

A GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

DIVERSITY MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

Yan de Jesus Lopes

Mestre; MUST University, Miami, Flórida, Estados Unidos da América

E-mail: psicologoyan@gmail.com

RESUMO

O processo de diversidade nas organizações é repleto de desafios que permeia sobre o processo da formação de uma cultura organizacional na busca pelo atendimento às demandas exigidas pelas organizações e pela sociedade, dessa forma, a Psicologia possui o dever de contribuir significativamente para o processo de desenvolvimento e gestão das diversidades no contexto organizacional de forma estratégica que possa intervir nas culturas excludentes e favorecer as organizações em seu desenvolvimento com maior inclusão e diversidade. Para isso, buscou-se através das reflexões trazidas por pesquisas, bibliografias e referências, através do método qualitativo, identificar e descrever a gestão da diversidade nas organizações, visando compreender os fenômenos e nuances implícitas no processo de diversidades e inclusão nas organizações. Chegando à conclusão de que a diversidade é um fator complexo e amplo, ao qual, demanda de uma gestão estratégica para sua implementação em uma cultura organizacional para atender as necessidades de inclusão e captação de habilidades e competências presentes nas diferenças individuais e coletivas que agregam nas organizações, dessa forma, a gestão da diversidade garante avanços e ganhos significativos, ao qual, utilizando-se de lideranças eficazes se tornam mais propensas ao sucesso no mercado competitivo.

Palavras-chave: Diversidade, Gestão da Diversidade, Cultura Organizacional.

ABSTRACT

The process of diversity in organizations is full of challenges that permeate the process of forming an organizational culture in the search for meeting the demands required by organizations and society. Therefore, Psychology has the duty to contribute significantly to the process of development and management of diversity in the organizational context in a strategic way that can intervene in exclusionary cultures and favor organizations in their development with greater inclusion and diversity. To this end, we sought, through reflections brought by research, bibliographies and references, through the qualitative method, to identify and describe the management of diversity in organizations, aiming to understand the phenomena and nuances implicit in the process of diversity and inclusion in organizations. Coming to the conclusion that diversity is a complex and broad factor, which demands strategic management for its implementation in an organizational culture to meet the needs for inclusion and capture of skills and competencies present in the individual and collective differences that aggregate in organizations, in this way, diversity management guarantees significant advances and gains, which, using effective leadership, become more likely to succeed in the competitive market.

Keywords: Diversity, Diversity Management, Organizational Culture.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos séculos, a Psicologia vem se tornando cada vez mais fundamental para o estudo e compreensão das diversidades, seus discursos e efeitos, seu desenvolvimento e suas influências no ambiente organizacional. A diversidade é um termo amplo e complexo, socialmente difundida e definida por um conjunto de multiplicidades de caráter diversificador presentes nas diversas formas de sociedades e nas organizações que repercutem em processos de inclusão, exclusão, preconceitos etc., apresentando no âmbito organizacional grandes impactos e repercussões que carecem de constantes aprofundamentos.

A importância de se falar cada vez mais de diversidade nas organizações se manifesta da necessidade de atingir de forma eficaz os objetivos da organização, agregando de forma inclusiva diferenças que geram diferenciais competitivos mediante as crescentes necessidades sociais, haja vista, que o conceito de diversidade nas organizações traz aspectos de profunda relação de conexão das multiplicidades de trabalhadores e suas diferenças individuais e coletivas com a organização e seu desempenho, ao qual, a conexão entre a diversidade e o desempenho podem gerar efeitos positivos no ambiente organizacional.

Dessa forma, visando à premissa que a diversidade pode trazer para as organizações efeitos positivos, este estudo visa através de um estudo bibliográfico, o objetivo de discutir e identificar os fenômenos relacionados à gestão da diversidade nos contextos organizacionais, como também, compreender as diferentes configurações da sociedade e lideranças que podem contribuir diretamente ou indiretamente para organizações no cenário atual.

Para atendimento do objetivo de identificação dos possíveis fenômenos atrelados à diversidade no trabalho, utilizou-se de processos metodológicos qualitativos e bibliográficos com delineamento descritivo no tratamento dos dados. Possibilitando à compreensão implícita nos conceitos de diversidade e gestão da diversidade, como também, as influências de outros fenômenos no cenário organizacional que colaboram para seu desenvolvimento de inclusão ou exclusão, chegando às interlocuções dos demais fenômenos afetados pela necessidade da diversidade e suas influências positivas em relação à organização a partir da gestão articulada às contribuições da Psicologia neste cenário.

