

Isomorfismo como um processo institucional oportuno à difusão das políticas e medidas da gestão da diversidade ou um alerta de sedimentação impeditiva à temática de inclusão?

MARIANA VARGAS BRAGA DA SILVA

Resumo

O presente artigo trata-se de um ensaio-teórico que propõe uma aproximação da teoria institucional, a partir do isomorfismo, com a Gestão da diversidade. Pois, a teoria institucional, atua na formação de estruturas similares e a partir dos três mecanismos de isomorfismo (normativo, mimético e coercitivo), importantes para difundir, legitimar e institucionalizar práticas e a harmonia das rotinas organizacionais (DIMAGGIO; POWELL, 1983; TOLBERT; ZUCKER, 1999). A relação com a temática de Gestão da diversidade se estabelece neste estímulo e na visibilidade que as ações assumem no contexto global. Além disso, para que se tenha resultados positivos com a diversidade nas organizações, as práticas devem ser efetivamente administradas (PEREIRA; HANASHIRO, 2007; TRIGUEIRO-SANCHEZ et al., 2018; NKOMO et al., 2019; YADAV; LENKA, 2021). Como achados, o compromisso com as práticas é fundamental e observar os mecanismos do isomorfismo como: o comportamento dos profissionais; os vieses e os interesses da organização; as oportunidades e o engajamento da organização com a temática de Gestão da diversidade. Por fim, práticas organizacionais de diversidade são analisadas e relacionadas à luz da teoria institucional. Entende-se que o isomorfismo pode ser um impeditivo, como em outras circunstâncias é capaz de disseminar práticas.

Palavras Chave

isomorfismo, gestão da diversidade, teoria institucional

Agradecimento a órgão de fomento

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Isomorfismo como um processo institucional oportuno à difusão das políticas e medidas da gestão da diversidade ou um alerta de sedimentação impeditiva à temática de inclusão?

Resumo

O presente artigo trata-se de um ensaio-teórico que propõe uma aproximação da teoria institucional, a partir do isomorfismo, com a Gestão da diversidade. Pois, a teoria institucional, atua na formação de estruturas similares e a partir dos três mecanismos de isomorfismo (normativo, mimético e coercitivo), importantes para difundir, legitimar e institucionalizar práticas e a harmonia das rotinas organizacionais (DIMAGGIO; POWELL, 1983; TOLBERT; ZUCKER, 1999). A relação com a temática de Gestão da diversidade se estabelece neste estímulo e na visibilidade que as ações assumem no contexto global. Além disso, para que se tenha resultados positivos com a diversidade nas organizações, as práticas devem ser efetivamente administradas (PEREIRA; HANASHIRO, 2007; TRIGUEIRO-SANCHEZ et al., 2018; NKOMO et al., 2019; YADAV; LENKA, 2021). Como achados, o compromisso com as práticas é fundamental e observar os mecanismos do isomorfismo como: o comportamento dos profissionais; os vieses e os interesses da organização; as oportunidades e o engajamento da organização com a temática de Gestão da diversidade. Por fim, práticas organizacionais de diversidade são analisadas e relacionadas à luz da teoria institucional. Entende-se que o isomorfismo pode ser um impeditivo, como em outras circunstâncias é capaz de disseminar práticas. Palavras-chave: isomorfismo; gestão da diversidade; teoria institucional

Abstract

This article is a theoretical essay that proposes an approximation of institutional theory, based on isomorphism, with Diversity Management. For, institutional theory acts in the formation of similar structures and from the three mechanisms of isomorphism (normative, mimetic and coercive), important to spread, legitimize and institutionalize practices and the harmony of organizational routines (DIMAGGIO; POWELL, 1983; TOLBERT; ZUCKER, 1999). The relationship with the theme of Diversity Management is established in this stimulus and in the visibility that the actions assume in the global context. In addition, in order to have positive results with diversity in organizations, practices must be effectively managed (PEREIRA; HANASHIRO, 2007; TRIGUEIRO-SANCHEZ et al., 2018; NKOMO et al., 2019; YADAV; LENKA, 2021). As findings, the commitment to the practices is fundamental and to observe the mechanisms of isomorphism such as: the behavior of professionals; the organization's biases and interests; the organization's opportunities and engagement with the theme of Diversity Management. Finally, organizational practices of diversity are analyzed and related in the light of institutional theory. It is understood that isomorphism can be an impediment, as in other circumstances it is capable of disseminating practices.

