Pontes, 2015) em um processo recursivo e adaptativo inclusivo.

A construção e o uso de *frames* são caracterizados como um processo dinâmico de enquadramento para revelar a natureza processual dos movimentos sociais, da mesma forma que a concepção de Weick da relação verbo-substantivo de organizar (encenação, seleção e retenção de significados) invés de organização preocupada com o processo de organização como uma ação contínua. Para Weick (1979, 1990), organizar é um processo interativo para criar sentido coletivo e racionalizá-lo.

Em resumo: nos movimentos sociais “é útil focar na organização como um processo, em vez de uma organização como uma entidade estática” para permitir a captura do desdobramento de momentos em contínua transformação (temporalidade) (Chia, 2010; de Bakker et al., 2017, p. 224).

3 Procedimentos metodológicos

Segundo Andrés (2010), o levantamento bibliométrico aplica métodos matemáticos e estatísticos a um determinado grupo de estudos com o objetivo de mensurar as características da literatura estudada. A bibliometria mede estudos científicos por meio de busca em periódicos, visando coletar, avaliar e analisar esses estudos.

Analisamos os seguintes periódicos, na Tabela 1, por meio de um portal público que disponibiliza indicadores científicos. Foi desenvolvido a partir das informações disponíveis na base de dados Scopus (Scimago). Alguns periódicos não permitem a inclusão da limitação de pesquisa nas áreas selecionadas. Portanto, nesses casos, utilizamos todos os resultados apresentados no campo de busca desses periódicos.

Tabela 1
Número de periódicos analisados

N.	Nome do Periódico
1	Journal of Financial Economics
2	Strategic Management Journal
3	Organizational Research Methods
4	Journal of Management Studies
5	Journal of International Business Studies
6	Journal of Operations Management
7	Management Science
8	Research Policy
9	International Journal of Management Reviews
10	Journal of Product Innovation Management
11	Long Range Planning
12	British Journal of Management
13	Business Strategy and Environment
14	Corporate Social Responsibility and Environmental Management
15	International Journal of Hospitality Management
16	Journal of Purchasing and Supply Management
17	Journal of International Management
18	Journal of Small Business Management
19	Human Resource Management
20	Journal of Cleaner Production
21	ILR Review
22	Corporate Governance
23	Journal of Corporate Finance
24	Journal of Economics & Management Strategy
25	R&D Management
26	Journal of Knowledge Management
27	European Management Journal
28	Journal of Air Transport Management
29	Management and Organization Review
30	European Management Review
31	Educational Management Administration & Leadership
32	Industrial Relations: A Journal of Economy and Society
33	Journal of Service Theory and Practice
34	Scandinavian Journal of Management
35	Management International Review
36	Interfaces
37	Management Communication Quarterly

O corpus textual para análise foi selecionado com base em artigos publicados em 89 periódicos, classificados como Q1 (segundo o índice SJR – Scimago Journal & Country Rank) pela área de estratégia e gestão da plataforma Scimago, em 2016. Inicialmente, buscamos o termo diversidade em títulos, palavras-chave e resumos em cada periódico entre 2014 e 2017. Em seguida, o número de periódicos foi reduzido para 37. Por fim, excluimos

da seleção os artigos que se referiam à diversidade de características não humanas, como variedade de opções de investimento de uma organização ou pluralidade de métodos de produção de um determinado produto.

Uma limitação da pesquisa é o período de abrangência de 2014 a 2017, não levando em consideração, portanto, a produção anterior ao aspecto da atualidade dos dados da coleta apenas até 2017.

Habermas (1987) apresenta a ideia de que o conhecimento científico não está isento de “julgamentos de valor”. Portanto, outra limitação deste trabalho é o viés de interpretação dos autores. Naturalmente, qualquer mapeamento como o desenvolvido aqui está sujeito a preferências e exclusões. Na classificação das linhas de pesquisa, por exemplo, variações consideráveis podem ser encontradas. Além disso, sempre que se utiliza alguma classificação, os resultados são afetados por eventuais aspectos subjetivos utilizados no desenvolvimento dos levantamentos e análises, principalmente quando se considera uma ontologia organizacional como um emaranhado de relações entre humanos e fatores físicos, que se configuram em constante interação.

Além disso, a relação entre a experiência concreta e as abstrações emergentes produzidas pela experiência substancial influencia a experiência concreta (Hernes, 2014). Portanto, ao se tratar de um trabalho contínuo de organização, é preciso considerar que esses mesmos elementos limitantes da pesquisa são os mesmos que possibilitam a sua realização.

Após o levantamento inicial, tabulamos os artigos selecionados para identificar: a linha de pesquisa adotada (Linha 1 ou Linha 2, de acordo com a classificação adotada por este estudo); o tipo de diversidade analisada (de acordo com as categorias apresentadas no referencial teórico); o tipo de pesquisa (empírica ou teórica); o método (quantitativo ou qualitativo); e o(s) tema(s) abrangido(s) pelo artigo.

4 Apresentação e análise de resultados

Quanto à distribuição por linha de pesquisa, encontramos 121 artigos (41% do total) em 37 dos 89 periódicos listados acima: 81 da Linha 1 e 40 da Linha 2. Em relação ao ano de publicação, houve aumento no número de artigos em 2014 (14 artigos), 2015 (30 artigos), 2016 (31 artigos) e 2017 (45 artigos), o que significa que 63% dos artigos identificados foram publicados nos últimos dois anos do recorte temporal da pesquisa.

No que se refere à distribuição dos tipos de estudo sobre diversidade identificados nos artigos da Linha 1, destaca-se a diversidade de tipo demográfico, presente em 46,66% do total de trabalhos publicados nas duas linhas de pesquisa. Identificamos o tipo de diversidade informacional em 14,66% dos artigos e o tipo psicológico de diversidade em 14,66%. Das pesquisas restantes, 24% abordaram várias categorias simultaneamente. Na Linha 2, a categoria mais frequente foi estudos de gênero (62,5%), seguida de estudos de diversidade étnica ou racial (17,5%) e LGBTQ+ (7,5%).

4.1 Resultados – Linha 1

Dos 81 artigos relacionados à Linha 1, 71 são quantitativos, 9 são qualitativos e 1 foi classificado como bibliométrico. Há, portanto, a predominância de artigos teórico-empíricos de natureza quantitativa nos periódicos analisados.

A Figura 1 mostra os tópicos abordados na pesquisa voltada exclusivamente para a diversidade demográfica em termos de conteúdo (tema) e diversas ocorrências.

