

A DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: TRAÇO DO PERFIL EM ÂMBITO INTERNACIONAL

DIVERSITY IN ORGANIZATIONS: PROFILE TRACE AT THE INTERNATIONAL SCOPE

Tyson Antonio Alves da Silva*
Maria de Fátima da Silva**

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar a literatura internacional que trata da diversidade nas organizações, para traçar o perfil dos estudos, suas características metodológicas e como se origina a diversidade no âmbito internacional. Sendo assim foi realizada uma pesquisa empregando o método bibliométrico e revisão bibliográfica, cujos artigos foram coletados na base de dados *Scopus*, com um corte temporal dos últimos 5 anos (2016-2020). Os principais resultados foram autores mais proficientes, universidades destaques dentro dessa temática, palavras-chaves predominantes e no que tange a diversidade nas organizações é possível identificar que é derivada de vários fatores tais como grupos de pessoas com idade diferente o que pode trazer um compartilhamento de conhecimento entre essas pessoas e que as organizações não devem evitar a inclusão de pessoas com diferenças tendo em vista que essa inclusão de diversidade no âmbito organizacional irá trazer novos olhares para o ambiente organizacional.

Palavras-chave: Diversidade nas organizações. Diversidade. Gênero.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the international literature dealing with diversity in organizations, to outline the profile of the studies, their methodological characteristics and how diversity originates in the international sphere. Therefore, a research was carried out using the bibliometric method and systematic review, whose articles were collected in the Scopus database, with a temporal cut of the last 5 years (2016-2020). The main results were more proficient authors, prominent universities within this theme, predominant keywords and regarding diversity in organizations it is possible to identify that it is derived from several factors such as groups of people with different age, which can bring knowledge sharing among these people and that organizations should not avoid the inclusion of people with differences considering that this inclusion of diversity in the organizational sphere will bring new perspectives to the organizational environment.

Keywords: Diversity in organizations. Diversity. Gender.

* Discente do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade de Pernambuco – UPE Mata Sul. tyson.antonio@upe.br

** Mestre em Administração e Desenvolvimento pela Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE
Docente do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade de Pernambuco – UPE Campus Mata Sul. fatima.silva5@upe.br

Introdução

Não somos todos iguais e os gestores das organizações precisam sempre se lembrar dessa ideia e reconhecer essas diferenças tirando proveito dessas diferenças para que o potencial máximo do seu funcionário seja alcançado (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014). Uma gestão eficaz com diversidade irá aumentar o acesso que a organização tem a uma maior variedade possível de habilidades, competências e ideias, além disso, os gestores necessitam reconhecer que essas diferenças podem levar a conflitos dentro da organização e estarem prontos para resolvê-los (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014).

Segundo Saraiva e dos Reis Irigaray (2009) às minorias e não minorias irão demonstrar preconceito e atitudes discriminatórias entre o seu próprio grupo, evidenciando que as dificuldades no respeito às suas diferenças também existem entre si. Apesar de as políticas lhes atribuírem um papel específico no processo, os gerentes irão manifestar um preconceito explícito ou velado, minando a efetividade das políticas dentro dessas unidades (SARAIVA; DOS REIS IRIGARAY, 2009).

Uma sociedade moderna exige que suas organizações estejam atualizadas em relação a políticas, mas principalmente em relação às suas práticas (NEVES, 2020). Quando uma força maior é encontrada na diversidade de trabalho ela acaba trazendo implicações para as práticas administrativas e os gestores administrativos precisam modificar a filosofia de tratar todo mundo de um modo igualitário, reconhecendo as diferenças e respondendo a elas de modo a assegurar a retenção dos trabalhadores e uma maior produtividade sem que se cometa nenhuma discriminação (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014).

A diversidade pode influenciar o desenvolvimento de capacidades de antecipação para melhorar a observação e identificação de mudanças críticas e preparações para eventos futuros. Ao melhorar a criação de sentido e a resolução de problemas, a diversidade pode promover capacidades de enfrentamento podendo aumentar a capacidade organizacional de refletir e aprender com as situações críticas e a partir disso promover uma adaptação das capacidades dos trabalhadores (DUCHEK; RAETZE; SCHEUCH, 2020).