2 A DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Segundo Souza, et al. (2020, p.376) o conceito de diversidade “significa um conjunto variado, multiplicidade, qualidade daquilo que é diverso, diferente”. Podendo-se afirmar que são diversas as características que configuram as diversidades “entre elas as diferenças

culturais, as tradições, costumes, religião, política, modelo de organização familiar, linguagem, opção sexual, cor da pele e etnia” (Souza, et al., 2020, p.376).

A diversidade se estabelece na construção e presença de fatores múltiplos das diferenças individuais e coletivas, como também se fazem presentes em diferentes esferas e abrangências, pois, considera-se essas multiplicidades em as macros e micros regiões e territórios, como também no cenário nacional ou mundial que as organizações também se fazem presentes e inseridas.

A diversidade é um conceito que possui amplitude estratégica e desafios, ao qual, segundo Bowditch (2017) citado por Lopes e Kaulfuss (2019), a diversidade é ampla no contexto empresarial e possui em sua natureza extrema importância para inclusão. Esta inclusão possibilita a agregação da sociedade na organização, possibilitando novas oportunidades para as minorias sociais.

As organizações tendem a compreenderem a diversidade por duas óticas, uma dessas, permeia sobre a visão da diversidade enquanto vantagem competitiva e a outra a responsabilidade social, estas duas visões possuem e agregam benefícios para a organização de forma direta ou indireta (Souza, *et al.*, 2020).

O processo de diversificação do mercado vem possibilitando e se tornando cada vez mais consciente o processo estratégico das organizações para o desenvolvimento da inclusão e diversidade, pois, as organizações a partir dos processos de aprendizagem, contraíram o conhecimento para detecção das diversidades como fator estratégico e competitivo. Pois, colaboradores diferentes, de diferentes culturas, diferentes experiências, dentre outras diferenças, possibilitam que a própria organização e seus pares, tenham contato com novas perspectivas que ampliam e desenvolvem seu capital humano e intelectual.

Para Lopes e Kaulfuss (2019) existe uma necessidade de incorporação dos objetivos e ações da organização na cultura organizacional, sejam através de sua organização, planejamento, controle ou direção, pois, esses autores consideram que para a diversidade estar inserida nas organizações seu conhecimento deve estar presente.

O processo de inclusão das diversidades para atenderem os objetivos da organização demandam articulações que se entrelaçam na cultura organizacional, suas necessidades, objetivos e metas, ao qual, para o desenvolvimento da inclusão e da diversidade é importante que o gestor possua o compromisso de alinhar a cultura organizacional aos objetivos do desenvolvimento da diversidade na organização, pois, esta se encontra como base nas iniciativas organizacionais através dos valores transmitidos que moldam os comportamentos organizacionais e reproduzem discursos sejam inclusivos ou exclusivos.

Ambientes que apresentam crescente competitividade como os ambientes organizacionais necessitam constantemente estar em processos de adaptação para atender as novas realidades demandadas pelos cenários e exigências do mercado corporativo (Ferrari e Cabral, 2019; Neves 2020, citado por Bezerra, *et. al.*, 2022).

Para atender essas necessidades e exigências do mercado corporativo é necessário o desenvolvimento de políticas organizacionais que fomentem a diversidade e ações para a captação de capital intelectual sem distinção de sexo, cor, etnia, deficiência, orientação sexual, gênero, idade etc., para que esses pressupostos e iniciativas como as presentes em tecnologias que promovam a diversidade possam de forma estratégica promover significativos impactos na organização.

Souza, *et al.* (2020) salienta que as organizações frequentemente vêm se demonstrando mais preocupadas com a imagem que passam para a sociedade, ao qual, mediante esta percepção tendem a apresentar ações politicamente corretas com ações ambientais e sociais para permanecerem no mercado corporativo.

Para as organizações permanecerem vivas na sociedade, devem possuir visões e ações que as agreguem e as aproximem da sociedade como um todo, pois, considerando as diversidades presentes nas diferentes culturas da sociedade, como também, as diferenças presentes nas diversidades de corpos, cores, raças, deficiências, sexualidade, gênero, políticas, dentre outras, exigem que as organizações incluam para também serem incluídas pela sociedade.