Conforme mostra a Figura 1, em relação às pesquisas que utilizaram variáveis desse tipo de diversidade (total de 35), houve maior frequência de relações teóricas entre diversidade e desempenho (11 ocorrências) e diversidade e responsabilidade social (8 eventos). Com menos frequência, identificamos relações com o processo decisório, liderança, governança corporativa, risco, conhecimento e inovação.

Considerando os estudos *demográficos*, destaca-se o interesse dos pesquisadores em realizar pesquisas envolvendo gênero nas organizações. Algumas pesquisas associam setores dominados por homens e a percepção de desempenho feminino nesse contexto, focando as diferenças na percepção de desempenho organizacional com mulheres em cargos de liderança.

O papel da mulher nas organizações chama atenção na literatura devido às pressões sociais que demandam maior representatividade feminina em altos cargos organizacionais (Sila et al., 2016). Assim, grande parte da literatura sobre características demográficas busca compreender os resultados corporativos a partir do desempenho das mulheres.

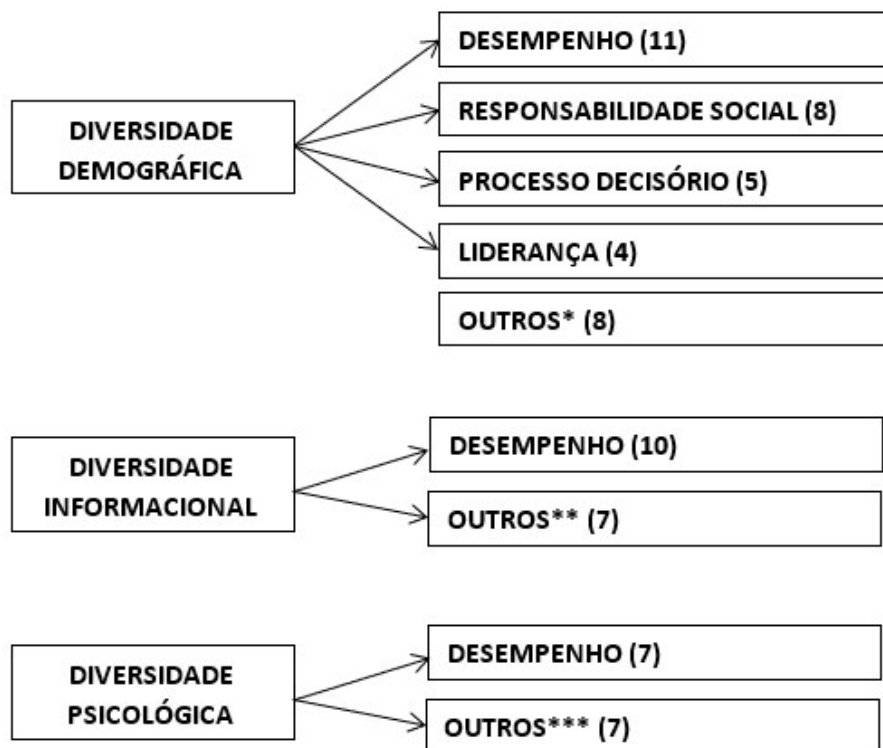


Figura 1. Tópicos sobre o estudo da diversidade humana: Linha 1. Outros*: governança corporativa; risco; conhecimento; e inovação. Outros**: diversidade e inovação; processo decisório; risco; e conhecimento. Outros***: diversidade e comportamento humano; processo decisório; liderança; identidade; e inovação.

Para ampliar a compreensão do desempenho organizacional em relação à diversidade, outros estudos, além do gênero, abordam a etnia e a idade. Ararat et al. (2015) mostram em seus trabalhos essas três características. Em seu estudo, os autores afirmam que essas características combinadas afetam o desempenho organizacional. Os autores também relatam que a diversidade humana impacta positivamente o desempenho organizacional em grandes empresas, pois elas se beneficiam de um conselho de monitoramento heterogêneo para controlar as ações dos proprietários. No entanto, Ararat et al. (2015) ainda enfatizam que a influência da diversidade nos resultados organizacionais também depende do contexto em que está inserida.

O uso de mais de uma característica da diversidade demográfica também é particularmente útil na compreensão das conexões sociais que permeiam uma organização. Fang et al. (2018), por exemplo, estudaram como os atributos demográficos podem influenciar os relacionamentos dos gestores de uma organização. Os autores afirmam que a heterogeneidade dos atores em uma relação proporciona conhecimentos diversos e novas perspectivas e auxilia na resolução de problemas.

Os temas abordados na pesquisa exclusivamente voltados à *diversidade informacional* estão representados na Figura 1 em termos de conteúdo (tema) e número de ocorrências. A Figura 1 mostra os estudos que utilizaram esse tipo de variável de diversidade (total de 11), nos quais houve maior frequência de relações teóricas entre diversidade e desempenho (10 ocorrências) e diversidade e inovação (3 eventos). Com menos frequência, identificamos relações com o processo de tomada de decisão, risco e conhecimento.

O desenvolvimento teórico desta linha de pesquisa tem como base a análise das capacidades e habilidades dos indivíduos de uma organização em relação a algumas dimensões organizacionais. Protogerou et al. (2017), por exemplo, mostram que a formação educacional afeta o desempenho organizacional em termos de inovação. Mais precisamente, os autores relacionam essas características à capacidade dos gestores da organização em obter novos insights de fontes externas e melhorar o desempenho de empresas jovens.

Hoisl et al. (2017) estudaram a diversidade humana, no contexto da diversidade informacional, em equipes de trabalho em ambientes altamente competitivos e afirmaram que grupos heterogêneos geram maior

desempenho em grandes organizações, enquanto não notaram tais resultados em pequenas empresas.

Para ampliar a investigação sobre o desempenho das equipes de uma organização – no que diz respeito à sua diversidade informacional –, Bertolotti et al. (2015) testaram a correlação entre desempenho e diversidade informacional nas relações e comunicação entre membros de equipes diversas. Os autores apontam para a crescente importância do trabalho colaborativo nas organizações e, conseqüentemente, destacam a relevância da disseminação do conhecimento quanto ao tipo e grau de diversidade informacional dos diferentes grupos.

Outro aspecto presente na literatura sobre diversidade informacional refere-se às experiências dos CEOs sobre suas decisões. Hu & Liu (2015), por exemplo, realizaram um estudo que analisa a experiência dos CEOs e sua influência nos tipos de investimentos realizados pela organização. Como resultado, os autores relatam que CEOs com experiências de mercado mais diversificadas são mais propensos a escolher fontes externas de financiamento e evitar usar o fluxo de caixa da organização para fazer investimentos.

A Figura 1 também mostra que a *diversidade psicológica* em termos de conteúdo (tema) e quantidade de ocorrências utilizou esse tipo de variável de diversidade (total de 11), em que houve maior frequência de relações teóricas entre diversidade e desempenho (7 eventos), bem como como diversidade e comportamento humano (3 eventos). Com menos frequência, identificamos relações com o processo decisório, liderança, identidade e inovação.