Diante do que foi exposto surgiu à oportunidade de investigar o perfil da produção científica internacional sobre a diversidade nas organizações, proposta essa que é

norteada pela seguinte questão problema: **Qual o perfil da produção científica internacional sobre a diversidade nas organizações?**

Levando em consideração tais registros, este estudo teve como objetivo investigar o perfil da produção científica internacional sobre a diversidade nas organizações, publicados no período de 2016 a 2020, extraídos da base de dados *Scopus*. Para esse objetivo ser atendido, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: Analisar os dados da literatura internacional que trata da diversidade nas organizações, tal como, publicação por ano, países, autores e universidades a partir dos gráficos gerados pela plataforma *Scopus*, Demonstrar as características da literatura encontrada, no que tange a aspectos como autores mais proficientes e palavras-chaves predominantes que classificam o tema, Apontar os achados nos artigos selecionados acerca da diversidade nas organizações. De acordo com Fleury (2000) tratar dessa temática em um país como o Brasil, o qual possui uma sociedade heterogênea e com muitas desigualdades sociais, o tema sobre a diversidade assume importante relevância.

1 Metodologia

A pesquisa é caracterizada como um estudo misto, pois no que tange aos objetivos, é enquadrada como uma pesquisa descritiva, sendo utilizado o método de bibliometria, para levantar conceitos, classificar as teorias que são fundamentais na temática e por fim a metodologia utilizada para o estudo (CHUEKE; AMATUCCI, 2015).

Por consequência, uma forma de avaliar uma produção científica é através de indicadores bibliométricos para assim realizar a avaliação da produtividade dessas publicações (LOPES *et al.*, 2012) complementarmente para analisar os achados extraídos dos artigos que compuseram o corpus deste estudo foi empregado a revisão bibliográfica que segundo Gil (2002) é desenvolvida a partir de material já desenvolvido, permitindo trazer conceitos de diversos autores.

Na execução de pesquisas dessa natureza, se faz necessário à definição de uma base de dados para realizar a filtração dos artigos, a base de dados escolhida foi a *Scopus*, gerenciada pela editora Elsevier. Para filtrar os artigos que deveriam compor o *corpus* da pesquisa definiu-se a utilização do termo “Diversidade nas organizações”, que também foi utilizado na versão inglês (*diversity in organizations*), considerando um corte temporal de 2016 a 2020.

O processo do filtro adotado para a coleta do *corpus* trouxe um resultado de 60 artigos, cuja etapa seguinte foi realizar a leitura dos seus respectivos resumos, com o intuito de delimitar ainda mais esse rol de artigos, houve uma delimitação para os artigos que seguissem a seguinte linha: *All open Access*, área específica: *Business, Management and Accounting, Social Sciences, Economics Econometrics and Finance*. Após essa delimitação o resultado foi de 13 artigos, em seguida, partiu-se para realizar a análise qualitativa do perfil desses 13 estudos, cujos gráficos foram extraídos da própria plataforma por meio da guia “*Analyze search results*”. Assim, pode-se destacar que obteve um retorno com gráficos acerca da produção anual, autor, universidade e países que mais publicaram dentro da temática analisada.

Após esse filtro realizou-se a leitura de seus respectivos resumos para observar se os artigos tratavam da diversidade nas organizações. Após essa leitura inicial constatou-se que todos tratavam dessa temática e para a realização da leitura integral dos artigos que compuseram o *corpus* desta pesquisa, foram lidos em observância dos seus objetivos e seus resultados principais e tabulados com o suporte do *Excel*.

Suplementarmente realizou-se a análise de autores mais proficientes e de palavras-chaves predominantes nos estudos analisados. Essa análise foi realizada após a emissão de gráficos extraídos do software *VOSviewer 1.6.5*, a qual foi derivada após a importação do arquivo CSV (*Excel*) possuindo todos os dados dos artigos, cujo *download* foi feito através da plataforma da *Scopus*. Depois da realização desses procedimentos, foram alcançados os seguintes resultados, os quais são expostos a seguir.

2 Resultados e Discussão

A princípio, realiza-se a análise dos gráficos encontrados no banco de dados da *Scopus*. Na figura 1 é possível identificar que os anos de 2020 e 2019 representam o maior quantitativo de artigos dentro da temática investigada, ou seja, cinco e quatro respectivamente. Os anos anteriores passaram por oscilações quanto ao número de publicações sendo 2016, com um total de dois estudos publicados.