Keywords: isomorphism; diversity management; institutional theory

INTRODUÇÃO

A teoria institucional, procura atender uma demanda observada nos estudos organizacionais que é explicar o funcionamento e a formação de estruturas similares das organizações (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Em sua essência, a teoria conta com a

institucionalização que questiona sobre a racionalidade dos indivíduos de uma organização, desvendando que esta pode ser mais ou menos limitada, nos processos de tomada de decisão. Portanto, a teoria institucional procura compreender, a partir da institucionalização, o que orienta certas organizações a incorporarem práticas em suas rotinas. A institucionalização pode ocorrer tanto na forma de processo, como ser uma variável-atributo de uma organização (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

A institucionalização é identificada, portanto, como central à criação e perpetuação de grupos sociais nas organizações, que irá se revelar, muitas vezes, em três mecanismos centrais: isomorfismo mimético, isomorfismo coercitivo e isomorfismo normativo (DIMAGGIO; POWELL, 1983). A falta de sucesso na institucionalização incorre como um efeito negativo de tentativas de inclusão de novas práticas. Por isso, essa literatura é tão difundida nos estudos organizacionais. Sendo assim, a teoria institucional, sob a lógica proposta e a partir destes três mecanismos, não deveria ser fundamental à qualquer sugestão de medidas e práticas de gestão das organizações? Seria relevante refletir sobre estes entendimentos antes de qualquer lançamento de novos projetos (a esmo)? Com base na literatura, parece que a resposta seria sim.

A literatura de teoria institucional, que prima pela harmonia das práticas, possui muitos estudos com aproximações teóricas com temáticas que envolvem desde elementos sociais, culturais até questões de sustentabilidade e gestão ambiental (CLEMENS; DOUGLAS, 2006; KITCHENER; MERTZ, 2010; SVENDSEN; HAUGLAND, 2011; WASHINGTON; PATTERSON, 2011; MEIRA, 2017; SOUZA *et al.*, 2019; SALES, 2018; BANANUKA *et al.*, 2019; OLIVEIRA; FREIRE, 2022). Estes temas que, também, dialogam principalmente com a inclusão e difusão de práticas organizacionais.

Ademais, a perspectiva institucional também pode ser considerada na análise de estruturas e rotinas organizacionais, como reflexos ou decorrências de normas institucionalizadas contextualmente. Nesta perspectiva, a teoria institucional também estaria vinculada à legitimidade e à própria concepção do ambiente organizacional – ao propor a esta configuração um olhar relacional entre os atores sociais que compartilham estruturas sociais comuns (PEREIRA, 2012).

Assim, os indícios contribuem para apreender que a teoria institucional, atuante na formação de estruturas similares e a partir destes três mecanismos (de isomorfismo), possui grande importância para a difusão de práticas e rotinas organizacionais. Deste modo, deveria ser observada quando o objetivo é a mudança na forma de atuar e em

medidas organizacionais, a fim de evitar a não institucionalização (BANANUKA *et al.*, 2019) ou a ausência de legitimação sobre o que está sendo sugerido.

Ao que tange difusão de práticas, outra aproximação seria necessária, com uma temática de grande estímulo e visibilidade no contexto global, a Gestão da Diversidade. Ainda mais que, a diversidade no contexto organizacional pode não trazer resultados positivos para as organizações, se não for efetivamente administrada (PEREIRA; HANASHIRO, 2007; TRIGUEIRO-SANCHEZ *et al.*, 2018; NKOMO *et al.*, 2019; YADAV; LENKA, 2021). Por este motivo, o presente artigo possui caráter de ensaio-teórico e propõe uma investigação da relação destas duas temáticas, ou seja, é proposta uma aproximação da teoria institucional, a partir do isomorfismo, com a literatura de Gestão da diversidade.

A investigação visa compreender a interação da isomorfismo na adoção de práticas organizacionais e tão igualmente fundamentais às ações e medidas da gestão da diversidade para a inclusão de pessoas diversas. Nesta compreensão, sobre a interação entre estas duas temáticas organizacionais, será possível expandir as discussões, identificar pontes entre as teorias, questionar sobre as melhores abordagens para implantar programas e práticas organizacionais de gestão da diversidade.

Tais relações entre mecanismos da teoria institucional e a Gestão da Diversidade podem, por vezes, parecer contrárias em suas finalidades (uma busca a uniformidade/harmonia e a outra tem por fim o respeito à diversidade/pluralidade). No entanto, está posta a relação inicial de que a Gestão da diversidade pode se valer da teoria institucional para a difusão das medidas e práticas. Então, para abrir as discussões, tem-se as questões centrais deste ensaio-teórico: seria o isomorfismo um processo institucional oportuno à difusão das políticas e medidas da gestão da diversidade? Ou, sua intenção de sedimentação seria um alerta sobre uma postura impeditiva à temática de inclusão de pessoas e respeito às diversidades em organizações que se caracterizam como habitualmente excludentes?

Prontamente não é possível responder ao questionamento, primeiro é preciso contextualizar a institucionalização. A construção da institucionalização, essencialmente, ocorre como uma espécie de “tipificação” daquelas ações que se tornam hábitos, no comportamento dos indivíduos. A “tipificação” refere-se a forma de compreender, desenvolver e compartilhar significados que estão intrincados no comportamento dos indivíduos e são postos em prática por um grupo, de forma habitual (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Até este momento, a teoria institucional é aparentemente imitativa.