No cenário de constante desenvolvimento os funcionários deixam de ser apenas agentes de mão de obra e passam a ser agentes de transformação social em constante processo, contribuindo não somente com sua força de trabalho, mas também com seus conhecimentos, habilidades e valores que agregam no desenvolvimento da organização e a aproxima da sociedade (Souza, *et al.*, 2020).

Algumas maneiras de incluir a diversidade nas organizações tem sido através de programas que promovem diretamente uma gestão corporativa da diversidade na cultura existente da organização. Esta gestão corporativa da diversidade tem entre seus objetivos realizar o desenvolvimento do valor humano e estratégico, realizando capacitações que viabilize a aquisição de visões globalizadas da sociedade, pois, estes programas possibilitam o reconhecimento e respeito às diferenças que colaboram para superação de barreiras e paradigmas do preconceito (Dias, 2012).

A cultura organizacional abrange aspectos diversos, como crenças, ideias, costumes, regras, dentre outros. Neste sistema diverso, concebe-se que a cultura é um tipo de sistema da

sociedade que todo ser humano está ligado (Lopes e Kaulfuss, 2019). Para Chiavenato (2010) a cultura do indivíduo é julgada baseando na percepção de sua própria cultura.

Nesta percepção, as organizações tendem a conceber visões e representações com base em sua própria cultura. Dessa forma, quanto mais diversa a cultura organizacional, mais ampla sua visão para um desenvolvimento estratégico que abranja as diversidades e amplie sua missão na sociedade.

Além dos malefícios apresentados pela exclusão diretamente ligados à organização, esta exclusão também apresenta repercussões. Pois, considera-se que a exclusão proporciona reproduções de preconceitos, estigmatizações e variações de violência que atinge diretamente o psicológico, o emocional, a identidade e a relação psicossocial dos indivíduos com a sociedade, a organização e seus pares.

Bowditch (2017) citado por Lopes e Kaulfuss(2019), compreendem que a diversidade possui um papel de fornecimento de vantagens, desde que os grupos da organização estejam dispostos a aprender com as diferenças e superar o preconceito. Os autores também salientam que a realização de treinamentos é um fator importante para adaptação positiva frente às diferenças presente na diversidade, possibilitando que a organização se torne mais inclusiva através da gestão do conhecimento, ao qual, promove significativamente um clima organizacional mais acolhedor.

Embora seja importante a responsabilidade da organização de assumir o caráter inclusivo para benefício da própria organização como também dos trabalhadores e da sociedade, ela deve assumir também políticas que fomentem a inclusão, além de estimular constantemente o desenvolvimento da inclusão nas esferas individuais e coletivas.

Afinal, sem passar por esse aprendizado, qualquer programa formal terá dificuldades de se sustentar. Também é necessário focar na adoção de ações gradativas, que precisam ser realizadas de forma contínua e encaradas como uma missão de todos, não apenas do departamento de Recursos Humanos. Afinal, não adianta o time de RH desenvolver uma política se o funcionário não acreditar no que está sendo proposto, assim não haverá esforço para desenvolver esse ambiente, afinal o desafio não se limita apenas a trazer diversidade, mas garantir a essas pessoas um ambiente inclusivo (BUCK, 2019, s/p).

Buck (2019) citado por Lopes e Kaulfuss (2019) aponta que a diversidade possui uma função estratégica de benefícios para obtenção de resultados. Segundo os autores, os melhores resultados são estimulados a partir da colaboração das diferenças, ao qual, desenvolve maior engajamento que possibilita alcançar um desempenho mais significativo e diminuindo os problemas entre indivíduos.

A diversidade proporciona uma ampliação estratégica à organização, como também, possibilita uma ampliação dos resultados presentes nas diferenças que deve ser estimulada. Uma organização que apresenta em sua cultura organizacional a presença da exclusão, além de apresentar reflexos negativos no clima organizacional, também apresenta comprometimentos em seu desenvolvimento, sua sustentabilidade e diminuição em seu capital intelectual, ao qual, retroage mediante o constante desenvolvimento social e econômico que crescentemente vem buscando características de identificação da sociedade e seus trabalhadores com os valores e os objetivos da organização.

Ao se falar sobre diversidade nas organizações é importante se ater à comunicação globalizada, pois, esta alcança indivíduos com maior celeridade, trazendo influências significativas nas percepções, pensamentos e opiniões através da transferência de informações inclusivas (Souza, *et al.*, 2020).