Bridoux et al. (2017), por exemplo, analisaram o desempenho da organização quanto aos motivos sociais dos indivíduos para avaliar se são individualistas ou recíprocos. Conforme explicam os autores, uma força de trabalho formada apenas por individualistas gera uma queda no desempenho organizacional, uma vez que a adaptação à hierarquia se torna mais complexa do que grupos heterogêneos. Ainda assim, um grupo de indivíduos recíprocos causa uma redução no desempenho devido à sua dificuldade de adaptação a algumas normas sociais. Assim, os autores defendem grupos heterogêneos em ambientes dinâmicos.

Kane e Levina (2017) relatam que os gestores imigrantes que buscam adaptação e aceitação em outras sociedades podem se esquivar de seus traços culturais. No entanto, os autores verificaram que quando um player atua em uma organização consciente de sua cultura, amplia os canais de comunicação e consegue estabelecer contatos

mais relevantes com as partes interessadas. Logo, quando o indivíduo procura se afastar de seus traços psicológicos, ele estreita os relacionamentos nas organizações a simples interações formais, bloqueando o desenvolvimento de relacionamentos mais frutíferos.

Kaufmann e Wagner (2017) enfatizam a importância da inteligência emocional para evitar conflitos nas organizações e alcançar níveis mais elevados de desempenho. Além disso, os autores ressaltam a importância da inteligência emocional dos participantes das equipes organizacionais ao lidar com grupos de outros cargos para desenvolver objetivos conjuntos.

Por fim, encontramos 18 artigos que usam simultaneamente mais de um tipo de categoria de diversidade na estrutura de pesquisa. Em sua maioria, esses artigos utilizam indicadores pertencentes a duas ou mais categorias – como idade e experiência na função – para verificar a heterogeneidade ou homogeneidade de uma equipe em relação ao desempenho organizacional (Hsiao et al., 2015; Mohammadi et al., 2017; Ren et al., 2015).

4.2 Resultados – Linha 2

Dos 40 artigos relacionados à Linha 2, 24 são quantitativos, 11 qualitativos e 5 teóricos. Portanto,

há uma predominância de artigos teórico-empíricos de natureza quantitativa nos periódicos analisados, embora a proporção de artigos qualitativos seja maior quando comparada à Linha 1.

A Figura 2 mostra os temas abordados na pesquisa que focou exclusivamente na diversidade de gênero em termos de conteúdo (tema) e diversas ocorrências. Conforme ilustrado na figura, em relação aos estudos que utilizaram variáveis desse tipo de diversidade (total de 25), houve maior frequência de relações teóricas entre diversidade e equidade (15 eventos) e diversidade e representatividade (13 eventos). Com menos frequência, identificamos relacionamentos com liderança, conformidade e política.

Gênero é a categoria mais representativa da Linha 2, e a maioria dos trabalhos apresentou questões de equidade e representatividade das mulheres nas organizações. No entanto, mesmo sendo um tema repetido, os trabalhos analisam o fenômeno em diferentes contextos, o que permite a compreensão de aspectos mais profundos do assunto.

Um dos pontos centrais dos estudos de gênero nas organizações é o papel da mulher em cargos de alto nível. Huffman et al. (2017) afirmam que as organizações apresentam políticas de equidade e representatividade de gênero, mas tal equidade só é percebida nas funções

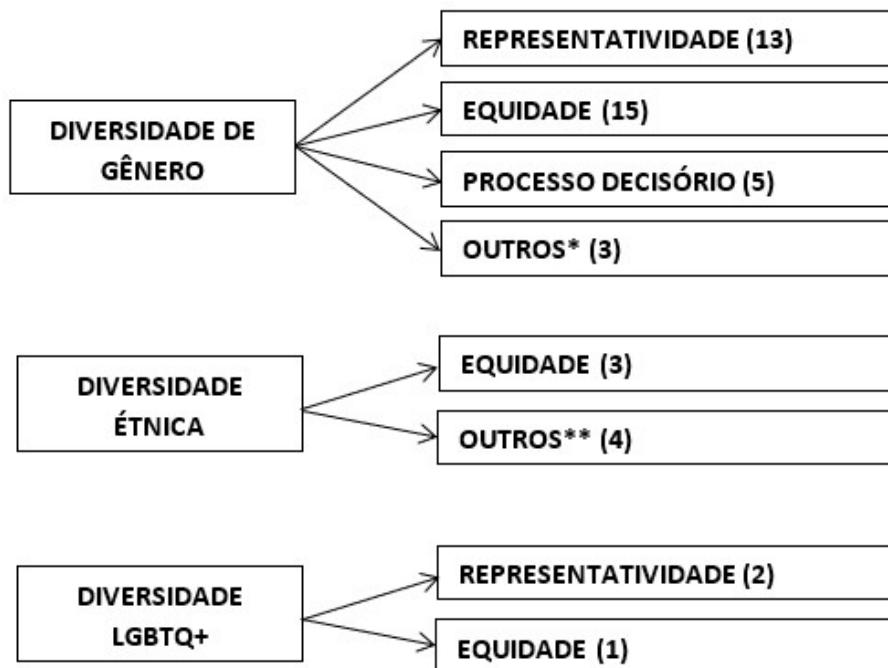


Figura 2. Temas abordados na Diversidade humana: Linha 2. Outros*: liderança, *compliance* e política. Outros**: diversidade e identidade; e diversidade e empreendedorismo. Outros***: diversidade e equidade.

operacionais. Os cargos de chefia ainda são ocupados majoritariamente por homens e, nesse contexto, é possível compreender a atenção da literatura para esses cargos.

O trabalho encontrado nesta categoria permeia discussões sobre a representatividade das mulheres nas organizações e a necessidade de equidade em seus ganhos. Reconhece-se que a representatividade está aumentando. No entanto, ainda há críticas sobre os motivos dessa representatividade (a presença de mulheres nas organizações apenas em resposta a pressões populares). Esse é um aspecto novo na literatura e pode gerar novos insights para pesquisas.

A Figura 2 mostra os temas abordados na pesquisa que focou exclusivamente a diversidade étnica em termos de conteúdo (tema) e diversas ocorrências. Em relação às pesquisas que utilizaram variáveis desse tipo de diversidade (total de 7), houve maior frequência de propostas teóricas entre diversidade e equidade (3 eventos), diversidade e identidade (2 eventos) e diversidade e empreendedorismo (2 eventos).