Embora, a literatura segue esclarecendo que após a etapa de tipificação e habitualização ocorre um processo de “objetificação”, cujo ímpeto das ações focam na difusão de forma imitativa e normativa. A “objetificação” trata de significados gerais que são compartilhados, atribuídos aos comportamentos e necessário para transpor ações que ultrapassem o limite de sua origem. Em razão disto, esta é uma etapa seguinte a habitualização, e à medida que os atores desta organização avançam netes níveis, tendem a firmar relações sociais mais fortes (ZUCKER, 1998) e reafirmar esses “padrões” /harmonias. Portanto, existem dois processos atuantes do desenvolvimento de instituições: habitualização e objetificação (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Depois que são desenvolvidos estes significados e símbolos, existe uma etapa de “sedimentação”. A “sedimentação” concretiza a difusão normativa, ou seja, propaga a questão normativa e a torna algo legitimado quase perene, o que leva a organização a uma tendência a homogeneidade. A tendência à homogeneidade induz a abordagem teórica do Isomorfismo Institucional que retrata exatamente esta busca por similaridade na organização (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Novamente, este isomorfismo institucional é dividido em três mecanismos: isomorfismo mimético, isomorfismo normativo e isomorfismo coercito. A partir destes mecanismos que serão feitas as aproximações com a literatura de gestão da diversidade e possivelmente endereçar os questionamentos centrais deste ensaio-teórico, conforme apresentadas nas seções a seguir.

Isomorfismo mimético e a difusão de prática da gestão da diversidade

O isomorfismo mimético corresponde aos mecanismos em uma tentativa de resposta às incertezas, com práticas mais estabelecidas. Portanto, em momentos de insegurança, as organizações recorrem a “respostas padrões” ou modelos habituais que lhes transmitam uma ideia de segurança, em um contexto de incerteza. A importância das organizações no setor, o porte e o impacto no mercado podem pressionar e estimular outras organizações a adotarem as mesmas posturas (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Neste sentido, o isomorfismo mimético é claramente posto quando determinadas organizações passam a adotar programas e medidas de gestão da diversidade para não submergirem à concorrência. Apenas esclarecendo, a gestão da diversidade é responsável por se envolver em todas as etapas de *employee experience* (todos os momentos com os quais o colaborador terá experiência na organização, desde a seleção ao desligamento), revendo para que estes momentos sejam oportunos para inclusão de todas as pessoas (TRIGUERO-SANCHÉZ *et al.*, 2018; YADAV; LENKA, 2020).

O isomorfismo mimético, em muitas organizações, pode ser visto como um mecanismo influente à adoção da gestão da diversidade daquelas organizações que desejam participar dos movimentos do mercado ou por “modismo” (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; PEREIRA; HANASHIRO, 2007; ANJOS; ANDRADE; PEREIRA, 2009; CONCEIÇÃO, 2013; BUENGELER; LEROY; STOBBELEIR, 2018). Ao adotar a Gestão da diversidade somente para a participação e envolvimento da organização com o assunto, pode acabar distorcendo uma prática que deveria ser fundada em preceitos éticos, faltar com a compreensão sobre a importância para o acesso de pessoas socialmente excluídas, ou ignorar a existência de uma diversidade das diversidades (NUSSBAUM, 2010; ZANONI et al., 2010; TRITTIN; SCHOENEBOERN, 2017; SILVA; PINTO, 2019).

Esta distorção e o viés instrumental também acarretaria outras problemáticas, há abjeção à finalidade gestão da diversidade, expondo-se ao risco de reduzir-se a ações de marketing. Entretanto, seguem realizando esse tipo de atividade pois os debates acabam dar maior notoriedade às empresas quando são expostos em veículos de comunicação, na mídia (FLEURY, 2000) ou atualmente, o alcance nas redes sociais. Assim, reforçando o isomorfismo mimético porque mais empresas desejam alcançar este mesmo resultado tal qual visibilidade, notoriedade, destaque sobre suas atuações (SALES, 2017).

No entanto, estas medidas quando se limitam a suprimir apenas a inserção de pessoas diversas, não surtem o efeito positivo de inclusão esperado, pelo contrário, pode ser questionado ainda mais a insatisfação. Os programas de diversidade podem ser postos em cheque. Por conta disto e da falta de homogeneidade sobre as práticas, efeitos contrários ao esperado pelo isomorfismo mimético pode incorrer. Quando tais práticas deixam de ser legitimadas internamente - em função desta desvalorização e falta de confiança ao que está sendo proposto – diminui o engajamento e institucionalização. Portanto, em termos de inclusão da diversidade, não se trata apenas de copiar modelos organizacionais, a gestão destas pessoas é importante (PEREIRA; HANASHIRO, 2007).

Por isso, requer atenção quanto ao isomorfismo mimético quando relacionados a práticas de Gestão da diversidade, afinal, nem sempre, o isomorfismo mimético será racionalmente proposto. Por vezes, o que ocorre é apenas uma prática mimética conveniente, sendo seletiva com o que lhe é mais “pertinente” (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Embora, sabe-se que a consulta e adoção de práticas de outras empresas (“benchmarking”), também é algo recorrente na Gestão da Diversidade (SALES, 2017; BUTTLER et al., 2021; WILSON; GRAMMICH, 2022).