Para Ferrari e Cabral (2019) citado por Bezerra, *et al.* (2022) é necessário para organização a adoção de modelos estratégicos de gestão e comunicação, visando respeitar a interculturalidade e a diversidade presente na organização. A necessidade de comunicações mais inclusivas se manifesta na necessidade de implementação de ações voltadas para erradicação da discriminação, pois, considera-se que a comunicação organizacional que fomente a discriminação está voltada a fomentação de violação dos direitos humanos (Bernar, *et al.*, 2021, citado por Bezerra, *et al.*, 2022).

Considera-se que o processo da cultura organizacional se estabelece a partir de uma rede de comunicação interna e externa. Pois, a comunicação interna possibilita e fortifica o processo de inclusão, como também a externa tende a detectar as necessidades e demandas sociais para incluir na cultura das organizações, dessa forma, compreende-se que a organização não se manifesta de forma isolada, mas como produto de um sistema interligado que necessita da comunicação para se desenvolver e pertencer a uma sociedade, ao qual o crescente desenvolvimento de tecnologias vem contribuindo significativamente para desenvolvimento desta comunicação interna e externa, de forma inclusiva e objetiva nas relações da organização com a sociedade e com seus trabalhadores.

Pode-se compreender a existência de duas categorias que apresentam maior relevância ao estudo das diversidades, denominadas de “gestão da diversidade” e “ação afirmativa” (Renner, 2020, citado por Bezerra, *et al.* 2022). Estes conceitos são retratados por diversas correntes como fundamentais a compreensão e implementação. A gestão afirmativa traz a compreensão da formação de políticas estabelecidas na organização direcionadas a grupos sociais que permeiam sobre o processo de exclusão, que repercute em desigualdades no acesso

à oportunidades (Alves e Galeão-Silva, 2004; Nkomo e Cox, 1999; citado por Bezerra *et al.*, 2022), enquanto a gestão da diversidade se apropria do fenômeno da diversidade de forma a favorecer a própria organização e a sociedade, utilizando-se de instrumentos para compreender o que é diverso e possa abalar as estruturas da organização (Benedito e Ribeiro, 2021, citado por Bezerra *et al.*, 2022).

A gestão da diversidade pode ser entendida dentro de dois eixos, um se referindo às condições favoráveis de trabalho, sem discriminação, preconceito, opressão e, principalmente, uma cultura organizacional que valoriza a diversidade sociocultural do país e, de outro lado, condições inerentes à vantagem competitiva, aumento de produtividade, redução de rotatividade, conquista de novos nichos de mercado e retorno financeiro (Fleury, 2000). No caso das organizações brasileiras a questão é bem mais complexa devido à formação cultural do país (Nascimento e Santos, 2020, citado por Bezerra, *et al.* 2022, p.5-6).

Além da implementação de políticas organizacionais que possam fortalecer uma cultura organizacional inclusiva, a organização também poderá desenvolver práticas de seleção que abranja a diversidade, como também a utilização de novas tecnologias aos ambientes de desenvolvimento, treinamento e capacitação para desenvolver processos inclusivos e respeito dentro das organizações como também de atendimento a população.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Para atendimento dos objetivos da pesquisa relacionados à diversidade nas organizações foram empregados a metodologia qualitativa, pois a pesquisa qualitativa representa uma forma de pesquisa que visa desvendar fenômenos multifacetados (Paula, *et al.* 2024), como a variedade presente nas empresas, por meio da análise detalhada de ideias e visões distintas. Ao ser aplicada nesse assunto, essa metodologia possibilitou investigar os diversos aspectos da diversidade, abrangendo elementos culturais, étnicos, de gênero e outros, proporcionando uma compreensão mais completa e situada do impacto dessas diferenças no ambiente organizacional. Nesse contexto, a metodologia qualitativa auxilia na interpretação de elementos subjetivos e sociais que afetam a implementação de ações de inclusão e a cultura da empresa, auxiliando em uma análise mais atenta às características de cada situação (Recuero, 2016). Pois assim como aponta Siqueira, Avelar & Alcátara (2024, p.403):

Cunha e Rego (2019) propõem dois motivos principais para utilizar esse tipo de pesquisa. Em primeiro lugar, a pesquisa qualitativa permite a criação, ampliação e atualização de teorias. Em segundo lugar, em um mundo dinâmico, os métodos indutivos permitem uma observação detalhada da realidade, incluindo-se as mudanças em andamento e os processos associados a elas. Isso possibilita a identificação de novos temas e desafia a aplicabilidade de teorias antigas em novos

contextos. Além disso, os métodos qualitativos são especialmente eficazes em detectar transformações sutis ao longo do tempo, desempenhando um papel crítico na identificação de temas emergentes (Torlig; Resende Junior; Fujihara; Demo; Montezano, 2022).