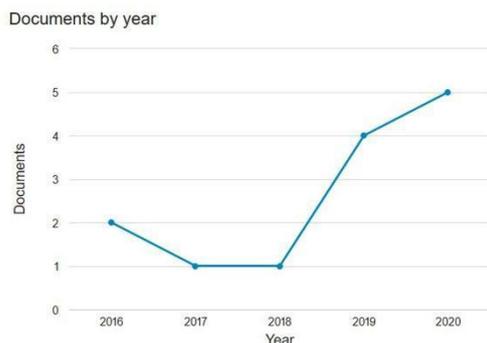


Figura 1 - Produção Científica por Ano
Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Documents by country/territory

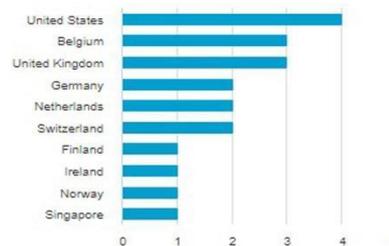


Figura 2 - Produção Científica por Países
Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Com a possibilidade de apontar a origem dessas publicações, a figura 2 constata o nível de publicações por países, no período temporal de 2016 a 2020. Observa-se que os Estados Unidos se destaca por apresentar a publicação de 4 artigos. Em seguida a Bélgica e o Reino Unido com 3 publicações cada. Os demais artigos tiveram pesquisadores de outros países, incluindo a Alemanha, Holanda e Suíça. Essa representação não se trata do local da realização da pesquisa e sim de onde o autor reside.

Verificando os autores (figura 3), observa-se que não é possível destacar qual autor mais produziu e se destacou na temática escolhida, fato esse se dá devido à busca ter sido realizada apenas em 1 base de dados e também pelo corte temporal ter sido dos últimos 4 anos. Ademais se pode observar que cada autor que compôs o *corpus* dessa investigação contribuiu com 1 artigo publicado na temática analisada.

A *KU Leuven* foi a universidade que mais se destacou na produção científica nesse período, a referida universidade se dedica à educação e pesquisa em quase todos os campos de sua atuação. É composta por quinze faculdades oferecendo ensino, enquanto as atividades de pesquisa são organizadas pelos departamentos e grupos de pesquisa. Essas faculdades e departamentos, por sua vez, estão agrupados em três grupos: Ciências Humanas e Sociais, Ciências, Engenharia e Tecnologia (SET) e Ciências Biomédicas. Cada um desses grupos possui uma escola de doutorado para seus programas de formação (KU LEUVER, 2021). As demais instituições de ensino foram responsáveis apenas pela publicação de 1 artigo cada, tal como está representado na figura 4.

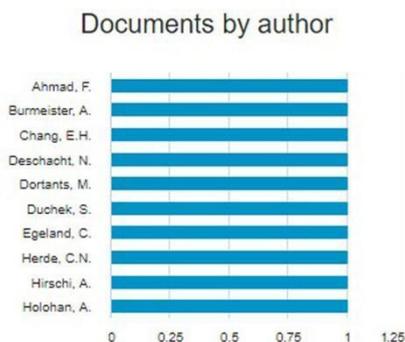


Figura 3 - Produção Científica por Autor
Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

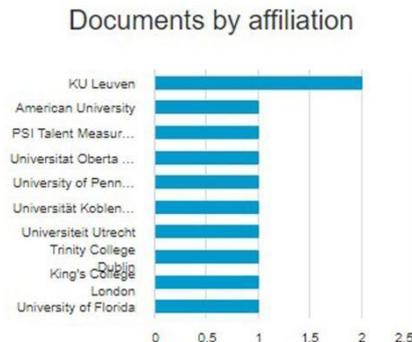


Figura 4 - Produção Científica por Universidade
Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Após a exposição dos achados nos gráficos obtidos pela base de dados *Scopus*, analisa-se, a partir desse momento, os resultados encontrados com o suporte do *software VOSviewer*. A figura 5 é constituída por cinco *clusters* (grupos). O primeiro *cluster* é liderado pelo autor Herde C.M., o segundo pelo Roth P.L., o terceiro pelo Shelf Roshan A., o quarto pelo Lievens F., e o último *cluster* pelo autor Jackson D.J.R. Em termos de interpretação, considera-se que esses autores, apesar de escreverem sobre a mesma temática, defendem um posicionamento diferente, por isso, são alocados em *clusters* distintos.