Quanto maior a organização, no isomorfismo mimético, ainda maior será o interesse e tentativa de outras empresas imitarem suas práticas (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Ao *benchmarking* de Gestão da diversidade, recorrem pelo interesse de imitar organizações em função de serem pioneiras e do sucesso que conquistaram em situações de incertezas. E isto, claro, é capaz de resultar na difusão das medidas de gestão da diversidade, por consequência da “moda” (BANANUKA *et al.*, 2019). Outras apenas reproduzem um modelo imposto pelo mercado, tratado na seção seguinte de isomorfismo normativo. Os benefícios sobre a adoção da Gestão da diversidade são outros incentivadores para os gestores, porque prometem ganhos em criatividade, inovação, melhores resultados (LEONARD; LEVINE, 2006; RIEDEL, 2018; SALES, 2017; SINGH, 2021). Por conta disto, em algumas organizações, o lucro é, muitas vezes, o ponto principal a ser considerado e que se espera alcançar com o isomorfismo mimético (SALES, 2017; SALES, 2018).

Em uma realidade capitalista, estaria a humanidade fadada a efeito mimético conveniente aos interesses do capital? A resposta não é objetiva, pois neste caso custa tentar, toda iniciativa produz um custo organizacional. Seria imprevisível compreender todo o comportamento de um mercado ou das pessoas. Todavia, o lucro não deveria ser um estímulo ou um impeditivo para definir a inclusão de pessoas diversas, afinal, um comportamento ético é o mínimo que se espera de qualquer ser humano, independente da organização na qual trabalha.

Antes que se desacredite na humanidade e nas medidas de Gestão da Diversidade, é preciso esclarecer que as práticas podem obter sucesso em outras esferas, não somente em lucros. Para isso, é necessário adotar ações éticas responsáveis complementares a inserção de pessoal, construir políticas e práticas voltadas a inclusão. Com base em estudos, existem indícios das intenções de que as organizações contribuem com o bem-estar e respeito a identidade diversa dos colaboradores (HALL, 2014; NKOMO *et al.*, 2019).

Ademais, existem também apontamentos sobre a percepção de melhora na comunicação, no senso de pertencimento do grupo, na segurança psicológica e aumento da empatia organizacional (FREITAS, 2015; SALES, 2017; POMPEU; SOUZA, 2018). Os resultados podem reforçar o sucesso de organizações que assumem compromissos com a gestão da diversidade, e quem sabe até podendo retroalimentar o efeito mimético das práticas em outras organizações que as copiem.

Caso contrário, as organizações sigam ignorando a permanência da diversidade, as novas práticas podem ser banalizadas e até mal-vistas pelo mercado. As incoerências quando identificadas, entre as práticas e discurso, podem ser imperdoáveis para o público que está cada vez mais vigilante e atento e a reputação das marcas ser afetada (SALES, 2017). Por isso, o fundamental é que adotem as ações com medidas complementares de longo prazo, a experiência do colaborador deve ser essencial para legitimar e perpetuar as práticas da Gestão da Diversidade, além de honrar com seus compromissos (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; BAKER; FRENCH, 2017; SALES, 2017; SALES, 2018). Neste aspecto, cabe ressaltar a íntima relação com isomorfismo mimético, em que não somente o nível de sucesso será relevante como também será o nível de aceitação social, como esta organização é percebida, sua imagem (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Dentre os processos voltado à experiência dos colaboradores propostos em políticas e práticas de Gestão da diversidade, em termos de desenvolvimento da humanidade e inclusão organizacional, há a sensibilização da diversidade (PINHEIRO; GOIS, 2012). A sensibilização possivelmente trabalha nos estágios de institucionalização (“habitualização”, “objetificação” e “sedimentação”) mencionados anteriormente (TOLBERT; ZUCKER, 1999). E principalmente, se preocupa com a aceitação social.

O principal interesse é, de forma educativa e ética, quebrar com paradigmas, estigmas, preconceitos e desenvolver a compreensão (reflexão crítica) da diversidade e da inclusão nas organizações (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; PATRICK; KUMAR, 2012). Assim, estabelecer uma nova relação com o tema, contribuindo para o acolhimento e uma relação equitativa de trabalho (FERDMAN, 2018).

Por fim, a partir da literatura analisada, pode-se perceber que o isomorfismo mimético parece contribuir para que as empresas a incrementem a Gestão da diversidade, motivadas pelos seus concorrentes ou por interesse em sucesso (vinculados a lucratividade, resultados organizacionais ou outros benefícios identificados). Mas, com base no exposto, a literatura ainda permite compreender que existe um outro benefício do isomorfismo mimético, adquirir uma legitimidade social como uma organização diversa, inclusiva e plural (SALES, 2017).

Quadro 1 – Principais práticas de Gestão da diversidade e efeitos miméticos (positivo/negativo)

Gestão da Diversidade	Positivos	Negativos	Referencial
<i>Employee experience</i> inclusivo	Incentivo à adoção – “todos estão fazendo”; Potenciais ganhos em inclusão;	Se resume a “modismo”, “lucratividade”, “competitividade” ou ações de marketing –	Trittin e Schoeneborn, (2017);

		risco de desvalorização da Gestão da diversidade;	Silva e Pinto (2019); Trigueiro-Sánchez <i>et al.</i> (2018);
<i>Benchmarking</i>	Sucesso e pioneirismo; Melhores propostas e práticas do mercado;	Apenas reprodução de iniciativas; Não prima a ética das relações; Incoerências podem ser risco na reputação da marca;	Nkomo <i>et al.</i> (2019); Yadav e Lenka (2020);
Sensibilização	Responsável por alterar questões institucionais – paradigmas, estigmas, preconceitos; Mudança de comportamento; Acolhimento e respeito;	Formas de pensamento e comportamento sedimentados; Vieses e falta de pensamento crítico; Cultura de exclusão;	Alves e Galeão-Silva (2004); Patrick e Kumar, (2012); Ferdman (2018).