Essa linha de pesquisa caracteriza-se por abordar questões discriminatórias de empresários e empregados negros no mercado de trabalho. Younkin e Kuppuswamy (2017) relatam que tais casos recebem pouca atenção da academia, mesmo sendo um assunto de interesse econômico e social. Atitudes preconceituosas afetam as pessoas desses grupos e a sociedade em geral. Segundo os autores, os investidores avaliam o mesmo projeto de forma diferente quando têm a informação de que o autor é negro. Esse tipo de preconceito pode inviabilizar organizações potencialmente competitivas e de qualidade. Outros aspectos desta pesquisa dizem respeito à equidade no tratamento de minorias étnicas e migrantes (Janssens & Zanoni, 2014) e identidades de imigrantes em diferentes contextos (Ossenkop et al., 2015).

A Figura 2 mostra os temas abordados na pesquisa que focou exclusivamente no estudo da diversidade LGBTQ+ em termos de conteúdo (tema) e diversas ocorrências. Quanto aos estudos que utilizaram variáveis desse tipo de diversidade (total de 3), houve maior frequência de propostas teóricas entre diversidade e representatividade (2 eventos) e diversidade e equidade (1 evento). O grupo LGBTQ+ representou 7,5% dos trabalhos relacionados à Linha 2. Esses estudos também apresentam uma característica comum: o relato da pouca atenção dada a esse grupo nos estudos relacionados ao gênero.

Marlow et al. (2018) afirmam que a literatura em torno desse grupo é pouco desenvolvida e se concentra

apenas na necessidade de uma representação mais excelente das mulheres nas organizações em sociedades sexistas. Os autores defendem a extensão da literatura sobre gênero, com a atribuição de importância também a homens gays e mulheres lésbicas, para estudos mais consistentes nesse contexto. No entanto, é fundamental notar que os autores não criticam os estudos sobre mulheres. Ainda relacionado ao estudo, Marlow et al. (2018) encontraram poucas diferenças na questão do desempenho entre organizações controladas por homossexuais e heterossexuais. É possível que esse achado seja resultado do contexto analisado, que já está mais avançado política e socialmente nas questões relacionadas à sexualidade.

Em contraste, Coffman et al. (2016) relatam que o tamanho da população LGBTQ+ e a atitude anti-gay são subestimados. Os autores argumentam que os métodos de pesquisa atuais não conseguem abarcar o real sentido da população sobre a sexualidade, uma vez que este é um assunto complexo, e as pessoas não admitem que são preconceituosas. Esse resultado mostra que o estigma da população LGBTQ+ ainda existe nas sociedades contemporâneas, o que gera uma espécie de preconceito velado que pode afetar negativamente essa população.

Outro estudo que podemos citar é o de Shan et al. (2017), que analisa as políticas de equidade sexual nas organizações como fonte de desempenho. Os autores afirmam que as organizações com políticas de responsabilidade social têm uma imagem positiva perante suas partes interessadas e relatam que tais políticas incluem a forma de tratar funcionários, clientes e investidores.

5 Discussão

A diversidade humana refere-se a diferenças entre indivíduos em categorias-chave específicas e é relevante para a pesquisa de gestão e estratégia, pois revela aspectos cruciais do comportamento humano. Considerando as duas linhas de pesquisa que predominam nos estudos da diversidade humana, que apresentam diferentes enfoques nos objetivos, esta pesquisa descreveu a configuração das publicações nessas linhas por meio da análise de periódicos altamente qualificados.

Na Linha 1, predominam os estudos teórico-empíricos de natureza quantitativa na análise da diversidade humana e das variáveis de desempenho. Além disso, grande parte da literatura estimula a heterogeneidade em grandes organizações, pois parece haver uma associação

entre equipes caracterizada pela diversidade e resultados positivos.

Como essas categorias influenciam os resultados organizacionais e o comportamento humano nas organizações quanto ao desempenho, inovação, estilo de liderança e ações de responsabilidade social?

Para implicações práticas para a gestão de recursos humanos (GRH) e o comportamento organizacional (CO), possuir um programa formal de mobilidade de talentos é fundamental para reter os melhores desempenhos e capacitar a força de trabalho para ser mais ágil. A mobilidade de talentos não é apenas mover pessoas de um departamento para outro, mas a capacidade de identificar, desenvolver e implantar talentos para atender às necessidades do negócio. Construir uma cultura de mobilidade pode ajudar a saúde da organização. Os benefícios são: a colaboração multifuncional aumenta, a cooperação departamental é aprimorada, a inovação melhora e as empresas começam a trabalhar mais como uma equipe coesa em vez de como feudos separados (Oakes, 2021), seja por influências demográficas, psicológicas ou informacionais.

É claro que tais achados não se generalizam para pequenas organizações, mas é perceptível que a homogeneidade pode ser mais atrativa em pequenos grupos, considerando a importância da confiança entre os pares.

Os autores ainda apontam para a crescente importância do trabalho colaborativo nas organizações e, conseqüentemente, destacam a relevância da disseminação do conhecimento quanto ao tipo e grau de diversidade informacional dos diferentes grupos.

Para a GRH e o CO, isso é possível a partir de indivíduos ágeis de aprendizado. No entanto, em tempos de mudança, os líderes em primeiro lugar precisam ser mais ágeis do que nunca. “Adaptar-se a novas estratégias de negócios, trabalhar em diferentes culturas, lidar com equipes virtuais temporárias e assumir novas atribuições exigem que os líderes sejam flexíveis e ágeis” (Mitchinson & Morris, 2014, p. 1). Incluindo ter uma mentalidade crescida (Dweck, 2017) “conjunto correspondente de práticas que permitem aos líderes desenvolver, crescer e utilizar continuamente novas estratégias que os equiparão para os problemas cada vez mais complexos que enfrentam em suas organizações” (Mitchinson & Morris, 2014, p. 3). Isso inclui cinco facetas da agilidade de aprendizado: inovação (desafiando o *status quo*); realizar (manter a calma diante da dificuldade); refletir (tirar um tempo para refletir sobre suas próprias experiências); arriscar (colocar-se em situações desafiadoras); defender (aberto

ao aprendizado e resistir à tentação de se tornar defensivo diante da adversidade) (Mitchinson & Morris, 2014).

Na Linha 2, o foco está nas questões de representação de grupos minoritários em cargos de gestão e equidade de tratamento e remuneração entre os indivíduos no ambiente de trabalho.

Os autores afirmam que as organizações com políticas de responsabilidade social têm uma imagem positiva perante suas partes interessadas e relatam que tais políticas incluem a forma de tratar funcionários, clientes e investidores.