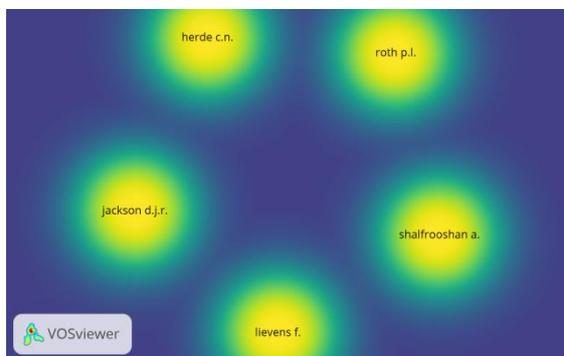


Figura 5 - Autores mais proficientes
Fonte: Dados da pesquisa, extraídos do *VOSviewer*.

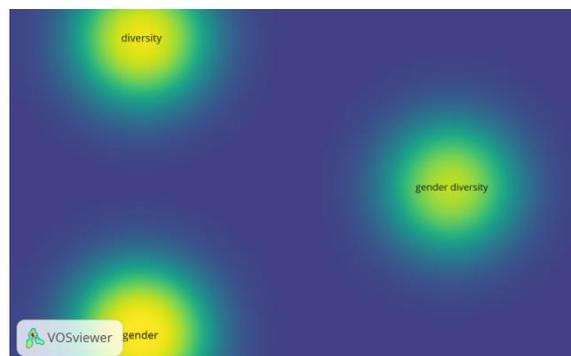


Figura 6 - Palavras-chaves predominantes
Fonte: Dados da pesquisa, extraídos do *VOSviewer*;

Examinando a Figura 6, as palavras-chaves predominantes constituíram três *clusters*, sendo o primeiro composto pela palavra *diversity* (diversidade), o segundo por *gender diversity* (diversidade de gênero) e o último por *gender* (gênero). A identificação desses termos nas pesquisas que compuseram o corpus torna-se muito importante para futuros estudos, pois essas palavras podem auxiliar para os pesquisados procederem com suas investigações, seja em termos de captação de materiais, ou discussão da relação dos termos.

2.1 Análise da Diversidade nas Organizações

No que tange ao conhecimento acerca da diversidade no âmbito organizacional, evidenciada nos 13 artigos analisados neste estudo, apresenta-se o quadro 1 que mostra de forma sintetizada o objetivo e os principais resultados de cada artigo analisado neste estudo.

Quadro 1 - Objetivos e Principais resultados dos artigos

Autor / Ano	Objetivo	Principais resultados
Burmeister, Wang, Hirschi (2020)	Compreender como diferentes aspectos da transferência de conhecimento trazem benefícios motivacionais para os trabalhadores mais velhos versus os mais jovens em termos de satisfação das necessidades no trabalho e sua intenção subsequente de permanecer na organização.	É gerada a transferência de conhecimento com colegas de trabalho diversos e os contribuem para a retenção de trabalhadores mais velhos e mais jovens. Os gerentes devem, portanto, facilitar a transferência de conhecimento entre colegas de trabalho de diversas idades, criando oportunidades de interação.
Duchek, Raetz, Scheuch (2020)	Analisar a relação entre diversidade (trabalho) e resiliência organizacional.	Há uma necessidade de diversidade nas organizações, já que a diversidade pode ajudar a melhorar resiliência organizacional. Portanto, as organizações não devem tentar evitar a heterogeneidade. Em vez disso, eles devem aprimorar sua base de conhecimento, incluindo diferentes pessoas e novas perspectivas nas suas organizações.
Chang, Kirgios, Rai, Milkman (2020)	Examinar a importância da diversidade em nível de grupos.	As empresas selecionam equipes com menos diversidade de gênero ao tomar decisões de fazer uma única contratação do que ao fazer várias contratações.
Samdani, Ozbilgin (2020)	Examinar o impacto de um líder atípico na diversidade dentro das organizações.	Um líder atípico pode deslegitimar as crenças de diversidade indiretamente devido ao aumento da pressão ou hostilidade que experimentam no trabalho. Por este motivo, existe o risco de um líder atípico não ser considerado diferente dos típicos “experimentados e testados”.
Herde <i>et al.</i> (2020)	Analisar o conhecimento relacionado às diferenças étnicas e de subgrupos de sexo nas pontuações SJT.	As diferenças de sexo podem não estar associadas a muitos casos de impacto adverso.
Holohan (2019)	Analisar a inclusão de diversidade nas missões policiais.	Quando o gênero foi discutido, foi principalmente em termos de eficácia operacional em termos de oficiais do sexo feminino tendo a capacidade de acessar e se comunicar com a população local feminina nas sociedades tradicionais.