Fonte: elaborado pela autora

A responsabilidade ética, a sensibilização e a constância com ações de *employee experience* permitem estabelecer esta legitimidade, para então sedimentá-la. O quadro 1 resume as práticas de Gestão da Diversidade aproximadas do isomorfismo mimético, além de possíveis proposições sobre os efeitos positivos e negativos discutidos nesta seção.

Isomorfismo normativo pela inclusão e diversidade da rede profissional

O isomorfismo normativo não será apenas reflexo de concorrência ou porte de uma organização, suas práticas derivam do que ambiente profissional ou de negócios que o sugerem e o transformam. Ainda, as categorias profissionais, suas condições de trabalho, nas práticas de regulamentação (sem envolvimento do Estado) e na profissionalização determinada por este ambiente possuem influência no isomorfismo normativo, ou seja, são práticas profissionais em resposta ao mercado (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Um dos exemplos que ilustram a difusão isomorfismo normativo, proposto pelos autores DiMaggio e Powell (1983), são processos dentro das empresas, tal qual a seleção de pessoal. O processo seletivo identifica pessoas com um perfil aderente para posição, o que quer dizer que os conhecimentos, a experiência e determinada habilidade são previamente estipuladas como mínimos para as atividades a serem executadas das referidas vagas abertas. A definição destes mínimos é capaz de influenciar comunidades profissionais inteiras a adotar e seguir este padrão, deste modo, resultando na difusão e no isomorfismo normativo. Em virtude desta característica essencial, pode-se estabelecer

uma conexão com as sugestões de práticas ao processo seletivo, desenvolvimento e formação, conforme propostos na literatura de Gestão da Diversidade.

De forma hipotética, esta relação da Gestão da diversidade com o isomorfismo normativo pode ser resultado das possibilidades: pressão do mercado como fator positivo para impor que a diversidade de pessoas seja o novo padrão de regulação do mercado profissional ou o mercado profissional formar uma aliança sobre exigências e se cercar de todas as pessoas semelhantes (selecionar o mesmo perfil).

Nesta segunda possibilidade, pode-se analisar o isomorfismo normativo em conjunto com a Gestão da diversidade e temer a intenção de homogeneidade no perfil das pessoas nas carreiras profissionais, com uma característica única. O viés de similaridade pode ser um risco, visto que esta é a intenção basilar do isomorfismo normativos, as profissões instigam os sujeitos das organizações a aceitar comportamentos dominantes da sua própria comunidade profissional e concebê-los como padrão a ser seguido. Sem resistências ao isomorfismo normativo, estes profissionais aceitam até as sanções. Sendo assim, as empresas convergem nesta forma de comportar-se (TEODORO, 2014).

Quando as redes profissionais compreendem desta forma, tem-se uma lógica contrária aos propósitos e até uma barreira para a seleção e desenvolvimento de medidas para a diversidade. Pois, a literatura de Gestão da diversidade aponta que é preciso um misto de pessoas; na inexistência, se mantém algo homogêneo. No entanto, quando acontece o encontro de pessoas diversas e se quebra esse viés de similaridade, isso significa que os grupos de indivíduos passam a ser um outro grupo maior, com um outro conceito sobre si mesmo, as pessoas nem serão totalmente diferentes e nem tão similares (DUTRA, 2013; PEREIRA; HANASHIRO, 2007).

A diversidade está presente na interseção que se forma entre os indivíduos diferentes, em termos de identidades e representações sociais. E analisá-la, em conjunto com o isomorfismo normativo, significa verificar as circunstâncias em que as pessoas se encontram e se envolvem com seus semelhantes ou diferentes, sob a especificação de determinadas dimensões (THOMAS, 1996; PEREIRA; HANASHIRO, 2007). Afinal, quais dimensões existem quando se trata de diversidade organizacional? A Gestão da diversidade estaria exercendo força contrária a conformidade do isomorfismo normativo?

A diversidade organizacional possui traços e dimensões de categoria infinitamente expansíveis, e o processo de identidade e diferença pode ser percebido como um conceito complexo e inacabado. Essa problemática é constantemente discutida, a escolha da diversidade como critérios de processos seletivos não é bem aceita por todos, inclusive

questionada entre autores que estudam a Gestão da diversidade (HALL, 2014; SILVA; PINTO, 2019; FRAGA; COLOMBY; GEMELLI; PRESTES, 2021). Existem algumas problemáticas que precisam ser explanadas prioritariamente antes da tentativa de resposta a segunda pergunta.