As implicações para a GRH e o CO são criar segurança psicológica, criando culturas onde o conhecimento e a inovação prosperam porque as pessoas se sentem seguras para contribuir com suas ideias. Inclui: preparar o cenário (enquadrar o trabalho, enfatizar o propósito), convidar à participação (praticar a investigação, estabelecer estrutura e processos) e responder de forma produtiva (expressar apreciação, desestigmatizar falhas, sancionar violações de conduta) (Edmondson, 2020).

Observamos menor frequência de relações teóricas entre diversidade e processo decisório, liderança, identidade e inovação. Implicações práticas para a GRH e o CO precisam considerar que o ambiente da empresa deve ser fértil, criando um ambiente onde os funcionários possam expressar seu potencial individual e coletivo inexplorado. Isso é possível com o desenvolvimento do conceito de interculturalidade, aproximando em uma trama, semelhanças, diferenças, desigualdades e desconexão. A distinção refere-se às práticas culturais.

Ao pensar as diferenças na cultura, Canclini (2004, p. 55) destaca que “[...] as culturas possuem núcleos ou estruturas incomensuráveis, não redutíveis a configurações interculturais sem ameaçar a continuidade dos grupos que com elas se identificam”. É necessário, portanto, reconhecer e proteger essas diferenças devido à sua importância cultural e política, pois é somente marcando um espaço de divergências que sua continuidade e existência se tornam possíveis com a aceitação e definição do ser humano na contemporaneidade.

Nesse contexto, é preciso incluir a diversidade nas organizações para que estejamos criando sujeitos interculturais compostos pela passagem de diferentes culturas. Essas inúmeras representações se entrelaçam internamente a partir da intersubjetividade, deixando rastros da diversidade humana. Essas marcas podem integrar o diverso e o outro ao lado do exato e conhecido,

formando um “inter” sujeito em um mundo em movimento, constantemente indo e vindo (Weissmann, 2018).

Quanto à Linha 1, sugerimos pesquisas futuras sobre diversidade humana em diferentes contextos organizacionais, principalmente pequenas e médias empresas e organizações multinacionais. Recomendamos também pesquisas focadas na gestão do conhecimento, na diversidade humana e na criação e manutenção de relacionamentos entre os indivíduos. Por fim, em relação à Linha 2, sugerimos análises longitudinais nas organizações, com foco nas relações entre identidade e trabalho.

A pesquisa sobre as fachadas das organizações também pode ajudar a compreender as condições de representação das minorias em cargos de gestão. A presença desses grupos, por pressão social, é utilizada apenas para destacar a imagem das organizações perante suas partes interessadas. Além disso, pesquisas com foco na percepção das partes interessadas sobre organizações que adotam práticas e políticas justas podem chamar a atenção para a importância desse tema.

Sem referência a problemas empíricos particulares ou domínios específicos, a teoria dos movimentos sociais articulada em diferentes disciplinas como economia, política, sociologia, psicologia, comunicação, entre outras, unindo abordagens com diferentes pontos de vista e de diferentes ângulos de apreensão da realidade poderia transformar a realidade em potencialidade, permitindo novidade no processo, considerando as coisas como orgânicas, principalmente na Linha 2 que mostra interesse por alguns aspectos específicos dos indivíduos nas organizações, para aprofundar a compreensão dos grupos minoritários.

Ambas as linhas de estudo são essenciais, porque destacam a importância da reflexividade ou insegurança geral quanto à certeza na produção do conhecimento sobre a diversidade humana. Ao se engajar na virada do processo mencionada acima na OS, é possível fazer pesquisa científica – no sentido de rigor metodológico e relevância teórica – além de uma sensibilidade aguda informada pela reflexividade. Pretendemos aumentar a reflexividade como um atributo necessário dos estudos organizacionais criticamente informados: “O valor da reflexividade está em sua capacidade de promover o pensamento crítico sobre o papel e o impacto de valores, crenças e ações em nossa pesquisa resultante” (Durepos et al., 2020, p. 6).

Esse contexto é fundamentalmente a base para ilustração da discussão proposta. Também desenvolvemos quatro proposições sobre o que consideramos mais

interessantes as implicações da organização como elemento crítico da constituição da realidade organizacional.

Com base em nosso propósito, o estudo bibliométrico que mostra a distribuição entre duas linhas de pensamento (idade, gênero, experiência, de um lado, e grupos sociais específicos ou minorias, de outro), defendemos que uma melhor compreensão do devir dos movimentos sociais como expressão de organização pode auxiliar na compreensão de diversas manifestações empíricas de natureza organizacional. Além disso, dentre os diversos fenômenos organizacionais que se concentram, estudos baseados em processos podem auxiliar na realização de investigações dessa natureza. Os movimentos sociais diferem das organizações formais estáveis e burocráticas. Não se assemelham a uma organização (substância, sólido), seus atores não são próximos e não têm frequência em suas atividades. Muitas vezes, nesses movimentos, os participantes atuam em células (pequenos grupos), sua interdependência é pequena e estão em constante mudança.

P1: A diversidade como movimento social implica diálogos conceituais e organizacionais ao abraçar noções como mobilização e organização coletiva com interesses comuns abertos a novas conexões considerando os ambientes social, econômico, político e cultural.

Organizações como coletividades podem ser orientadas para objetivos relativamente específicos e estrutura social um tanto formalizada, bem como aquelas cujos atores são pouco influenciados por estruturas formais, mas compartilham um interesse na sobrevivência do sistema, e até mesmo como coalizões instáveis de grupos de interesse que determinam objetivos. através de um processo de negociação (Scott, 1981). “Uma pluralidade de modelos organizacionais coexiste dentro de qualquer movimento social [...] nem mesmo a evolução das organizações dos movimentos sociais é unidirecional” (Della Porta & Diani, 2006, p. 161):

P2: O processo de organização de um movimento social é o mesmo apreendido nas organizações, seguindo o tratamento definitivo de Scott (1981), conforme descrito acima, respectivamente: sistemas racionais, naturais e abertos.

Estudos de poder, afastados das noções tradicionais relacionadas à hierarquia formal e coalizões de poder, por exemplo, podem impulsionar processos em várias direções à medida que se apropriam das ideias de conectividade dinâmica:

P3: Movimentos sociais de diversidade humana exigem que os participantes se concentrem em aspectos particulares do poder (força/energia criativa) para selecionar incentivos estratégicos dados a eles e selecionar respostas a oportunidades políticas, com a possibilidade de criar novas oportunidades e afirmar identidade.

Por fim, os movimentos sociais da diversidade são sempre, em definição por serem vivos e fluidos, constituídos pelas ações de diversos atores que influenciam a continuidade descontínua de sua organização por meio do que Hernes (2014) considera para o processo relacional das organizações, com movimentos e temporalidades ativas entre passado, presente contínuo e futuro. Este estudo ilustra a ideia de pertencer e tornar-se com o mundo:

P4: Os estudos dos movimentos sociais possibilitam um novo conceito de organização como organização em movimento, complexa, fluida, flexível e interconectada, com dinâmica plástica, considerando sua multiplicidade e novidade na continuidade.