Maximova-Mentzoni, Egeland (2019)	Investigar as representações do problema da diversidade de nacionalidades em instituições de ensino superior e pesquisa	A diversidade de nacionalidades na academia é uma questão complexa. Não apenas porque comparar a situação e as experiências de, por exemplo, um professor alemão do sexo masculino com a situação e as experiências de uma pós-doutoranda iraniana, seja problemático. Também é complexo porque a diversidade, como a igualdade de gênero, historicamente não é um 'valor central' ou uma parte integrante do 'contrato' da academia com o resto da sociedade.
Steffens, Viladot, Scheifele (2019)	Analisar a percepção de uma gama de consequências negativas dependendo da proporção de mulheres e homens no nível de liderança das organizações.	Na presença de diversidade de gênero, vários aspectos do clima organizacional percebido foram melhores, e as mulheres relataram menos conflito trabalho-família e menos consciência do estigma no trabalho, o que poderia sugerir maior bem-estar relacionado ao trabalho também.
Janssens, Steyaert (2019)	Desenvolver uma teoria da prática específica de domínio para a diversidade	Teoria da diversidade baseada na prática, com sua ênfase em revelar criticamente as práticas tidas como certas que produzem ordens sociais, mas também seu potencial afirmativo para identificar práticas situadas que valorizam a diversidade.
Ahmad, Widén (2018)	Ilustrar a influência das práticas de uso da linguagem (switching e convergência) no compartilhamento de conhecimento; e delinear direções para pesquisas futuras sobre compartilhamento de conhecimento e linguagem em organizações multilíngues.	O foco no uso da linguagem foi sugerido para conceituar a influência da linguagem no compartilhamento de conhecimento. A troca de código e a convergência são duas importantes práticas de linguagem comuns nas interações sociais.
Deschacht, Maes (2017)	Analisar a autopromoção nas organizações.	Culturas individualistas são mais propícias ao comportamento de autopromoção do que as culturas coletivistas e que as diferenças de gênero no comportamento de autopromoção são notavelmente estáveis entre as culturas
Dortants, Knoppers (2016)	Explorar como um foco em regimes de prática e construções de igualdade e diferença pode servir como uma ferramenta analítica para revelar como o poder é usado para governar a diversidade nas organizações.	As racionalidades tornaram-se relevantes para a regulamentação da diversidade de gênero, ou seja, para a regulamentação da plena participação das mulheres no boxe. A racionalidade esportiva foi dominante e justificou a presença das mulheres na academia, atitude que deve ser adotada por quem quer ou vai se tornar boxeador de verdade.
Terjesen, Sealy (2016)	Revisar a literatura existente, esclarecer e promover debates teóricos a favor ou contra as cotas e delinear uma agenda para o futuro.	A pesquisa de cotas atingiu um estado de maturidade de tal forma que é possível descrever as tensões e dilemas éticos em termos de motivações, legitimidade e resultados, destacando a frequência e variabilidade desses dilemas e, em seguida, oferecer insights a partir de perspectivas teóricas atuais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021), a partir da leitura exploratória dos artigos.

Observando os artigos analisados, nota-se que o estudo de Holohan (2019) afirma a importância de aumentar a proporção de mulheres para homens nas forças armadas, polícia e

organizações civis destacadas em missões também é cada vez mais reconhecida dentro dessa organização.

Os autores Burmeister, Wang e Hirschi (2020) afirmam que acontece uma troca de conhecimento em relação à idade, quando há diversidade na organização, o mais novo transfere conhecimento para o mais velho e assim sucessivamente. Esse achado vai de encontro com os pontos defendidos pelos autores Ahmad e Widén (2018) que notaram que o foco no uso da linguagem foi sugerido para conceituar a influência da linguagem no compartilhamento de conhecimento entre os funcionários.