A começar que a seleção de pessoas diversas pode ser incorretamente interpretada como excludente ou focada unicamente nas diferenças. Do contrário, também existe uma abordagem que discute a condução da Gestão da diversidade colocando que dissolve as diferenças e trata todas as pessoas como iguais, o que leva ao esquecimento ou ignora necessidades específicas (PEREIRA; HANASHIRO, 2007). Uma disputa teórica, na própria Gestão da diversidade, entre dissolver diferenças ou valorizar as diferenças. Ainda, há quem questione o que se entende por diversidade, ressaltando que existe uma diversidade da diversidade (SILVA; PINTO, 2019). Essa falta de consenso sobre o que é diversidade e a reflexão crítica sobre como adotar medidas de Gestão da diversidade, poderia afetar o processo de legitimação e institucionalização, corroborando para o negacionismo que invalida causas, falas e perspectivas necessárias para a verdadeira igualdade de direitos.

A esperança é apostar no crescimento de redes profissionais e do mercado que vão sair da inércia e dar visibilidade à Gestão da diversidade, assim essas medidas serão basilares para orientar e difundir os novos modelos dos processos, contribuindo para um novo isomorfismo normativo. Este novo isomorfismo normativo prima por um modelo inclusivo com pessoas mais diversas. Talvez seja ingênuo conceber esta reformulação e tratar o diverso como “modelo”, visto que isso poderia colocar limites a uma amplitude de possibilidades que a diversidade permite. Mas assim, seria possível revisar políticas, práticas como os processos de seleção e desenvolvimento (treinamentos, mentorias e conselhos) de equipes, que se aplicam ao isomorfismo normativo e são importantes para iniciar a transformação das organizações em ambientes profissionais mais diversos (MADEIRA, 2013; TRIGUEIRO-SÁNCHEZ *et al.*, 2018).

Este movimento de transformação dos interesses e das redes profissionais parece estar acontecendo, mais pesquisas revelam o engajamento com o tema (CATALYST, 2004; COMCAST DIVERSITY, 2017; MCKINSEY, 2019; MCKINSEY, 2021). Um dos dados estima que 80% da geração (millenials) que está assumindo posições de liderança no mercado de trabalho consideram importante políticas de D&I na escolha de qual empresa irão trabalhar (COMCAST DIVERSITY, 2017). Com isto, contribui ao mecanismo normativo para uma mudança isomórfica institucional a fim de alcançar

padrões de profissionalização considerados eficazes pela comunidade profissional, correspondendo com o proposto por DiMaggio e Powell (1983).

Sob este aspecto, a motivação para a adequação dos modelos de seleção e desenvolvimento de pessoal por mais diversidade, conforme exigências do mercado profissional, poderia ser o que invalida e pressiona contrariamente à uniformidade de perfil (formação de equipes de diferentes estilos, comportamentos, identidades, formações). Além da educação e sensibilização em etapas de treinamentos e desenvolvimento de pessoal, em prol do respeito às individualidades e não discriminação (HUFFMAN; WATROUS-RODRIGUES; KING, 2008; POMPEU; SOUZA, 2018). Um processo contínuo de conscientização deve ser institucionalizado, o papel do educador deverá sensibilizar, capacitar sobre a dinamicidade do mundo, a complexidade da realidade tão humana e plural (PINHEIRO; GOIS, 2012).

Quadro 2 – Práticas de Gestão da diversidade e efeito do isomorfismo normativo (positivo/negativo)

Gestão da diversidade	Positivo	Negativo	Referências
Recrutamento e seleção	Engajamento da rede de profissionais e do mercado com a Gestão da diversidade;	Inércia e viés de similaridade atuantes nos processos; Uniformidade de perfil e comportamento;	Trigueiro-Sanchez <i>et al.</i> , (2018); Silva e Pinto (2019); Fraga <i>et al.</i> (2021).
Desenvolvimento de equipes			

Fonte: elaborado pela autora

O quadro 2 é resultado das aproximações entre as práticas de Gestão da Diversidade e o isomorfismo normativo. Os processos identificados como relevantes a esta relação são apresentados em conjunto as proposições elaboradas sobre indagações dos efeitos positivos e negativos percorridos nesta seção.

Isomorfismo coercitivo e os movimentos pelo incremento da Gestão da diversidade

O último mecanismo a ser aproximado com a Gestão da Diversidade é o isomorfismo coercitivo. O Isomorfismo coercitivo é originário de pressões (formais ou informais) exercidas entre organizações que se relacionam, necessariamente estas organizações serão dependentes entre si por conta das expectativas de aceitação cultural. Tais pressões podem configurar como uma coerção, em algumas situações, os movimentos são conduzidos por persuasão à rendição para a adoção de novas práticas (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

A partir disso, entende-se que a legislação é fonte essencial desta legitimação e configuração do mecanismo coercitivo. A legislação que trata dos temas de Gestão da

Diversidade, notoriamente aborda sobre desigualdade. O tema da desigualdade racial e de gênero, segue como de fundamental discussão no Brasil, há uma divisão do trabalho (IBGE, 2018). Os dados brasileiros evidenciam as desigualdades sistemáticas entre homens e mulheres, pessoas pretas e não pretas, além de desvendar outro elemento, de que os mecanismos utilizados pela sociedade usualmente realocam atividades femininas e masculinas de forma hierarquizada, criando um sistema de gênero (PEREIRA, 2019). A reprodução do modelo segue ocorrendo, e o que foi percebido pela autora Fleury (2000) no início dos estudos de diversidade ainda vale aos dias atuais: medidas governamentais concretas ainda não foram tomadas para resolver tais desigualdades (FLEURY, 2000).

