

## Gestão da Diversidade: uma Perspectiva de Qualidade de Vida no Trabalho

Adriana Margarida Mignoni – [adriana.mignoni@imed.edu.br](mailto:adriana.mignoni@imed.edu.br)

Complexo de Ensino Superior Meridional S.A. – IMED

Anelise Rebelato Mozzato – [anerebe@upf.br](mailto:anerebe@upf.br)

Universidade de Passo Fundo – UPF

Maira Sgarbossa – [114278@upf.br](mailto:114278@upf.br)

Universidade de Passo Fundo – UPF

### Resumo

O objetivo deste ensaio teórico é refletir sobre a gestão da diversidade e seu potencial para contribuir com o debate sobre a qualidade de vida no trabalho (QVT). Assim, a sua relevância está em abordar a interferência da gestão da diversidade na QVT, a qual é compreendida como uma prática de gestão de pessoas (GP) com potencial de proporcionar maior humanização no trabalho, elevando o bem-estar do trabalhador. Por meio da gestão da diversidade reconhece-se e valoriza-se as diversidades humanas, cada vez mais presente no ambiente de trabalho. Essa realidade acentua a necessidade de ações que contribuam com o aumento da satisfação no trabalho e que promovam a inclusão social. No enfoque da inclusão e diversidade encontra-se a importância de sua integração com a GP, atenuando o aparente descompasso entre o discurso e as práticas e políticas de gestão. Dentre as reflexões realizadas neste ensaio, fica evidenciado que para se trabalhar com a gestão da diversidade faz-se necessário algumas condições básicas da QVT. E ainda, que a gestão da diversidade impacta positivamente na QVT, promovendo bem-estar aos trabalhadores e, por consequência, maior êxito organizacional, bem como repercussão positiva na sociedade.

**Palavras-chave:** Diversidade; Gestão de pessoas; Humanização no trabalho; Qualidade de vida; Satisfação no trabalho.

## 1. Introdução

A diversidade relaciona-se às diferenças nas características das pessoas, sejam elas físicas ou não. Observando essa realidade com as constantes mudanças que ocorrem no contexto geral do mundo, verifica-se que a força de trabalho também tem se modificado nos últimos anos, principalmente no que está relacionado a diversidade humana. Para que a diversidade se torne efetiva, Maccali et al. (2015) referem ser necessária uma implementação planejada, o que significa a harmonia entre todos os aspectos da política de gestão de pessoas (GP) da organização, com ênfase para as práticas de recrutamento, seleção, remuneração, capacitação e cultura organizacional, incluindo, em seu no contexto, a filosofia compartilhada pelos trabalhadores e as políticas de inclusão. Diniz et al. (2013) já destacavam a relevância do papel do gestor para a otimização da efetividade das políticas da diversidade, ressaltando ser indispensável o comprometimento da alta administração e das lideranças intermediárias com esse processo.

Influenciada pelas propostas do movimento de responsabilidade social, a área de GP instituiu e difundiu nas organizações as políticas de diversidade (DINIZ et al., 2013) que, segundo Alves e Galeão-Silva (2004), abrangiam o cumprimento de metas no que tange à contratação de pessoas dos grupos-alvo da política de diversidade. A fundamentação dessa proposta, não se restringiu somente às questões éticas, abrangendo também interesses econômicos e gerencias atrelados à administração de conflitos. A fim de atender a finalidade de uma gestão eficiente da diversidade, que configura-se em administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna do ambiente de trabalho, com o intuito de atrair e reter os melhores talentos dentre as minorias (GRÖSCHL; DOHERTY, 1999; FLEURY, 2000; IVANCEVICH; GILBERT, 2000; PENA; CUNHA, 2017), o universo das organizações buscou adaptar-se a modelos de gestão que atendam às necessidades do negócio, sem desconsiderar o trabalhador. Tal ocorrência é consequência da nítida necessidade de acompanhar as exigências do mercado e suas transformações (COUTINHO; MAXIMIANO; LIMONGI-FRANÇA, 2010). Urgem questionamentos nesse sentido: até que ponto o mercado de trabalho está acompanhando tais mudanças? A saúde e o bem-estar dos trabalhadores são levados em consideração? A subjetividade de cada trabalhador é respeitada?

Diante destes e outros questionamentos nessa lógica, ao analisar as condições de trabalho em algumas organizações, torna-se perceptível a carência de ações para garantir o bem-estar dos trabalhadores, bem como, a preservação da sua saúde física, psicológica e social, ameaçadas pelo desequilíbrio entre as exigências da vida profissional e pessoal, apontam Coutinho, Maximiano e Limongi-França (2010). Tal fenômeno acarreta desgastes pessoais e profissionais do trabalhador. De acordo com Chanlat (1994), o mundo da gestão é amplo e intensamente humano, não sendo necessário limitar-se somente a extensão econômica. A subjetividade do ser humano é intrínseca e é expressa através da sua linguagem, de seus comportamentos não verbais e de suas ações em determinadas situações. Respeitar essa subjetividade significa desenvolver o conhecimento e a compreensão do indivíduo como ser único e particular em uma organização, de um ser que possui anseios e expressões próprias. A gestão da diversidade como caracterizada atualmente, deve beneficiar-se do conhecimento adquirido sobre o comportamento do indivíduo e renovar as práticas de gestão, levando em consideração que as relações sociais atuais que se desenvolvem nas organizações repousam sobre valores pessoais, e são esses que irão definir as regras de ação (CHANLAT, 1994).

Diante da necessidade de reforçar o respeito pela subjetividade e integridade do trabalhador e frente às modificações do mercado de trabalho que vibra sobre o imperativo de atender ao público diferenciado, a QVT nas organizações torna-se uma das políticas adotadas pela GP, sendo uma aplicação concreta de uma filosofia humanista, por meio da introdução de métodos participativos, com o intuito de modificar um ou vários aspectos do meio ambiente de

trabalho, a fim de proporcionar uma situação favorável à satisfação dos trabalhadores e a produtividade (LIMONGI-FRANÇA, 2008). Reconhece-se também que o contexto empresarial é caracterizado por avanços tecnológicos que têm demandado o desenvolvimento de conhecimento relativo à GP e melhor aproveitamento da diversidade humana, cada vez mais presente também no âmbito das organizações (PUENTE-PALACIOS; SEIDL; SILVA, 2008). Por mais que presente nas organizações, até que ponto tal diversidade é respeitada?

Frente ao exposto, fica perceptível a relevância e a interferência da aceitação da diversidade e a inclusão nas organizações, em razão da interferência direta na QVT e, por consequência, na qualidade e produtividade organizacional. Assim, justifica-se a realização deste ensaio teórico por almejar-se, assim como Fraga et al. (2021), contribuir com os estudos sobre o tema, bem como com uma repercussão maior na sociedade quando da sensibilização de líderes organizacionais e gestores (as) de pessoas e sociedade como um todo quanto a urgência da inclusão das diversidades em todos os espaços sociais, inclusive nas organizações.