Essa dinâmica temporal do fenômeno permite a emergência de novas relações entre atores e organizações, em constante devir do processo de organização, considerando aspectos relacionados à origem, continuidade e mudança de fenômenos sociais complexos de criação coletiva de sentido para a diversidade.

6 Conclusão

Os movimentos sociais têm chamado a atenção de pesquisadores interessados em compreender as manifestações e implicações da organização como elemento crítico na constituição da realidade organizacional; em nosso estudo, a diversidade humana em estudos de gestão e estratégia.

Esse não é um caminho analítico com começo, meio e fim, mas um estudo em um processo que outros pesquisadores já seguiram. É também um processo de cocriação do fenômeno em estudo – que passa a adquirir novos significados – e a criação de um novo pesquisador, afetado pela experiência de apreensão e consciência. Esperamos que outros pesquisadores inspirados por este estudo continuem prospectando e construindo teorias a partir da última rodada de movimentos sociais que hoje nos cercam, com muitas possibilidades de realização contínua.

Espera-se que este trabalho contribua para futuras reflexões sobre como a compreensão do desempenho

organizacional em relação à diversidade e outros estudos, além de gênero, abordam etnia e idade, têm sido conceituados e estudados no campo dos estudos organizacionais e estratégicos e fornecem novos pensamentos capaz de estimular futuras pesquisas e discussões sobre o tema. Espera-se também contribuir com temas mais amplos em campos incipientes para legitimar o estudo e a compreensão de fenômenos complexos e a influência da diversidade no contexto organizacional em que está inserido.

As contribuições teóricas e práticas deste estudo para esse campo de pesquisa são: a teorização de processos tem um potencial significativo, mas em grande parte não realizado, para combinar a diversidade humana em estudos de gestão e estratégia, porque considerar a organização como um processo, em vez de uma entidade estática, concentra-se em relações de associação ou causalidade entre as características dos grupos sociais e outras variáveis da organização e representação das minorias no contexto organizacional, para possibilitar a captura dos desdobramentos de momentos em contínua transformação. Além disso, estão ampliando o escopo da temporalidade para incluir o tempo vivenciado e a conexão entre múltiplas direções.

Para enfrentar fenômenos organizacionais contemporâneos como a diversidade do comportamento humano no ambiente organizacional, precisamos considerar as conexões dialógicas com o conhecimento gerado na teoria dos movimentos sociais. Os movimentos sociais se originam na mudança social; a natureza da mudança social que dá origem ao movimento pode afetar as características do conflito social e da ação coletiva de diferentes maneiras. Pode facilitar, por exemplo, o surgimento de grupos sociais com uma localização específica e interesses potenciais específicos. Também pode reduzir a importância das estruturas ou manifestações sociais existentes (Della Porta & Diani, 2006). Observe também como os movimentos, para se sustentarem ao longo do tempo, requerem alguma forma de organização: liderança, estrutura administrativa, incentivos à participação, meios para adquirir recursos e apoio (Davis & Zald, 2005). Então, as dinâmicas fundamentais da ação coletiva são compartilhadas entre movimentos e organizações, e ambos enfrentam desafios semelhantes de recursos humanos, como recrutamento, retenção, socialização e coordenação. Do ponto de vista do processo analítico, organizações e movimentos sociais compartilham os resultados intrínsecos da organização: a emergência de fronteiras que os diferenciam de outras organizações e movimentos. Organizar é fundamental para a performatividade dos atores na delimitação desses limites

e na construção da identidade – ainda que transitória – em contínuo processo de devir.

Finalizamos a discussão formulando proposições válidas para o desenvolvimento teórico e metodológico da futura diversidade humana na pesquisa organizacional para demonstrar que uma organização, caracterizada pela complexidade e incerteza, é criada por atores que serão eles próprios recriados pela organização de forma recursiva, permitindo-nos explorar a variedade no campo de pesquisa da diversidade de forma criativa.

Referências

- ALVES, M. A., & GALEÃO-SILVA, L. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 20-29. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902004000300003>.
- AMINI, M., EKSTRÖM, M., ELLINGSEN, T., JOHANNESSON, M., & STRÖMSTEN, F. (2016). Does gender diversity promote nonconformity? *Management Science*, 63(4), 1085-1096. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.2015.2382>.
- ANDRÉS, A. (2010). *Measuring academic research: How to undertake a bibliometric study*. Chandos Publishing.
- ANTEBY, M., & ANDERSON, C. (2014). The shifting landscape of LGBT organizational research. *Research in Organizational Behavior*, 34, 3-25. <http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2014.08.001>.
- ARARAT, M., AKSU, M., & TANSEL CETIN, A. (2015). How board diversity affects firm performance in emerging markets: Evidence on channels in controlled firms. *Corporate Governance*, 23(2), 83-103. <http://dx.doi.org/10.1111/corg.12103>.
- BALDIGA, N. R., & COFFMAN, K. B. (2016). Laboratory evidence on the effects of sponsorship on the competitive preferences of men and women. *Management Science*, 64(2), 888-901. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.2016.2606>.
- BATARSEH, F. S., USHER, J. M., & DASPIT, J. J. (2017). Absorptive capacity in virtual teams: Examining the influence on diversity and innovation. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1342-1361. <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-06-2016-0221>.
- BERTOLOTTI, F., MATTARELLI, E., VIGNOLI, M., & MACRÌ, D. M. (2015). Exploring the relationship between multiple team membership and team performance: The role of social networks and collaborative technology. *Research Policy*, 44(4), 911-924. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2015.01.019>.
- BRIDOUX, F., COEURDEROY, R., & DURAND, R. (2017). Heterogeneous social motives and interactions: The three predictable paths of capability development. *Strategic Management Journal*, 38(9), 1755-1773. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2605>.
- CANCLINI, N. G. (2004). *Diferentes, desiguales y desconectados. Mapas de la Interculturalidad*. Gedisa.
- CHIA, R. (2010). Rediscovering becoming: Insights from an oriental perspective on process organization studies. In T. Hernes, S. Maitlis (Eds.), *Process, sensemaking, & organizing*. Oxford University Press. <http://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199594566.003.0007>.
- COFFMAN, K. B., COFFMAN, L. C., & ERICSON, K. M. M. (2016). The size of the LGBT population and the magnitude of antigay sentiment are substantially underestimated. *Management Science*, 63(10), 3168-3186. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.2016.2503>.
- CORTINA, L. M. (2008). Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review*, 33(1), 55-75. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2008.27745097>.
- DAVIS, G. F., & ZALD, M. N. (2005). Social change, social theory, and the convergence of movements and organizations. In: G. F. Davis, D. McAdam, W. R. Scott, & M. N. Zald (Eds.), *Social movements and organization theory* (pp. 335-350). Cambridge University Press.
- DE BAKKER, F., DEN HOND, F., & LAAMANEN, M. (2017). Social movements: organizations and organizing. In C. Roggeband, & B. Klandermans (Eds.), *Handbook of social movements across disciplines* (pp. 203-231). Springer. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-57648-0_8
- DELLA PORTA, D., & DIANI, M. (2006). *Social movements: an introduction*. Blackwell Publishing.