Para atendimento das necessidades do estudo bibliográfico da diversidade no contexto organizacional, inserida na metodologia qualitativa, constituiu uma análise organizada de fontes secundárias, como livros, artigos científicos, dissertações e documentos que tratam do tema da diversidade nas empresas. Essa metodologia foi essencial para compreensão e estruturação teórica realizada na pesquisa, permitindo ao pesquisador identificar as principais ideias, teorias e estudos já feitos na área. Ao efetuar uma análise crítica dessas fontes, foi possível a criação de uma base sólida para a discussão e interpretação dos dados.

Ao empregar o estudo bibliográfico na investigação sobre a diversidade no contexto organizacional, possibilitou que a análise dessas referências envolvesse a síntese das ideias principais e a identificação de tendências, além da contextualização das ideias no cenário das organizações. Assim, o estudo bibliográfico ofereceu uma base teórica consistente, guiando a investigação qualitativa e contribuindo para uma compreensão aprofundada e fundamentada da diversidade nas organizações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Hoje, a diversidade nas organizações ganhou determinado destaque na contemporaneidade, mostrando como a inclusão e o respeito se estabelecem como importantes para o crescimento das empresas. As empresas que valorizam a diversidade se destacam pela oportunidade de inovação, pela criatividade e adaptabilidade às mudanças no mercado mundial. Entender essa importância da diversidade é essencial para criar planos estratégicos que promova a igualdade e o crescimento a longo prazo em um mercado altamente competitivo.

Assim como retratado, a diversidade nas empresas inclui diferenças, singularidades ou especificidades, tais como gênero, raça, cultura, idade, orientação sexual, religião, deficiência e experiências de vida. Essas diferenças contribuem para criação de equipes com mais variados pontos de vista e conhecimento, pois a realização de uma ampliação na diversificação possibilita a ampliação do capital humano, possibilitando assim a facilidade na resolução de problemas complexos. Além disso, ambientes diversos incentivam a aprendizagem e a troca de ideias, criando uma cultura empresarial mais aberta e receptiva.

Os benefícios da diversidade proporcionam o aumento da inovação, quando pessoas com diferentes origens e experiências trabalham juntas, é mais provável que surjam soluções

criativas e inovadoras. As empresas que valorizam a diversidade conseguem de certa forma melhor atender as necessidades de seus clientes, que são cada vez mais diversos, com isso, aumentando sua competitividade no mercado.

No entanto, promover a diversidade não se resume apenas à contratação de possíveis estereótipos com finalidades comerciais. É preciso criar uma cultura empresarial inclusiva, onde todos se sintam bem-vindos e tenham as mesmas oportunidades de crescimento. Isso inclui ações estratégicas da organização de conscientização, treinamento e políticas internas que combatam quaisquer formas de preconceito, discriminações e assédio, promovendo um ambiente de trabalho mais justo e harmonioso.

Gerenciar a diversidade também apresenta desafios para as lideranças que não apresentam abertura ou treinamento para gestão estratégica das diversidades. Pois, muitas vezes, há resistência por parte de gestores e funcionários que não entendem ou não valorizam as diferenças individuais dos demais colaboradores. Nesse sentido, a liderança treinada e capacitada se torna essencial para estabelecer a visão inclusiva e incentivar práticas que promovam o respeito às diferenças presentes na equipe.

Além disso, a implementação de políticas de diversidades deve estar alinhada aos valores e à missão da organização, pois, assim como alinhadas a uma cultura sólida. Pois, é importante que essas ações sejam genuínas e sustentáveis ao longo do tempo, evitando o risco de ações superficiais que não geram mudanças tangíveis. Pois, a transparência e o compromisso contínuo são essenciais para o sucesso dessas iniciativas.

Ressalta-se também que, assim como demonstrado por diversos autores, os estudos demonstram que a relação entre diversidade e desempenho organizacional tendem a ser mais produtivas em equipes diversas, possibilitando melhor tomada de decisões e maior satisfação no ambiente de trabalho. Esses fatores contribuem para a retenção de talentos e para a construção de uma boa imagem da empresa no mercado.