Portanto, o presente ensaio teórico tem por objetivo refletir sobre a gestão da diversidade e seu potencial para contribuir com o debate sobre a QVT. Assim, a sua relevância está em abordar a interferência da gestão da diversidade na QVT, sendo fomentada como alternativa de substituição ao caráter instrumental e mecanicista frequentemente encontrado nos modelos de gestão, procurando assim, posicionar o ser humano no centro das atenções, com toda a sua subjetividade. Nessa lógica, este ensaio teórico está organizado da seguinte forma: além desta introdução, apresenta-se os conceitos de diversidade e aspectos sobre sua gestão. Em seguida, são expostos os argumentos sobre a QVT sob uma visão humanizada, e após, debate-se sobre a gestão da diversidade como perspectiva de QVT. Por fim, as considerações finais procuram sistematizar o debate e propor outras questões pertinentes para a continuidade do debate.

## **2. A diversidade nas organizações**

A diversidade cultural nas organizações tem surgido como um importante tema em países como Estados Unidos e Canadá a partir dos anos 1960, quando foram anunciadas algumas leis visando à mitigação do preconceito racial observado nas empresas e instituições de ensino (FLEURY, 2000; DINIZ et al., 2013). Entretanto, como ressaltam Diniz et al. (2013), somente na década de 1990 que o tema ganhou ênfase nos estudos organizacionais. Conforme Nkomo e Cox Junior (2004) o avanço dos estudos sobre essa temática foi resultado da verificação do aumento da diversidade no ambiente de trabalho e dos possíveis impactos que ela desencadearia no desempenho das organizações. Para Fleury (2000), em uma perspectiva positiva, a diversidade passou a ser tratada como uma prática a ser gerida no contexto organizacional, com a finalidade de potencializar suas vantagens. Nesse sentido, o movimento da responsabilidade social configurou uma força na inclusão da temática da diversidade no âmbito das organizações, por questões éticas e/ou econômicas (DINIZ et al., 2013; INSTITUTO ETHOS, 2021).

Mas então, no que se caracteriza a diversidade? De acordo com Larson Junior (2007) a diversidade é caracterizada como o conjunto de diferenças entre pessoas em qualquer atributo, desde que seja perceptível que o outro difere de si próprio. Para Puente-Palacios, Seidl e Silva (2008) trata-se de um constructo que pertence a diferentes níveis, sendo possível encontrar visões diferentes em relação à diversidade. Nesse entendimento, Pereira e Hanashiro (2010) referem que tanto a sociedade como os trabalhadores das organizações estão cada vez mais heterogêneos e os reflexos desta manifestação impactam diretamente em todas as organizações, já que estas são formadas, essencialmente, por pessoas. Nesse sentido, a diversidade no ambiente de trabalho reconhece a realidade de que as pessoas diferem de muitas maneiras, principalmente idade, gênero, estado civil, condição social, deficiência,

orientação sexual, religião, personalidade, etnia e cultura, mas que as questões da diversidade predominante em cada país são diferentes (SHEN et al., 2009; MCSHANE; GLINOW, 2013; GOMES; FELIX, 2019). Em suma, a diversidade pode ser entendida como um *mix* de pessoas com diferentes atributos individuais e grupais (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; SHEN et al., 2009; COSTA, 2014; BAKHRI et al., 2018).

A classificação da diversidade, de acordo com Spataro (2005), pode compreender duas linhas de pensamento distintas. A primeira visão avalia que a diversidade nas organizações se originou da inter-relação de grupos que historicamente sejam considerados como prejudicados no domínio da interação social e política, como mulheres, pessoas de diferentes etnias e imigrantes. Por outra perspectiva, a diversidade é considerada a partir de características pessoais como deficiência, orientação política, estado civil, grau de instrução, entre outras características que significam diferenças entre os trabalhadores. Tais linhas de pensamento podem ser consideradas válidas, pois demonstram que para a organização se beneficiar das diferenças, é necessário reconhecer que a diversidade pode ser percebida a partir de diferentes aspectos que não somente raça ou gênero (SPATARO, 2005).

Nesse entendimento, fica notório que o universo do trabalho vem sofrendo significativas transformações, dentre as quais se destacam o aumento da diversidade no ambiente de trabalho. Esta realidade faz com que seja imperativo perceber, compreender, respeitar e “aproveitar” as diferenças entre as pessoas, tornando assim as equipes mais adaptativas, cooperativas, criativas e inovadoras na execução das atividades (DALBEN; NABUCO, 2021). Em essência, a diversidade se relaciona ao respeito à individualidade e ao seu reconhecimento (FLEURY, 2000), a forma pela qual os indivíduos se percebem (suas identidades visíveis e invisíveis), a qual é caracterizada como um fenômeno intrínseco e desafiador (por envolver heterogeneias individuais e grupais) para as equipes de organizações (PUENTE-PALACIOS; SEIDL; SILVA, 2008) e ao mesmo tempo, proporcionam resultados positivos, oportunizando a inclusão social de diferentes culturas (MALHEIROS et al., 2020). Nessa lógica, como destacam Barrantes e Eaton (2018) e Malheiros (2020), quando a diversidade é bem gerida e compreendida pela organização, o alcance das metas e objetivos tornam-se eficazes. Apesar de tal constatação desse e outros pesquisadores, até que ponto isso é compreendido, de fato, no meio organizacional? E se é compreendido, por que não colocado em prática?

É notório que as equipes que atuam no cenário organizacional tornaram-se cada vez mais diversas ao longo dos últimos anos, em razão da maior inserção de mulheres e demais grupos minoritários no mercado de trabalho. Entretanto, será que realmente há uma compreensão ampla do que está acontecendo, mesmo com a tendência da diversidade se elevar cada vez mais com o passar do tempo? Bernar et al. (2021) reconhecem tal tendência e salientam a necessidade de ajustes nas políticas e nas práticas organizacionais, onde os grupos que eram excluídos, como deficientes, afrodescendentes e homossexuais passaram a ser inseridos, e em alguns casos, amparados pela legislação que garante sua inclusão no mercado de trabalho.

De acordo com Puente-Palacios, Seidl e Silva (2008) e Renner e Gomes (2020), embora a literatura sinalize que a criação de equipes compostas por diferentes talentos representa uma política eficaz de GP, na prática, a utilização de equipes diversas também impõe desafios às organizações. Contudo, sob essa perspectiva, torna-se essencial compreender: em relação a contratação das PcDs, o processo ocorre de maneira voluntária, no sentido de fomentar a inclusão dessas pessoas no ambiente de trabalho, ou somente é levado em consideração a imposição da legislação? Conforme a resposta, fica explícita a política da organização quanto a diversidade e inclusão.

Na concepção positiva, a valorização da diversidade se relaciona com o conceito de responsabilidade social à medida que as organizações afirmam um compromisso ético para

com a sociedade, promovendo valores e práticas contrárias à discriminação e distinção de pessoas (SANTOS; SANTANA; ARRUDA, 2018). Nessa lógica, espera-se a construção de um ambiente de trabalho saudável, alicerçado em condições dignas para a realização das atividades, no crescimento pessoal e profissional dos trabalhadores, no respeito às suas culturas e valores e ao desenvolvimento da integridade moral de cada indivíduo. Por meio das práticas que promovam conhecimento e reflexões sobre a diversidade e inclusão no contexto empresarial, torna-se possível diminuir o racismo, a homofobia e outras mazelas sociais. Só dessa maneira é que se pode observar a forte relação da valorização da diversidade com a responsabilidade social, cuja prática também, é um dever moral para com a sociedade.