DUREPOS, G., MACLEAN, M., ALCADIPANI, R., & CUMMINGS, S. (2020). Historical reflections at the intersection of past and future: Celebrating 50 years of Management Learning. *Management Learning*, 51(1), 3-16. <http://dx.doi.org/10.1177/1350507619879603>.

DWECK, C. S. (2017). *Mindset: A nova psicologia do sucesso*. Objetiva.

EDMONDSON, A. C. (2020). *A organização sem medo: criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento*. Alta Books.

FANG, Y., FRANCIS, B., & HASAN, I. (2018). Differences make a difference: Diversity in social learning and value creation. *Journal of Corporate Finance*, 48, 474-491. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.11.015>.

POWERAKER, J. (1995). *Theorizing social movements*. Pluto Press.

GAMSON, W. A. (1975). Reviewed Work: Frame analysis: An essay on the organization of experience. by E. Goffman. *Contemporary Sociology*, 4(6), 599-607. <http://dx.doi.org/10.2307/2064022>.

GARCIA MARTINEZ, M., ZOUAGHI, F., & GARCIA MARCO, T. (2017). Diversity is strategy: The effect of R&D team diversity on innovative performance. *R & D Management*, 47(2), 311-329. <http://dx.doi.org/10.1111/radm.12244>.

GOHN, M. G. (1997). *Teorias dos movimentos sociais: paradigmas clássicos e contemporâneos*. Edições Loyola.

GOMPERS, P. A., MUKHARLYAMOV, V., & XUAN, Y. (2016). The cost of friendship. *Journal of Financial Economics*, 119(3), 626-644. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfineco.2016.01.013>.

HABERMAS, J. (1987). *Técnica e ciência como ideologia*. Edições 70.

HARRISON, D. A., & KLEIN, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2007.26586096>.

HERMANS, M., NEWBERRY, W., ALVARADO-VARGAS, M. J., BALDO, C. M., BORDA, A., DURÁN-ZURITA, E. G., GELEILATE, J. M. G., GUERRA, M., LASIO MORELLO, M. V., MADERO-GÓMEZ, S. M., OLIVAS-LUJAN, M. R., & ZWERG-VILLEGAS, A. M. (2017). Attitudes towards women's career advancement in Latin America: The moderating impact of perceived company international proactiveness. *Journal of International Business Studies*, 48(1), 90-112. <http://dx.doi.org/10.1057/s41267-016-0039-7>.

HERNES, T. (2014). *A process theory of organization*. Oxford University Press. <http://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199695072.001.0001>.

HOISL, K., GRUBER, M., & CONTI, A. (2017). R&D team diversity and performance in hypercompetitive environments. *Strategic Management Journal*, 38(7), 1455-1477. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2577>.

HSIAO, A., AULD, C., & MA, E. (2015). Perceived organizational diversity and employee behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 102-112. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.04.009>.

HU, C., & LIU, Y. J. (2015). Valuing diversity: CEOs' career experiences and corporate investment. *Journal of Corporate Finance*, 30, 11-31. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2014.08.001>.

HUFFMAN, M. L., KING, J., & REICHELT, M. (2017). Equality for whom? Organizational policies and the gender gap across the German earnings distribution. *Industrial & Labor Relations Review*, 70(1), 16-41. <http://dx.doi.org/10.1177/0019793916673974>.

JANSSENS, M., & ZANONI, P. (2014). Alternative diversity management: Organizational practices fostering ethnic equality at work. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 317-331. <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2013.12.006>.

JIZI, M. (2017). The influence of board composition on sustainable development disclosure. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 640-655. <http://dx.doi.org/10.1002/bse.1943>.

JIZI, M. I., & NEHME, R. (2017). Board gender diversity and firms' equity risk. *Equality, Diversity and*

- Inclusion*, 36(7), 590-606. <http://dx.doi.org/10.1108/EDI-02-2017-0044>.
- JUDGE, T. A., & ZAPATA, C. P. (2015). The person-situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the Big Five personality traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1149-1179. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.0837>.
- KANE, A. A., & LEVINA, N. (2017). 'Am I still one of them?': Bicultural immigrant managers navigating social identity threats when spanning global boundaries. *Journal of Management Studies*, 54(4), 540-577. <http://dx.doi.org/10.1111/joms.12259>.
- KARATAŞ-ÖZKAN, M., & CHELL, E. (2015). Gender inequalities in academic innovation and enterprise: A Bourdieuan analysis. *British Journal of Management*, 26(1), 109-125. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.12020>.
- KAUFMANN, L., & WAGNER, C. M. (2017). Affective diversity and emotional intelligence in cross-functional sourcing teams. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 23(1), 5-16. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pursup.2016.07.004>.
- KIM, H. (2018). Differential impacts of functional, geographical, and hierarchical diversity on knowledge sharing in the midst of organizational change. *Management Communication Quarterly*, 32(1), 5-30. <http://dx.doi.org/10.1177/0893318917728340>.
- KRISTINSSON, K., CANDI, M., & SÆMUNDSSON, R. J. (2016). The relationship between founder team diversity and innovation performance: The moderating role of causation logic. *Long Range Planning*, 49(4), 464-476. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2015.12.013>.
- LI, J., & HAMBRICK, D. C. (2005). Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams. *Academy of Management Journal*, 48(5), 794-813. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2005.18803923>.
- LIANG, H. Y., SHIH, H. A., & CHIANG, Y. H. (2015). Team diversity and team helping behavior: The mediating roles of team cooperation and team cohesion. *European Management Journal*, 33(1), 48-59. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2014.07.002>.
- LIU, X., ZHENG, X., & QIN, X. (2016). Narcissism congruence and employee creative performance: The role of psychological empowerment. In S. Taneja (Ed.), *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1, 13453 p.). Academy of Management.
- MANOHARAN, A., & SINGAL, M. (2017). A systematic literature review of research on diversity and diversity management in the hospitality literature. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 77-91. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.07.002>.
- MARLOW, S., GREENE, F. J., & COAD, A. (2018). Advancing gendered analyses of entrepreneurship: A critical exploration of entrepreneurial activity among gay men and lesbian women. *British Journal of Management*, 29(1), 118-135. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.12221>.
- MCADAM, D. (1996). Conceptual origins, current problems, future directions. In D. McAdam, J. D. McCarthy, M. N. Zald (Eds.), *Comparative perspectives on social movements: political opportunities, mobilizing structures, and cultural framings* (pp. 23-40). Cambridge University Press. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511803987.003>.
- MCCARTHY, J. D., & ZALD, M. (1977). Resource mobilization and social movements: A partial theory. *American Journal of Sociology*, 82(6), 1212-1241. <http://dx.doi.org/10.1086/226464>.
- MELUCCI, A. (1989). *Nomads of the present: Social movements and individual needs in contemporary society*. Temple University Press.
- MISOCZKY, M. C. A., FLORES, R. K., & SILVA, S. M. G. (2008). Estudos organizacionais e movimentos sociais: O que sabemos? Para onde vamos? *Cadernos Ebape*, 6(3), 1-14. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512008000300007>.
- MITCHINSON, A., & MORRIS, R. (2014). *Learning about learning agility*. Center for Creative Leadership.
- MOHAMMADI, A., BROSTRÖM, A., & FRANZONI, C. (2017). Workforce composition and innovation: How diversity in employees' ethnic and educational backgrounds