A legislação é extensa, não é este o motivo, até porque a diversidade foi incluída na Constituição brasileira de 1988. A Constituição Federal (1988) foi um marco para a diversidade no Brasil, a primeira a promulgar os direitos fundamentais e a igualdade de todos. Ainda é a principal regulação do país a orientar sobre a desigualdade. Sem mencionar a extensão de leis que garantem outros direitos fundamentais: Lei de Cotas (BRASIL, 1999), Lei Brasileira de Inclusão (LBI, 2015), Estatuto da Igualdade Racial (lei 12.288/2010) e Legislação LBTQIA+ (Decreto Federal nº 8.727/2016, resoluções normativas e leis estaduais). Estas leis regulamentam limites, condições e atribuem responsabilidades para cada ator na consolidação da sociedade inclusiva (FEMINELLA; LOPES, 2016). Não somente governos, mas organizações e indivíduos devem seguir tais orientações.

Outras ações, no campo de regulamentações e políticas de diversidade, denominada de ações afirmativas ganharam espaço nesta busca por atender demandas sociais (FREITAS, 2015). No que tange ações afirmativas, concordam os autores que propuseram o isomorfismo coercitivo, que tratam de conduzir soluções a fim de minimizar ou reduzir a discriminação. Por isso, também são configuradas como estímulo deste mecanismo (DIMAGGIO; POWELL, 1983). As ações afirmativas objetivam aumentar a criação, por um período transitório, um incentivo para equilibrar oportunidades e conceder chances a pessoas socialmente discriminadas. São voltadas para organizações públicas e privadas nos mais diversos âmbitos: saúde, educação, cultura, trabalho e outros (CAREGNATO; OLIVEN, 2017).

Por último, os objetivos propostos pela ONU definidos como agenda do desenvolvimento sustentável não podem ser esquecidos quando se trata de isomorfismo coercitivo. A ONU propôs uma agenda com metas a serem cumpridas até o ano de 2030, dentre os objetivos especificados para a resolução dos problemas sociais levantados em

dados e pesquisas globais. A Agenda 2030 é também um plano de ação para as pessoas, os cidadãos, em busca de uma vida mais digna, com objetivos e metas claras para orientar melhores escolhas. Assim, pertinentes a este estudo, as metas 5, 8 e 10 que buscam: garantir igualdade de gênero, trabalho decente e seguro, e reduzir (ONU, 2022).

Essas metas da Agenda 2030 são também norteadores relevantes para a construção de ações, processos e práticas sociais aplicáveis à Gestão da diversidade. Da mesma forma que, podem influir nos mecanismos do isomorfismo normativo, visto que a indução do comportamento e da estrutura organizacional será muitas vezes influenciada pelos aspectos comuns deste ambiente regulado (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Embora exista uma ampla legislação e orientações sobre o tratamento, a desigualdade social, no Brasil e no mundo, persiste (DEATON, 2017; MADEIRA; GOMES, 2018). A literatura da Gestão da Diversidade é muito crítica sobre o simples cumprimento da legislação, regulações, e, quando se trata de inclusão, muitas vezes não a consideram suficiente. Em uma sociedade machista, capacitista, LGBTQIA+fóbica e racista, como é a brasileira, uma das alternativas é pressionar a adoção de medidas de gestão por parte das organizações e de políticas e regulamentações do governo (NKOMO et al., 2019). Porém, não basta cumprir a lei de cotas, por exemplo, é preciso adequações no ambiente, a pessoa deve acessar a todos os espaços organizacionais, sentir-se parte e estar bem na presença dos colegas. Para isto, a mudança deve ser igualmente comportamental, dados preconceitos estruturais que fundaram esta sociedade (SALES, 2017).

A teoria institucional e os mecanismos de isomorfismo normativo e mimético parecem reforçar a existência e continuidade de um padrão homogêneo, as barreiras para a Gestão da diversidade parecem intransponíveis aos desafios de execução e sensibilização. A menos que haja uma percepção geral sobre a necessidade de mudança, esses comportamentos podem perpetuar, visto a harmonia observada com o isomorfismo. O mecanismo de isomorfismo coercitivo como isolado não é solução para o comportamento. É inegável a importância da legislação para inserção de pessoas nas organizações, ainda assim, estas pessoas não se sentem acolhidas, bem recebidas ou que pertencem àquele espaço de trabalho. Sabe-se também quanto isto é fundamental, o trabalho é parte essencial de suas vidas (LORENTZ et al., 2016; SINGH; DANIEL, 2016; POMPEU; SOUZA, 2018).