Ainda, é importante ressaltar que apesar das organizações explicitarem em seus discursos a configuração de uma empresa socialmente responsável, que repudia a discriminação e a exclusão social, continua nítida a carência de ações afirmativas que contribuam com a inclusão das classes minoritárias, a exemplo de pessoas negras, com astigmatismo facial, deficiência física e/ou mental/visual, obesas, homossexuais e outras (CENTERS; CENTERS, 1963; FARINA; SHERMAN; ALLEN, 1968; EDWARDS; WATSON, 1980; HARRIS; HARRIS; BOCHNER, 1983; FLEURY, 2000; ALVES; GALEÃO-SILVA; 2004; DINIZ et al., 2013; DALBEN; NABUCO, 2021). Ainda, é latente a percepção da existência de um autêntico descompasso entre discurso e prática na gestão da diversidade (SHEN et al., 2009; SARAIVA; IRIGARAY, 2009; DINIZ et al., 2013; PENA; CUNHA, 2017; MAGALHÃES; ANDRADE; SARAIVA, 2017; FRAGA et al., 2021). Atrelado a isso, a defesa da gestão da diversidade proporciona um ambiente organizacional favorável às diferenças, permitindo atenuar as desvantagens e ampliar as vantagens de equipes diversas.

### **3. Gestão da diversidade no ambiente organizacional**

A gestão da diversidade no ambiente organizacional brasileiro teve início nas décadas de 1980 e 1990, com a discussão sobre cotas raciais, pautadas em ações afirmativas (MACCALI et al., 2015), a qual baseia-se no reconhecimento da diversidade e diferenças como aspecto positivo para as organizações e não como problemas a serem resolvidos (SHEN et al., 2009). Ressalta-se que o conceito “carece de rigor, desenvolvimento teórico e especificidade histórica” (NKOMO; COX JUNIOR, 2004, p. 332) e o objetivo principal da prática (gestão da diversidade) conforme Li et al. (2020), é manter a igualdade nas organizações e superar a discriminação em relação às diferenças.

De acordo com Shen et al. (2009), nas empresas onde existe uma gestão eficaz da diversidade, estão inseridos trabalhadores que apresentam um comportamento mais cooperativo em relação a grupos homogêneos. A gestão, para ser efetiva requer aumento na tolerância para a individualidade, uma vez que não basta aceitar as diferenças individuais, mas criar uma atmosfera de inclusão e compromisso com a valorização da diversidade. Nesse contexto, quando projetada e implementada de maneira adequada, tal gestão tende a produzir e apoiar o desenvolvimento organizacional bem como, desenvolver os trabalhadores para engajar-se em maneiras diferentes de pensar e agir de modo construtivo, possibilitando identificar e reduzir possíveis preconceitos ocultos (MACCALI et al., 2015). Ainda para as autoras, lidar com o diferente impacta tanto no indivíduo, quanto no contexto ao qual está inserido. Logo, para que a inclusão da diversidade possa ser efetivada e transcorra de forma harmoniosa, é fundamental que ocorra interação entre os trabalhadores e a empresa, uma vez que conforme Chanlat (1994), o ser humano não se desenvolve sozinho, evolui através da interação com outras pessoas, e por meio das relações sociais adquire novos conhecimentos e a compreensão das diferenças existentes.



Nesse contexto, Torres e Pérez-Nebra (2004) afirmam que as empresas que ignoram o conceito de gestão da diversidade, perdem potencial competitivo. Os benefícios (de investir em diversidade) vão além dos financeiros, proporcionando aprendizado, criatividade, flexibilidade, crescimento organizacional e individual, e capacidade de se ajustar rapidamente e com sucesso às mudanças do mercado (THOMAS; ELY, 1996). Para Fleury (2000), entre os benefícios potenciais da gerência da diversidade, pode ser mencionado: 1) atrair e reter os melhores talentos no mercado de trabalho; 2) desenvolver os esforços de *marketing*, visando a atender segmentos de mercado diversificados; 3) promover a criatividade e a inovação; 4) facilitar a resolução de problemas; 5) desenvolver a flexibilidade organizacional.

Contudo, mesmo diante dos benefícios apontados, questiona-se: Como as empresas estão operando com o fator da diversidade no momento em que o tema está tão presente em nossa sociedade? Por que ainda existem organizações que não possuem uma política de gestão da diversidade? E aquelas que já a possuem, estariam focando na prática em razão de ser ela uma forma de inclusão social ou estratégia competitiva? Ocorre, porém, que mesmo entre os autores que mantêm uma visão otimista acerca dos efeitos positivos da gestão diversidade, não há de negar que existem dificuldades na mensuração dos benefícios e que a questão é controversa, clamando por estudos mais consistentes que evidenciem a relação entre a gestão da diversidade e os benefícios a ela atribuídos (GRÖSCHL; DOHERTY, 1999; IVANCEVICH; GILBERT, 2000). A própria multiplicidade das formas de diversidade, cada uma exigindo um tratamento específico por parte das organizações, é apontada como uma das dificuldades na hora de mensuração dos resultados dos programas (LEBRATY; GUÉRET-TALON, 2007). Seriam as dificuldades para implementar a gestão da diversidade maiores que os benefícios proporcionados?

Na visão de Diniz et al. (2013), a despeito do esforço destinado à criação de políticas para a diversidade, estudos (GALEÃO-SILVA; ALVES, 2002, IRIGARAY, 2007; ECCEL; FLORES-PEREIRA, 2008; GOMES; FELIX, 2019) revelam que essas não se concretizaram em plenitude, uma vez que o preconceito está enraizado no campo das ideias e manifesta-se mesmo onde se diz combatê-lo. Os discursos gerenciais encontram dificuldades de serem praticados de forma efetiva, em consequência de processos enraizados de preconceito por parte dos próprios trabalhadores, de determinado nível de permissão administrativa e pelo senso coletivo de diversidade. Ainda para Lima et al. (2019), as políticas de diversidade não promovem a igualdade por meio de melhorias das condições de trabalho, bem como não conferem maiores oportunidades aos grupos discriminados. Determinadas políticas acabam por mascarar as diferenças, pois excluem o seu caráter político e adotam a diversidade como mais um recurso organizacional a ser administrado em busca de melhores resultados (BARROS et al., 2016). Afirmam Shen et al. (2009) que a desigualdade salarial é uma das principais causas de insatisfação e desmotivação no trabalho. Entre homens e mulheres, a desigualdade de renda continua a ser um problema global. As normas e valores da cultura organizacional dominante, também se tornam um agravante para a plena e eficaz participação de todos os trabalhadores.