Observa-se no estudo de Steffens, Viladot e Scheifele (2019) que várias mudanças são percebidas no clima organizacional com a presença da diversidade de gênero, as mulheres relatam menos conflitos no âmbito trabalho-família e com isso trazendo bem-estar no ambiente de trabalho.

Os autores Janssens e Steyaert (2019) observaram que no mundo atual, onde diversas organizações continuam a ser caracterizados por discriminação e segregação, ainda mais alimentadas por extremas resistência e reações altamente emocionais aos imigrantes, refugiados e a globalização. Teorias que reduzem a vida social a apenas alguns elementos são improváveis de explicar a persistente desigualdade, complexidade e sensibilidade da diversidade dentro dessas organizações.

Nas organizações há uma necessidade da diversidade, já que a diversidade pode ajudar a melhorar resiliência organizacional. Portanto, as organizações não devem tentar evitar a heterogeneidade. Em vez disso, eles devem aprimorar sua base de conhecimento, incluindo diferentes pessoas e novas perspectivas nas suas organizações (DUCHEK; RAETZE; SCHEUCH, 2020). Nos achados do estudo dos autores Chang, Kirgios, Rai e Milkman (2020) nota-se que as empresas selecionam equipes com menos diversidade de gênero ao tomar decisões de fazer uma única contratação do que ao fazer várias contratações.

As cotas de gênero do conselho corporativo levantam questões éticas que são impulsionadas e afetam vários conjuntos de atores, organizações e governos, racionalizar as discussões muitas vezes emocionantes sobre as cotas do conselho corporativo questionando e restabelecendo construções cotidianas, como meritocracia e legitimidade, e reconsiderando a definição de resultados “bem-sucedidos” de cotas e outras medidas de ação afirmativa (TERJESSEN; SEALY, 2016).

A questão da diversidade de nacionalidades na academia é uma questão complexa. Não apenas porque comparar a situação e as experiências de, por exemplo, um professor alemão do sexo masculino com a situação e as experiências de uma pós-doutoranda iraniana, seja

problemático. Também é complexo porque a diversidade, como a igualdade de gênero, historicamente não é um 'valor central' ou uma parte integrante do 'contrato' da academia com o resto da sociedade (MAXIMOVA-MENTZONI; EGELAND, 2019).

Segundo Deschacht e Maes (2017), as culturas individualistas são mais propícias ao comportamento de autopromoção do que as culturas coletivistas e que as diferenças de gênero no comportamento de autopromoção são notavelmente estáveis entre as culturas. Os autores Dortants e Knoppers (2016) afirmam que a racionalidade esportiva foi dominante e justificou a presença das mulheres na academia, atitude que deve ser adotada por quem quer ou vai se tornar boxeador de verdade.

Segundo o estudo de Herde *et al.* (2020) as diferenças de sexo podem não estar associadas a muitos casos de impacto adverso. Os autores Samdanis e Ozbilgin (2020) caracterizam um líder atípico com o poder de deslegitimar as crenças de diversidade indiretamente devido ao aumento da pressão ou hostilidade que experimentam no trabalho.

Considerações Finais

Em resposta ao questionamento proposto por esse estudo, descobriu-se que em observância do *corpus* examinado não é possível dizer quais autores são referências na temática proposta e que em termos de universidades a *KU Leuven* se destacou com um número maior de publicações. As palavras-chaves que descrevem essa temática são: *diversity*, *gender diversity* e *gender*, os resultados não podem ser generalizados devido o corte temporal definido e a utilização de apenas uma base de dados para coleta dos estudos.

Quanto à diversidade nas organizações destaca-se que é derivada de vários fatores tais como grupos de pessoas com idade diferente o que pode trazer um compartilhamento de conhecimento entre essas pessoas, as organizações não devem evitar a inclusão de pessoas com diferenças tendo em vista que essa inclusão de diversidade no âmbito organizacional irá trazer novos olhares para o ambiente organizacional, já que a diversidade pode ajudar a melhorar a resiliência organizacional. No que tange às empresas que possuem diversidade de gênero foi visto que vários aspectos do clima organizacional foram melhorados e as mulheres relataram menos conflito no que diz respeito ao trabalho e família.