Assim, é importante ressaltar que a diversidade nas organizações é um processo contínuo e muitas vezes apresentam dificuldades para sua implantação devido as resistências culturais a depender do contexto organizacional. Ao qual, requer esforços constantes para a avaliação de resultados e ajustes nas estratégias adotadas. Pois, investir na construção de ambientes inclusivos se torna uma responsabilidade de todos os envolvidos, desde a alta liderança até o colaborador. Pois ter uma equipe diversa é importante para que a empresa inove, dispute mercado e crie um clima organizacional saudável para todos. Assim, as empresas ao dar valor às diferenças, ajuda a sociedade e ficam mais preparadas para lidar com as mudanças de um mundo que está sempre evoluindo e se tornando mais plural.

5 CONCLUSÕES

Conclui-se que os estudos apontam que a diversidade produz influências necessárias para o sucesso de uma organização através de uma gestão estratégica e inclusiva. A diversidade possui correlações com os estudos da motivação, da cognição, do clima organizacional, da gestão de competências, na aprendizagem organizacional, das emoções, dentre outros, que interfere de forma significativa no desempenho dos trabalhadores ao se sentirem emocionalmente incluídos, como também apresenta maior proximidade da organização com a sociedade de forma globalizada.

A literatura aponta que, para uma intervenção estratégica de maior diversidade na organização, é necessário o estudo e intervenção nos subsistemas de fenômenos organizacionais que influenciam e fomentam práticas exclusivas, ao qual, a cultura organizacional se apresenta como principal fenômeno potencializador de práticas excludentes, carecendo da gestão da diversidade e sistemas políticos organizacionais para intervenção estratégica. Pois, a inclusão não se apresenta como fenômeno isolado e para desenvolvimento deste, para que atinja os potenciais necessários, é importante o desenvolvimento de novas tecnologias e alinhamento dos demais fenômenos para aprofundamento na cultura e clima organizacional que desenvolve repercussões na produtividade e engajamento dos trabalhadores ao se sentirem incluídos no coletivo. Assim, assim que estabelece uma cultura com diversidades, apresenta maiores e melhores vantagens para o desenvolvimento da organização.

REFERÊNCIAS

Bezerra, F.W.C. *et al.* Gestão Da Diversidade Nas Organizações: Uma Breve Revisão Bibliográfica. *Research, Society and Development*, v. 11, n. 11, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/33610>. Acesso em: 30 de maio de 2023.

Chiavenato, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Dias, R. *Cultura organizacional*. 3.ed. São Paulo: Alínea, 2012.
Lopes, N.M.G.; Kaulfuss, M.A. *Cultura Organizacional E Gestão Da Diversidade Nas Empresas*. *Revista Científica Eletrônica De Ciências Aplicadas Da Fait*. N. 2, 2019. Disponível em: http://www.fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/2jJ365uX492QwHk_2020-8-20-17-9-49.pdf. Acesso em: 30 de maio de 2023.

Paula, P.P. A importância da ontologia e epistemologia na pesquisa qualitativa: refletindo o método de estudo de caso. *Revista Ponto de Vista*, Vol. 13, n. 3, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/RPV/article/view/17859/9941>. Acessado em: 20 de abril de 2025.

Recuero, R. Métodos Mistos: Combinando Etnografia e Análise de Redes Sociais em Estudos de Mídia Social. 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Raquel-Recuero/publication/335472092_Metodos_Mistos_Combinando_Etnografia_e_Analise_de_Redes_Sociais_em_Estudos_de_Midia_Social/links/5d67df2ca6fdceabf572857/Metodos-Mistos-Combinando-Etnografia-e-Analise-de-Redes-Sociais-em-Estudos-de-Midia-Social.pdf. Acessado em: 20 de abril de 2025.

Siqueira, J.F.J; Avelar G.S.M; Alcântara, V.C. Métodos Qualitativos De Pesquisa: Explorando Sentidos E Temas Em Diferentes Linhas De Um Programa De Pós-Graduação Em Administração. Revista Pesquisa Qualitativa. São Paulo (SP), v.12, n.32, p. 400-424, set./dez. 2024. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/756/479>. Acessado em: 20 de abril de 2025.

Souza, A.C.S. *et al.* (2020). O Valor Da Diversidade Nas Organizações: Um Mero Discurso Ou Uma Experiência Efetiva. Revista Valore, Volta Redonda, nº5. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/871>. Acesso em: 30 de maio de 2023.