Diante dessas dificuldades, Shen et al. (2009) afirmam ser fundamental à GP, adotar e praticar ações estratégicas que contribuem com o desenvolvimento e o bem-estar do trabalhador, seja por meio da utilização de ferramentas de gestão que promovam a igualdade no recrutamento e seleção, aumentando assim a oportunidade de emprego para todos, estimulando práticas que propicie a inclusão a fim de gerar um ambiente de trabalho produtivo e criativo, realizando avaliação de desempenho do indivíduo sem diferenciar raça ou religião, proporcionar a promoção de mulheres e minorias, bem como oferecer remunerações justas e igualitárias. Para atingir esse objetivo, Maccali et al. (2015) sugerem que a organização precisa instituir práticas, que divulguem sua política organizacional e tornem seu ambiente de trabalho mais

atrativo e, conseqüentemente produtivo. Ou seja, as organizações assumem a diversidade como um valor inerente à sua existência ou alguns aspectos ainda ressaltam divergências entre a modernidade dos discursos e o conservadorismo das práticas?

Com base na literatura sobre gestão da diversidade, as práticas organizacionais de recrutamento, socialização e sensibilização foram apontadas como as principais ações de gestão de pessoas relacionados à inclusão. Segundo Maccali et al. (2015), o processo de recrutamento implica, inclusive, na adaptação da estrutura organizacional para pessoas portadoras de deficiência e o reconhecimento das competências que elas podem proporcionar à organização. Além disso, é importante que haja interação entre os indivíduos e a empresa, ou seja, a socialização, e que os indivíduos envolvidos sejam conscientizados com a finalidade de promoção da valorização da diversidade, pois, cada vez mais se reconhece que as competências e habilidades específicas são necessárias para desenvolver um trabalho com êxito entre membros de um grupo diverso. E em relação ao cotidiano no ambiente de trabalho há o desenvolvimento de políticas de sensibilização, com gestores e equipe que promovam informações sobre a diversidade e a prática de ações consolidadas para a inclusão social ou é perceptível que os gestores e equipe não possuem clareza sobre o tema?

Nesse entendimento, Cox Junior e Baele (1997, p. 2) referem que a competência em diversidade consiste no “processo de aprendizado que gera a habilidade para efetivamente responder aos desafios e às oportunidades impostos pela presença da diversidade sociocultural em determinado sistema social”. Desse modo, processo, efetividade, desafios e sistema social são considerados elementos “chave”. Ainda, referem que o desenvolvimento de competências envolve três fases: conscientização, compreensão e ação, onde parte-se da ausência de conhecimento sobre o assunto até chegar à compreensão de como as organizações, pessoas e resultados são afetados pela dinâmica da diversidade e de como é possível mudar o próprio comportamento e a cultura organizacional, levando em consideração esses resultados. Ademais, Maccali et al. (2015) apontam que tais competências têm como principal finalidade, agir como facilitador na integração de grupos minoritários no mercado de trabalho. Ainda, referem que as pessoas que não possuem tais competências para trabalhar com a diversidade serão menos capacitadas para desenvolver um trabalho de integração entre os grupos.

Entretanto, é importante ressaltar que a intenção de desenvolver habilidades para integrar um grupo diverso, não está em tornar a organização homogênea, mas de criar uma estrutura onde os indivíduos possam cultivar suas dimensões de diversidade e, simultaneamente, evitar conflitos interpessoais (LI et al., 2020), prezando sempre por um ambiente harmonioso e com QVT. Como referem Fraga et al., (2021), por mais que a diversidade tenha sido mais estudada, ganhando o seu espaço nas discussões acadêmicas, ainda há polaridade nelas discussões: por um lado a inclusão de fato, com o respeito ao ser humano e sua subjetividade e, do outro, apenas as vantagens relacionadas a criatividade e produtividade.

#### **4. Qualidade de vida no trabalho: uma visão humanizada**

As práticas de gestão, por vezes, distorcem o significado do ser humano no âmbito das organizações e, em consequência, ignoraram o bem-estar do indivíduo enquanto trabalhador, enfatizando a eficiência, produtividade e lucratividade, considerando o homem uma máquina, que trabalha motivada unicamente pelo dinheiro (FRAGA; COLOMBY; GEMELLI; PRESTES, 2021). Chanlat (1994) refere que o foco das organizações no modelo capital objetiva a lucratividade, e por vez, acaba produzindo indivíduos racionais que reagem somente a estímulos externos. Diante disso, embora não seja possível substituir o modelo instrumental (pois a instrumentalidade não deixaria de existir) visualiza-se a necessidade de acompanhá-lo a elementos afetivos associados ao trabalho, sem sequestrar a subjetividade do

trabalhador. Todavia, de que maneira a organização pode operar de modo a não ceifar a subjetividade do trabalhador e desviar-se da lógica do capital e dos engodos? Sem ter o intuito de apresentar uma resposta única, dentre vários aspectos, entende-se que é importante a adoção de práticas de gestão que valorizem a capacidade de intuição, cooperação, tomada de decisão, inteligência e a subjetividade do trabalhador.

Na compreensão de Chanlat (1994) o mundo da gestão, que também implica em relações de mercado, é um universo profundamente humano e restringi-lo apenas a dimensão econômica é não somente condená-lo, mas também, expor o grupo social, ocasionando severas perturbações sociais. Nesse sentido, a contribuição das ciências humanas é essencial, principalmente, as que posicionam o homem como sujeito e ator, no cerne de suas preocupações. Assim, como se posicionam Santos, Santana e Arruda (2018), entende-se que a estratégia competitiva não exclui a verdadeira inclusão social. Desse modo, surge aqui, a necessidade de adotar um modelo de gestão estratégico que produzisse efeitos positivos sobre o desempenho organizacional, sem renegar tal efeito ao trabalhador.

Desse modo, conforme Ferreira et al. (2009) o interesse pela melhor QV no meio laboral toma impulso logo após a primeira Guerra Mundial, no momento em que fatores econômicos, políticos e sociais contribuem para a necessidade de mudanças na forma de tratamento dos trabalhadores. Segundo os autores, nesse período a produtividade precisava ser garantida, sendo a preocupação em relação a eles, muito mais de caráter econômico do que ético. No que diz respeito ao bem-estar dos trabalhadores, a principal repercussão de mudança, ocorreu com a criação dos primeiros programas de segurança do trabalho, difundidos nas décadas de 1930 e 1940, referem os autores. Após, no decorrer nas décadas os valores ambientais e humanísticos negligenciados em favor do avanço tecnológico foram resgatados, intensificando a preocupação com a QVT. Esta tem sido conceituada por autores (WALTON, 1973; FERNANDES, 1996; VASCONCELOS, 2001; LIMONGI-FRANÇA, 2008) de diversas maneiras. Contudo, sem uma definição única, a QVT é compreendida como uma abordagem que tem por objetivo proporcionar maior humanização no trabalho, o aumento do bem-estar dos trabalhadores e a participação dos mesmos nas decisões e soluções dos problemas das organizações (SANT'ANNA; KILIMINIK; MORAES, 2011), a fim de envolver a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 1997; PADILHA 2010).