facilitates firm-level innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, 34(4), 406-426. <http://dx.doi.org/10.1111/jpim.12388>.

OAKES, K. (2021, August 20). *Let your top performers move around the company* (Harvard Business Review). Harvard Business Publishing.

OSSENKOP, C., VINKENBURG, C. J., JANSEN, P. G., & GHORASHI, H. (2015). Ethnic diversity and social capital in upward mobility systems: Problematizing the permeability of intra-organizational career boundaries. *Career Development International*, 20(5), 539-558. <http://dx.doi.org/10.1108/CDI-12-2013-0148>.

PONTES, B. M. S. (2015). Os suportes epistemológicos dos movimentos sociais. *Revista Movimentos Sociais e Dinâmicas Espaciais*, 4(1), 46-85.

PROTOGEROU, A., CALOGHIROU, Y., & VONORTAS, N. S. (2017). Determinants of young firms' innovative performance: Empirical evidence from Europe. *Research Policy*, 46(7), 1312-1326. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2017.05.011>.

QUINTANA-GARCÍA, C., & BENAVIDES-VELASCO, C. A. (2016). Gender diversity in top management teams and innovation capabilities: The initial public offerings of biotechnology firms. *Long Range Planning*, 49(4), 507-518. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2015.08.005>.

REN, Y., CHEN, J., & RIEDL, J. (2015). The impact and evolution of group diversity in online open collaboration. *Management Science*, 62(6), 1668-1686. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.2015.2178>.

ROSA, A. R., & MENDONÇA, P. (2011). Movimentos sociais e análise organizacional: Explorando possibilidades a partir da teoria de frames e a de oportunidades políticas. *Organizações & Sociedade*, 18(59), 643-660. <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302011000400005>.

SCOTT, W. R. (1981). *Organizations: rational, natural and open system*. Prentice Hall.

SHAN, L., FU, S., & ZHENG, L. (2017). Corporate sexual equality and firm performance. *Strategic Management Journal*, 38(9), 1812-1826. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2624>.

SILA, V., GONZALEZ, A., & HAGENDORFF, J. (2016). Women on board: Does boardroom gender diversity affect firm risk? *Journal of Corporate Finance*, 36, 26-53. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2015.10.003>.

SMELSER, N. (1962). *Theory of collective behavior*. Free Press.

SNOW, D., ROCHFORD, E., WORDEN, S., & BENFORD, R. (1986). Frame alignment processes, micromobilization, and movement participation. *American Sociological Review*, 51(4), 464-481. <http://dx.doi.org/10.2307/2095581>.

SODRÉ, M. (2005). Por um conceito de minoria. In R. Paiva, A. Barbalho (Eds.), *Comunicação e cultura das minorias* (pp. 11-24). Paulus.

TARROW, S. (1994). *El poder en movimiento: los movimientos sociales, la acción colectiva y la política*. Alianza Editorial.

TILLY, C. (1978). *From mobilization to revolution*. Addison-Wesley.

VERTOVEC, S. (Ed.) (2014). *Routledge international handbook of diversity studies*. Routledge. <http://dx.doi.org/10.4324/9781315747224>.

WEICK, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Addison-Wesley.

WEICK, K. E. (1990). An introduction to organizing. In S. R. Corman, S. P. Banks, C. R. Bantz, M. Mayer (Eds.), *Foundations of organizational communication: a reader* (pp. 142-151). Longman.

WEISSMANN, L. (2018). Multiculturalidade, transculturalidade, interculturalidade. *Revista Construção Psicopedagógica*, 26(27), 21-36.

YOUNKIN, P., & KUPPUSWAMY, V. (2017). The colorblind crowd? Founder race and performance in crowdfunding. *Management Science*, 64(7), 3269-3287. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.2017.2774>.

ZALD, M. (1996). Culture, ideology and strategic framing. In D. McAdam, J. McCarthy, M. Zald (Eds.), *Comparative perspectives on social movements* (pp. 261-274). Cambridge University Press. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511803987.013>.

Agências de fomento:

Capes - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

Conflito de interesse:

Os autores não possuem conflito de interesse a declarar.

Copyrights:

A RBGN detém os direitos autorais deste conteúdo publicado.

Análise de plágio:

A RBGN realiza análise de plágio em todos os seus artigos no momento da submissão e após a aprovação do manuscrito por meio da ferramenta iThenticate.

Autores:

1. Pedro Henrique da Fonseca, Mestrado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Paraná, Brasil.

E-mail: pi.fonseca@hotmail.com

2. Queila Regina de Souza Matitz, Doutorado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Paraná, Brasil.

E-mail: queila.matitz@gmail.com

3. Karine Francisconi Chaerki, Doutorado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Paraná, Brasil.

E-mail: k.francisconi@gmail.com

Contribuições dos autores:

1º autor: Definição do problema de pesquisa; Definição de procedimentos metodológicos; Coleta de dados; Revisão da literatura; Análise estatística; Análise e interpretação de dados; Redação do manuscrito.

2º autor: Definição do problema de pesquisa; Definição de procedimentos metodológicos; Revisão da literatura; Revisão crítica do manuscrito; Redação do manuscrito.

3º autor: Desenvolvimento de proposições teóricas (trabalho teórico); Revisão da literatura; Revisão crítica do manuscrito; Redação do manuscrito.