Como limitação de pesquisa, tem-se o corte temporal, cujo foi apenas dos últimos 5 anos e esses achados expostos neste estudo foram coletados em apenas uma base de dados, portanto sugere-se que para estudos futuros o corte temporal seja ampliado e que seja feita uma busca em outras bases de dados como também pode ser feito uma pesquisa em uma organização

privada/pública para obter resultados da percepção dos colaboradores em relação a diversidade dentro da organização.

Referências

AHMAD, F.; WIDÉN, G. Knowledge sharing and language diversity in organizations: influence of code switching and convergence. **European Journal of International Management**, v. 12, n. 4, p. 351-373, 2018.

BURMEISTER, A.; WANG, M.; HIRSCHI, A. Understanding the motivational benefits of knowledge transfer for older and younger workers in age-diverse coworker dyads: An actor-partner interdependence model. **Journal of Applied Psychology**, v. 105, n. 7, p. 748-759, 2020

CHUEKE, G. V.; AMATUCCI, M. O que é bibliometria? Uma introdução ao fórum. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 10, n. 2, p. 1-5, 2015.

CHANG, E.H., KIRGIOS, E.L., RAI, A., MILKMAN, K.L. The isolated choice effect and its implications for gender diversity in organizations. **Management Science**, v. 66, n. 6, p. 2752-2761, 2020.

DESCHACHT, N., MAES, B. Cross-cultural differences in self-promotion: A study of self-citations in management journals. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 90, n. 1, p. 77-94, 2017.

DORTANTS, M., KNOPPERS, A. The Organization of diversity in a boxing club: Governmentability and entangled reationalities. **Culture and Organization**, v. 22, n. 3, p. 245-261, 2016.

DUCHEK, S.; RAETZE, S.; SCHEUCH, I. The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework, **Business Research**, v. 13, n. 2, p. 387-423, 2020.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HERDE, C.N., LIEVENS, F., JACKSON, D.J.R., SHALFROOSHAN, A., ROTH, P.L. Subgroup differences in situational judgment test scores: Evidence from large applicant samples. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 28, n. 1, p. 45-54, 2020.

HOLOHAN, A. Transformative Training in Soft Skills for Peacekeepers: Gaming for peace. **International Peacekeeping**, v. 26, n. 5, p. 556-578, 2019.

JANSSENS, M.; STEYAERT, C. A. practice-based theory of diversity: Respecifying (in)equality in organizations. **Academy of Management Review**, v. 44, n. 3, p. 518-537, 2019.

KU LEUVEN. **Top 50 university**: Inspiring the Outstanding. 2021. Disponível em: <https://www.kuleuven.be/english/>. Acesso em: 6 nov. 2021.

LOPES, S.; COSTA, M. T.; FERNÁNDEZ-LLIMÓS, F.; AMANTE, M. J.; LOPES, P. F. A bibliometria e a avaliação da produção científica: indicadores e ferramentas. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE BIBLIOTECÁRIOS, ARQUIVISTAS E DOCUMENTALISTAS, 11., **Anais[...]**, Lisboa, 2012. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/4620>. Acesso em: 6 nov. 2021

MAXIMOVA-MENTZONI, T.; EGELAND, C. Nationality diversity in academia: what is the problem represented to be? **Nordic Journal of Working Life Studies**, v. 9, n. 3, p. 3-23, 2019.

NEVES, A. Gestão da Diversidade nas Organizações como Prática Gerencial. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 140-154, 2020.

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.

SARAIVA, L. A. S.; DOS REIS IRIGARAY, H. A. Políticas de Diversidade nas Organizações: uma questão de discurso?. **RAE Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SAMDANIS, M.; OZBILGIN, M. The Duality of an Atypical Leader in Diversity Management: The Legitimization and Delegitimization of Diversity Beliefs in Organizations. **International Journal of Management Reviews**, v. 22, n. 2, p. 101-119, 2020.

STEFFENS, M. C.; VILADOT, M. A.; SCHEIFELE, C. Male majority, female majority, or gender diversity in organizations: How do proportions affect gender stereotyping and women leaders' well-being? **Frontiers in Psychology**, v. 10, n. 1037, 2019.

TERJESEN, S., SEALY, R. Board Gender Quotas: Exploring Ethical Tensions from A Multi-Theoretical Perspective. **Business Ethics Quarterly**, v. 26, n. 1, p. 23-64, 2016.