A prática de QVT abordada desde os anos de 1950, se consolidou nos países desenvolvidos nos anos 1970, quando estudos e publicações apontaram o aperfeiçoamento dos níveis de satisfação, motivação, enriquecimento do trabalho e das condições de vida do trabalhador. Simultaneamente, no Brasil, havia intensa movimentação sindical com ações pela melhoria na remuneração e por condições humanas de trabalho (COUTINHO; MAXIMIANO; LIMONGI-FRANÇA, 2010). Embora com a existência de outros modelos que já mencionavam os valores humanos e ambientais, é Walton (1973) que se consolida como o principal autor ao considerar os critérios da QVT, envolvendo os valores essenciais dos movimentos ocorridos ao longo do século XX (atos legislativos e movimentos sindicais) e o atendimento de necessidades e aspirações humanas mais recentes, calcado na ideia de humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, derivando assim mais satisfação do trabalhador e maior autoestima (VELOSO; SCHIRRMESTER; LIMONGI-FRANÇA, 2008; GUIDELLI; BRESCIANI, 2010; LI et al., 2020).

Parece haver consenso entre os diversos autores de que a QVT integra a série de mudanças que estão ocorrendo nas organizações, de maneira que seu processo de discussão transcende a área da saúde e se vincula às áreas da Administração, da Psicologia, da Sociologia, a partir de um enfoque multidisciplinar humanista (SARAJI; DARGAHI, 2006; LIMONGI-FRANÇA, 2008; GUIDELLI; BRESCIANI, 2010; MONTEIRO et al., 2011). A QVT é influenciada



pelas condições de saúde mental, emocional e física, conforto, segurança, direitos e deveres, bem como pelas necessidades e anseios das pessoas. Essas condições foram estabelecidas e conquistadas paulatinamente no processo de transformação das relações de trabalho (COUTINHO; MAXIMIANO; LIMONGI-FRANÇA, 2010). Conforme os autores, com o passar do tempo surgiram outros enfoques para a QVT, que primeiramente compreendia trabalho, indivíduo e organização, e após, passou a agregar o bem-estar do trabalhador.

Para Sampaio (2012), entre os três conceitos nucleares da QVT (o humanismo - motivação e satisfação -, a participação do trabalhador nas decisões de gestão e o bem-estar), o humanismo ou humanização do trabalho é o mais aberto a abordagens e interpretações. A QVT é vista como a satisfação das necessidades do trabalhador e não apenas como aumento da produtividade e lucratividade. De acordo com o autor, se as necessidades forem atendidas, associa-se a outras variáveis consequentes, como o comprometimento organizacional, a satisfação com o trabalho e com outros âmbitos da vida, como família, saúde, educação, status social, entre outros. Como bem pontuam Dalben e Nabuco (2020), quando os trabalhadores consideram que o trabalho é significativo, sentem-se pessoalmente responsáveis pelos resultados e reconhecidos por seu trabalho e, possivelmente, internamente motivados para desempenhar com êxito suas atividades.

Nesse entendimento, Fernandes e Gutierrez (1988) já afirmavam que compreender que o trabalhador deve ser visto como ser humano, com necessidades econômicas, mas também de ordem social e psicológica, tem evidenciado ser uma atitude empresarial inteligente. Como decorrência do contexto sócio-político, as empresas necessitam conviver com uma classe trabalhadora em constante evolução, que apresenta novas características, como amplo nível de informação, maior consciência social de sua relevância, anseios de participação na tomada de decisões, principalmente nas que a afetam e apoiada por uma força sindical mais atuante. De acordo com os autores, a nível organizacional é perceptível constatar que as expectativas dos trabalhadores têm crescido em nível mais acelerado do que o aprimoramento das práticas de gestão empresarial.

Atualmente, com a crescente precarização do trabalho ocasionada por contratos de trabalho temporários, intenso, mal remunerado, com redução ou mesmo sem direitos e com danos à saúde, redução de jornada de trabalho, terceirizações, entre outras demandas, em alguns casos, acompanhadas da degradação das condições de trabalho e renda, a QVT é esquecida e concede espaço à “angústia do trabalho” (KREMER; FARIA, 2005; ARAÚJO, 2020). Na concepção de Coutinho, Maximiano e Limongi-França (2010) o universo das organizações, se expressa por meio dos novos modelos de gestão, com a necessidade de acompanhar as exigências de um mercado competitivo e, alcançar a produtividade almejada. Contudo, em análise ao contexto das organizações, torna-se efetivo estimular iniciativas para garantir a integridade física e psicológica dos trabalhadores, ameaçada pelas exigências da vida profissional contemporânea. Para Coutinho, Maximiano e Limongi-França (2010) e Dal Forno e Finger (2015) entram nessa discussão, tanto as práticas e ações empregadas para a melhoria das condições de trabalho quanto as suas formas de identificação, desenvolvimento, implementação e manutenção.

Contudo, a dificuldade neste processo encontra-se na produção de um conhecimento válido para estas novas formas de relações de trabalho. No Brasil, a participação do trabalhador progrediu em alguns segmentos, mas a predominância do modelo burocrático verticalizado, rígido e centralizado de gestão, permanece enfraquecendo e limitando a humanização da gestão (SAMPAIO, 2012). Dito isso, é possível questionar: que práticas seriam necessárias para a promoção desejável da QVT? Quais são os impactos para a organização quando a QVT não é considerada? Que repercussão pode ter? Reconhece-se que a gestão da diversidade pode ancorar parte das respostas a esses questionamentos.

## 5. Gestão da diversidade como perspectiva de QVT

Embora seja nítida a distinção das preferências e diferenças individuais atreladas à cultura, classe social, educação, formação e personalidade, tais fatores são intervenientes, de modo geral na QVT (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009; OSAKI; PUSTIGLIONE, 2019). Entretanto, o aspecto crucial a ser debatido nesta seção é a interferência da gestão da diversidade como contribuição à QVT. É importante ressaltar que as atitudes organizacionais variam de intolerância a tolerância e até mesmo apreciação da diversidade. Enquanto um expressivo número de empresas reluta em contratar e promover mulheres ou minorias, principalmente para cargos de gestão, outras, consideram a diversidade como atributo positivo para a organização, melhorando a qualidade das decisões da administração, uma vez que fornecem ideias e novas soluções para os problemas (SHEN et al., 2009).

Nesse contexto, Shen et al. (2009), Macalli et al. (2015), Ferreira e Rais (2016) e LI et al. (2020) dentre outros, destacam ser amplamente reconhecido pelos pesquisadores que a gestão da diversidade pode ser alcançada através da aplicação de estratégias adequadas de GP, aprendizagem organizacional, flexibilidade e da criação de conhecimento e desenvolvimento de um ambiente de trabalho propício à gestão da diversidade, sendo essencial, conforme Teixeira et al. (2021), que a mesma se encontre no centro das práticas de GP. Nesse entendimento, Fernandez e Gutierrez (1988) já destacavam que uma concreta compreensão do que versa QVT, evitará que esse método se transforme em mais uma entre tantas modas gerenciais que tem consequentemente diminuído a credibilidade dos profissionais da GP ou em técnica manipulativa. Esta última, se averigua inúmeras vezes, quando o discurso carregado de referência à responsabilidade social da empresa e as noções de bem-estar do trabalhador, se mostra frequentemente ineficaz a nível prático.

Ademais, Fernandez e Gutierrez (1988) já mencionavam que a QVT faz referência a esforços, no sentido de melhorar ou humanizar a situação do trabalho, sendo compreendida como uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e da organização. Ademais, consiste na aplicação real de uma filosofia humanista pela inserção de técnicas participativas, visando transformar aspectos no ambiente do trabalho, com o escopo de gerar uma nova condição, mais favorável à satisfação dos trabalhadores. Afirmam os autores, que desse modo, a ideia de QV é associada a melhores condições físicas, melhoria de instalações, reivindicações salariais, benefícios, entre outras. Além disso, Guidelli e Bresciani (2010) enfatizam que há necessidade de uma opção conceitual em relação à compressão da QVT, de maneira que as organizações possam adotar diretrizes que norteiem suas políticas de GP com foco no bem-estar dos indivíduos no trabalho, orientando-se na visão do trabalhador inserido na organização.

Sendo assim, é plausível proferir que as práticas de gestão da diversidade beneficiariam mais as organizações do que os próprios trabalhadores, na linha do que aponta a revisão bibliométrica desenvolvida por Fraga et al. (2021), mesmo que eles também tenham identificado que a visão mais humanizada tem ganhado o seu espaço na academia. Diante do exposto é possível afirmar que o apoio da organização aos grupos minoritários, com o desenvolvimento de políticas e normas que combatam a discriminação e favoreçam a inclusão, cada vez se faz mais necessário. Logo, o gerenciamento da diversidade passa a ser entendido como apoio a QVT, colocando o respeito ao ser humano como central, o que também acaba favorecendo à gestão organizacional e o alcance de seus objetivos.

Entretanto, o desafio para os profissionais de GP é conseguir realizar uma integração organizacional que respeite os grupos diversos sem anular o potencial das diferenças (CHANLAT et al., 2014). De acordo com os autores, não é possível gerir a diversidade sem algumas tensões: a tensão da diversidade versus universalidade que está relacionada a

importância do contexto na adaptação das práticas da diversidade e em que proporção se deve considerar as especificidades dos indivíduos e dos grupos ao qual eles pertencem; e a tensão da diversidade versus igualdade que refere-se a como a busca pela igualdade de oportunidades pode desenvolver-se sem provocar desigualdade nas organizações.

Nesse entendimento, a Figura 1 apresenta a gestão da diversidade como prática organizacional, a qual impacta positivamente na QVT, evidenciando os resultados quando da tolerância e da não tolerância da diversidade nas organizações.



FIGURA 1 – Gestão da diversidade como prática organizacional. Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Como pode ser visualizada na Figura 1, no âmbito das organizações, a reação às diferenças tem variado de tolerância à intolerância. A diversidade do ambiente de trabalho expõe a realidade de que as pessoas diferem de muitas maneiras, principalmente idade, sexo, estado civil, condição social, religião, entre outras. Contudo, as questões da diversidade predominantes em cada país se apresentam de forma diferente, embora o aspecto mais remoto e comum da diversidade, seja a de etnia e religião. Um ambiente de trabalho diversificado compreende inúmeras crenças, valores, entendimentos e visões de mundo.

As empresas que reconhecem o valor da diversidade no ambiente de trabalho, consideram que os trabalhadores apresentam um comportamento mais cooperativo em relação a grupos homogêneos. Além de que, competências e potencialidades quando bem direcionadas podem tornar-se fonte de benefícios organizacionais, com o potencial de desenvolver trabalhadores capazes de engajar-se em modos construtivos de pensar e agir (MACCALI et al., 2015) elevando o sentimento de bem-estar e promovendo a QVT. Por outro lado, quando da intolerância da diversidade, há relutância em contratar e promover mulheres e minorias, especialmente para cargos de gestão. E quando o fazem, tendem a oferecer salários mais baixos. Embora muitas ofereçam capacitação diversificada, não possuem uma gestão concreta da diversidade, limitando-se a práticas e normas que contribuem com a cultura organizacional predominante (KORPI, 2000).

Desse modo, para que a gestão da diversidade se torne efetiva é essencial a sua integração com o sistema de GP da própria organização, seja por meio do desenvolvimento de práticas que proporcionem o aumento da igualdade de oportunidade de emprego, o aumento da contratação de mulheres e minorias, a tolerância com as diferenças e o aproveitamento das competências e potencialidades individuais (LIMA et al., 2019). Assim, gera-se um ambiente de trabalho de inclusão, onde a avaliação de desempenho do trabalho humano seja realizada de acordo com a atuação do indivíduo e não conforme sua raça ou crença. Dessa maneira, entende-se que o objetivo da gestão da diversidade em atuar como contribuinte à QVT poderá ser atingido (LI et al., 2020).

## 6. Considerações finais

Com esse ensaio teórico promoveu-se a reflexão e o debate sobre o tema da gestão da diversidade como perspectiva de QVT, contribuindo desse modo com o campo de pesquisa. Assim, não se tem como pretensão apresentar conclusões, e sim, finalizar com algumas considerações finais para fechamento do texto, mas certamente, não do debate.

No que tange à diversidade, é efetivo as organizações evitarem qualquer tipo de discriminação em relação a capacitações, seleções, remunerações e avaliações de seus trabalhadores. Em contraponto, a riqueza em se valorizar a diferença inclui a oferta de oportunidades iguais às pessoas, não se levando em consideração o gênero, religião, orientação sexual, deficiência física ou condição social. Portanto, torna-se fundamental a integração da gestão da diversidade com a GP nas organizações.

Independente das diferenças encontradas entre as minorias e os grupos dominantes, os trabalhadores precisam ser tratados com igualdade, pelo simples fato de serem todos seres humanos e possuem os mesmos direitos e deveres. Possuir a certeza de estar sendo incluído ou de pertencer ao grupo contribui para o desenvolvimento emocional das pessoas, além de proporcionar o sentimento de dignidade que todos merecem. Desse modo, serão beneficiadas as próprias organizações, as minorias e o próprio grupo dominante. Trabalhar com a diversidade e tolerar as diferenças enriquece a própria cultura do indivíduo e amplia sua visão de mundo. É importante compreender com clareza que ser diferente não significa ser anormal e que mesmo com a existência das diferenças, os indivíduos são igualmente humanos e capazes.

Portanto, para se trabalhar com a gestão da diversidade, faz-se necessário que algumas condições básicas da QVT sejam atendidas, como: valorização de opiniões, estímulo ao desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e a sua integração, criação de expectativas de alto desempenho para todos, de modo que desacomodem as pessoas, redução da burocracia e desigualdade na estrutura das organizações e o comprometimento dos líderes na construção de um ambiente de trabalho receptivo e aberto a inovações. Por meio das pesquisas fica cada vez mais evidente que, quanto mais os trabalhadores percebem-se respeitados, maior será sua efetividade, consequentemente maior a probabilidade das organizações também alcançarem resultados satisfatórios.

Desse modo, a gestão da diversidade pode representar um meio para o aumento da QVT, pertencentes ou não aos grupos diversos, na medida em que os trabalhadores são preparados para a inclusão e a diversidade. Para exemplificar, Maccali et al. (2015), Ferreira e Rais (2016) e Li et al. (2020) destacam que a estruturação e o planejamento de práticas de gestão adequadas à implementação da gestão da diversidade, fazem toda a diferença. Entretanto, gerir a diversidade exige dos gestores ações alicerçadas em valores de inclusão, interação e reponsabilidade com as pessoas que integram o quadro de trabalhadores. Portanto, a diversidade e a inclusão podem aumentar, sobremaneira, a QVT, além de se tornar uma estratégica de valor econômico para as organizações (FLEURY, 2000; DALBEN; NABUCO, 2021).

Para Diniz et al. (2013) os gestores precisam assumir um papel proativo nesse processo, pois, não é necessário haver situações de discriminação para existir a mobilização contra essas ações. É fundamental se antecipar a ocorrência do preconceito e atuar ativamente para evitar que ele aconteça. Outro aspecto relevante é propiciar a formação gerencial, com a finalidade de desenvolver competências administrativas específicas para o trabalho da diversidade e inclusão nas organizações. Cumpre principalmente aos gestores reproduzir a mensagem de apoio e inclusão social às minorias. É imprescindível também que as políticas adotadas não

sejam impostas, mas sim, se tornem fruto de um processo estabelecido por meio do diálogo, passando a fazer parte da cultura da organização.

Entende-se que as contribuições deste estudo têm o potencial de conduzir os gestores a uma nova visão sobre a relação entre trabalho e capital, não sendo a de uma relação entre opostos. Mas, no sentido de que a gestão da diversidade também é uma prática que valoriza e promove o bem-estar dos trabalhadores, além de beneficiar o êxito organizacional. Isso significa para as organizações não apenas aceitar os trabalhadores dos grupos diversos, mas gerir a diversidade para enaltecer o valor das diferenças, criar um ambiente de trabalho de inclusão e levar em consideração os possíveis impactos que tal diversidade pode desencadear nos resultados organizacionais.

Diante deste cenário, sugere-se a realização de mais pesquisas para que os profissionais da área de GP e responsáveis pela gestão da diversidade possam ser orientados a formular e implementar adequadamente as práticas voltadas a inclusão e diversidade, gerando melhorias nas relações de trabalhos e nas relações sociais. É importante, desse modo, ressaltar a relevância de se fomentar discussões e seminários que esclareçam a questão das diferenças existentes entre os indivíduos, possibilitando a reflexão e, simultaneamente, a promoção da conscientização no processo de erradicação do preconceito. Neste sentido, é considerado fator determinante o foco em práticas realmente comprometidas com a proteção dos possíveis alvos de discriminação, exclusão e de preconceito sofridos no ambiente de trabalho, havendo assim repercussão positiva na sociedade.

## Referências

- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.
- ARAÚJO, J. N. G. de. Neoliberalismo e horizontes da precarização do trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 23, n. 1, p. 79-93, 2020.
- BAKHRI, S. et al. Diversity Management and Organizational Culture: Literature Review, Theoretical Perspectives, and Future Directions. **International Journal of Civil Engineering and Technology**, v. 9, n. 1, p. 172-178, 2018.
- BARRANTES, R. J.; EATON, A. A. Sexual Orientation and Leadership Suitability: How Being a Gay Man Affects Perceptions of Fit in Gender-Stereotyped Positions. **Sex Roles**, v. 79, n. 9-10, p. 549-564, 2018.
- BARROS, T. S.; PEREIRA, A. D. S.; NORATO, H. M. G.; MORAIS, I. C. Organizações e diversidade: uma análise do tratamento dado aos alunos portadores de deficiência em instituições federais de ensino superior. **Organizações em contexto**, v. 12, n. 23, p. 69-102, 2016.
- BERNAR, B. V.; RODOLFO, B. D.; MADALENA, E. C.; CAMARGO, K. S.; COSTA, L. C.; LEGNANI, L. Gestão da diversidade nas organizações: os desafios para ser um líder inclusivo. **Revista Eletrônica Conhecimento Científico**, v. 2, n. 1, p. 127-150, 2021.
- CENTERS, L.; CENTERS, R. Peer group attitudes toward the amputee child. *Journal of Social Psychology*, v. 61, p. 127-132, 1963.
- CHANLAT, J.F. O significado da pessoa da gestão de recursos humanos: uma perspectiva sócio-antropológica. *Organização & Sociedade*, v.2, n.3, p. 7-34, 1994.
- CHANLAT, J.F.; DAMERON, S.; FREITAS, M.E.; DUPUIS, J.P.; OZBILGIN, M. Desafios da gestão da diversidade nas organizações. *Anuário de pesquisa*, **GVpesquisa - FGV**, p.44-45, 2014.
- COSTA, S.G. **Comportamento Organizacional**: cultura e casos brasileiros. Rio de Janeiro: LTC, 2014.



- COUTINHO, M.L.G.; MAXIMIANO, A.C.A.; LIMONGI-FRANÇA, A.C. Implantação de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho com o Modelo de Gestão de Projetos. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, v. 1, n. 1, p. 172-189, 2010.
- COX JUNIOR, T.; BAELE, R. L. **Developing competency to manage diversity**: readings, cases and activities. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, 1997.
- DAL FORNO, C.; FINGER, I. R. Qualidade de vida no trabalho: conceito, histórico e relevância para a gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, v. 7, n. 2, p. 103-112, 2015.
- DALBEN, T. P. S.; NABUCO, G. T. A importância da competência intercultural para a gestão da diversidade e da diferença cultural em equipes globais. **Políticas Culturais em Revista**, v. 14, n. 1, p. 313-333, 2021.
- DINIZ, A.P.; CARRIERI A.P.; GANDRA G.; BICALHO R.A. Políticas de diversidade nas organizações: As relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. **Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 13, n. 31, p. 93-114, 2013.
- ECCEL, C. S.; FLORES-PEREIRA, M. T. A inserção da “diversidade” homossexual em uma livraria de *shopping Center*: um estudo crítico. In.: XXXII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.
- EDWARDS, M; WATSON, A. Psychosocial aspects of cleft lip and palate. In: *Advances in the Management of Cleft Palate*. New York: Churchill Livingstone, 1980.
- FARINA, A; SHERMAN, J; ALLEN, B. The role of the stigmatized person in affecting social relationships. **Journal of Personality**, v. 36, n. 2, p. 169- 182, 1968.
- FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda., 1996.
- FERNANDES, E.; GUTIERREZ, L.H. Qualidade de vida no trabalho (QVT) uma experiência brasileira. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, v. 23, n. 4, p.29-38, 1988.
- FERREIRA, L. C. M.; RAIS, L. A. Qual a relação entre diversidade e desempenho? Um estudo sobre a relação entre a proporção de pessoas com deficiência na produtividade das empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 1, n. 59, p. 108–124, 2016.
- FERREIRA, M. C; ALVES, L; TOSTES, N. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 25 n. 3, p. 319-327, 2009.
- FERREIRA, R.R.; FERREIRA, M.C.; ANTLOGA, C.S.; BERGAMASCHI, V., Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. **Revista de Administração**, São Paulo, v.44, n.2, p. 147-157, 2009.
- FLEURY, M.T.L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n.3, p. 18-25, 2000.
- FRAGA, A. M.; COLOMBY, R. K.; GEMELLI, C. E.; PRESTES, V. A. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **Cadernos EBAPE.BR**, 2021.
- GALEÃO-SILVA, L. G.; ALVES, M. A. A Crítica do Conceito de Diversidade Organizações. In: II ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. **Anais...** Recife, 2002.
- GOMES, R.; FELIX, B. O self no armário: uma teoria fundamentada sobre o silêncio de gays e de lésbicas no ambiente de trabalho. **Cadernos Ebape.br**, v. 17, n. 2, p. 375-388, 2019.
- GRÖSCHL, S.; DOHERTY, L. Diversity management in practice. **International Journal of Contemporary Hospitality**, v. 11, n. 6, p. 262-268, 1999.

- GUIDELLI, N.S.; BRESCIANI, L.P. Inovação e qualidade de vida no trabalho: uma visão integrada da gestão a partir de estudo de caso na indústria petroquímica do Grande ABC. **Revista de Administração**, v. 45, n. 1, p. 57-69, 2010.
- HARRIS, M; HARRIS, R; BOCHNER, S. Fat, four-eyed, and female: stereotypes of obesity, glasses and gender. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 12, p. 503-516, 1983.
- INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de responsabilidade social**. São Paulo. Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/conteudo/indicadores/>>. Acesso em 20 abr. 2021.
- IRIGARAY, H. A. R. Políticas de Diversidade nas Organizações: Uma Questão de Discurso? In.: XXXI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.
- IVANCEVICH, J. M.; GILBERT, J. A. Diversity Management. Time for a New Approach. **Public Personnel Management**, v. 29, n. 1, p. 12-26, 2000.
- KORPI, W. Faces of inequality: Gender, class, and patterns of inequalities in different types of welfare states. **Social politics**, v. 7, n. 2, p. 127-91, 2000.
- KREMER, A.; FARIA, J. H. Reestruturação produtiva e precarização do trabalho: o mundo do trabalho em transformação. **Revista de Administração FEA/USP**, v. 40, n. 3, p. 266-279, 2005.
- LARSON JUNIOR, J. R. Deep diversity and strong synergy: modeling the impact of variability in member's problem-solving strategies on group problem - solving performance. **Small Group Research**, v. 38, n. 3, p. 413-436, 2007.
- LEBRATY, J.; GUÉRET-TALON, L. Management stratégique de la diversité: du gadget pour DHR à une nouvelle philosophie du management. **Sciences da la Gestion**, v. 64, p. 347-364, 2007.
- LI, W.; WANG, X.; HAQUE, M. J.; SHAFIQUE, M. N.; NAWAZ, M. Z. Impact of workforce diversity management on employees' outcomes: testing the mediating role of a person's job match. **SAGE Open**, v. 10, n. 1, p. 1-16, 2020.
- LIMA, A. B. F.; LOURENÇO, B. C.; SANTOS, C. C.; SILVA, F. de. S. L.; DUTRA, A. S.; VIANA, S. J.; FIALA, T. C.; VANALI, A. C. O desafio da inclusão de pessoas portadoras de deficiência física nas organizações. **Conhecimento Interativo**, v. 13, n. 1, p. 346-346 378, 2019.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Medicina Psicosomática**, v. 1, n. 2, p. 79-83, 1997.
- MACCALI, N.; KUABARA P.S.S.; TAKAHASHI A.R.W.; ROGLIO K.D; BOEHS S.T.M. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma Federação Pública do Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 2, p. 157-187, 2015.
- MAGALHÃES, A. F.; ANDRADE, C. R.; SARAIVA, L. A. Inclusão de minorias nas organizações de trabalho: análise semiótica de uma estratégia de recrutamento de uma multinacional de fast food. **Teoria e Prática em Administração**, v. 7, p. 12-35, 2017.
- MALHEIROS, M. B.; ANKLAM, A.; BARCELLOS, J.; CARDOSO, M. N.; SILVA, T. S. Diversidade e inclusão social: estudo de caso em filial de uma rede de farmácia. **Revista Unifeso – Humanas e Sociais**, v. 6, n. 6, p.38-52, 2020.
- MCSHANE, S. L.; GLINOW, M. A. V. **Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: AMGH, 2013.
- MONTEIRO, E. M. A.; DINIZ, F. J. L. S.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; CARVALHO, J. V. F. O impacto da qualidade de vida no trabalho (QVT) no faturamento das indústrias metalúrgicas do Estado do Pará. **Revista de Administração da UEPG**, v. 2, n. 1, p. 18-33, 2011.

- NKOMO, S. M.; COX JUNIOR, T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004, v. 3, cap. 12, p. 332-353.
- OSAKI, M. M.; PUSTIGLIONE, M. Proposta de metodologia para ações de qualidade de vida no trabalho em serviços de saúde, **Revista de Administração em Saúde**, v. 19, n. 74, 2019.
- PADILHA, V. Qualidade de vida no trabalho num cenário de precarização do trabalho: a panaceia delirante. **Trabalho, Saúde e Educação**, v. 7, n. 3, p. 549-63, 2010.
- PENA, F. G.; CUNHA, C. L. Diversidade nas organizações: Um estudo sobre políticas e práticas empresariais. In: ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XLI, 2017, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba: Anpad, 2017.
- PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, art. 6, p. 670-683, 2010.
- PUENTE-PALACIOS, K.E.; SEIDL, J.; SILVA, R.A.D. Ser ou parecer diferente: o papel da diversidade na satisfação de equipes de trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 79-97, 2008.
- RENNER, J. S.; GOMES, G. Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão. **Conhecimento & Diversidade**, v. 12, n. 27, p. 27-38, 2020.
- SAMPAIO, J.R. Qualidade de vida no trabalho: perspectivas e desafios atuais. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 12, n. 1, p. 121-136, 2012.
- SANT'ANNA, A.S.; KILIMINIK, Z.M. (Org.). **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- SANTOS, J. V. M.; SANTANA, A. C.; ARRUDA, D. A. Diversidade nas organizações: inclusão social ou estratégia competitiva? **Psicologia**, v. 1, p. 1-13, 2018.
- SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. dos R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p.337-348, 2009
- SARAJI, G. N.; DARGAHI, H. Study of quality of work life. **Iranian Journal of Public Health**, v. 35, n. 4, p. 8-14, 2006.
- SHEN, J.; CHANDA, A.; D'NETTO, B.; MONGA, M. Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 2, p. 235-251, 2009.
- SPATARO, S. E. Diversity in context: how organizational culture shapes reactions to workers with disabilities and others who are demographically different. **Behavioral Sciences and the Law**, v. 23, n. 1, p. 21-38, 2005.
- TEIXEIRA, J. C.; OLIVEIRA, J. S.; DINIZ, A.; MARCONDES, M. M. Inclusão e diversidade na administração: manifesta para o futuro-presente. **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, n. 3, p. 1-11, 2021.
- THOMAS, D. A.; ELY, R. J. Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 5, p. 79-90. 1996.
- TORRES, C. V.; PÉREZ-NEBRA, A. R. Diversidade cultural no contexto organizacional. In: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E., BASTOS, A. V.B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- VASCONCELOS, A. F. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 8, n. 1, p. 23-35, 2001.

VELOSO, E. F.; SCHIRMEISTER, R; LOMONGI-FRANÇA, A. C. A influência da qualidade de vida no trabalho em situações de transição profissional: um estudo de caso sobre desligamento voluntário. **Revista Administração e Diálogo**, v. 9, n. 1, p. 35-58, 2007.

WALTON, R. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, v.15, n.1, p.11-21, 1973.