De maneira geral, foi possível abordar alguns dos mecanismos que contribuem para o isomorfismo coercitivos. Então, ressalta-se que os principais disseminadores,

conforme encontrado na literatura, dessa forma de isomorfismo são as legislações, decretos, normativas e regulamentações do governo. Estas instruções proveem recursos e moldam as expectativas culturais da sociedade em que as organizações operam (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Apesar do mundo organizacional possuir bons exemplos de aplicação de políticas de gestão da diversidade. Há inúmeras ações a serem feitas a conscientização do valor da diversidade para a organização (NKOMO et al., 2019), como os processos de sensibilização que foram anteriormente mencionados, à Gestão da Diversidade não somente caberá a sua obrigação legal.

O quadro 3 exposto a seguir, é resultado do exposto sobre as aproximações entre o isomorfismo coercitivo e a Gestão da diversidade. Alguns efeitos (positivos ou negativos) que são presumidos a partir destas interações, discutidos ao longo da narrativa são igualmente exibidos.

Quadro 3 – Legislação de Gestão da diversidade e efeito do isomorfismo coercitivo (positivo/negativo)

Gestão da Diversidade	Positivo	Negativo	Referência
Legislação	Regulação de direitos e acesso; Orientações gerais de não discriminação e comportamento;	Risco de ignorar necessidades específicas; Não supre demandas de relacionamento e interação entre pessoas;	Singh e Daniel (2016); Pompeu e Souza (2018); Nkomo <i>et al.</i> (2019).
Ações Afirmativas	Orientações gerais de políticas e medidas;	Não garantem a inclusão e pertencimento;	Freitas (2015); Caregnato e Oliven, (2017); Sales (2017).
ODS 5,8,10	Norteador do desenvolvimento sustentável – pessoas e organizações;	Baixa ou não aderência/conhecimento dos ODS; Dificuldade de aplicação prática dos objetivos	ONU (2022).

Fonte: elaborado pela autora

Considerações finais

A finalidade deste ensaio-teórico era abordar a teoria institucional, especificamente o isomorfismo caracterizado por DiMaggio e Powell (1983) e suas aproximações importantes a serem realizadas com a literatura de Gestão da diversidade. O compromisso era ampliar a compreensão de como as práticas, normas governamentais, legislação, as comunidades profissionais e o ambiente de negócios, podem influenciar no comportamento das empresas que almejam (ou não) alinhar-se ao desenvolvimento de programas de diversidade. Tais dimensões influentes dos mecanismos de isomorfismo.

Além de que, ao compreender a potência da teoria institucional para a adoção das práticas de Gestão da diversidade. As organizações, os profissionais e gestores que estão diariamente envolvidos com a Gestão da diversidade, podem se valer dos reflexos propostos na discussão e ainda mais facilmente contribuir para o seu compartilhamento de medidas sociais. Com base no exposto, entende-se que não há como responder de forma objetiva as duas questões propostas logo na introdução deste ensaio-teórico.

Um conjunto de questões devem ser avaliadas sobre os mecanismos do isomorfismo como: o comportamento dos profissionais; os vieses e os interesses da organização; as oportunidades e o engajamento da organização com a temática de Gestão da diversidade. Em algumas situações, o isomorfismo pode ser um impeditivo, em outras circunstâncias sua importância para disseminar as práticas de gestão da diversidade podem ser interessantes.

Aliás, estas aproximações permitem a reflexão, com os entendimentos das teorias institucionais, sobre reflexos à gestão da diversidade nas organizações. O artigo é incapaz de exaurir todas estas possibilidades, a tentativa era, de maneira crítica, identificar indícios implicados destas relações, sendo esta também uma limitação deste tipo de abordagem. Dito isto, as pontes teóricas que foram propostas neste ensaio consistem intersecções ou influências entre o isomorfismo e a gestão da diversidade, partindo das dimensões fundamentais que caracterizam as duas teorias até a difusão de práticas organizacionais com a inclusão de pessoas diversas.

Para as aproximações com o isomorfismo mimético adverte-se que a legitimação por parte das organizações é o que instiga outras a adotarem as práticas de Gestão da diversidade, e assim, a difusão em outras organizações. Deste modo, tem-se mais facilmente a difusão das práticas. O *benchmarking* pode ser interessante para a divulgação de melhores práticas para negócios futuras. No entanto, não se trata somente de divulgar medidas, outras práticas de Gestão da diversidade devem ser recorridas para que ocorra, de fato, a institucionalização e legitimação das medidas, como a sensibilização e trabalhar fortemente o *employee experience*.

Em relação ao isomorfismo normativo, entende-se a importância das comunidades profissionais como influentes à difusão mas que podem, igualmente, ser limitadoras. Por isso, atentar ao viés de similaridade existente, contribuindo para a formação de equipes multidisciplinares, diversas e plurais. Assim, relaciona-se o isomorfismo normativos com as práticas de Gestão da diversidade direcionadas a seleção e desenvolvimento de pessoal.

Aos entendimentos das aproximações com o isomorfismo coercitivo, tem-se a importância da legislação, ações afirmativas e objetivos de desenvolvimento sustentável. Isto remete a atuação do governo e o cumprimento destas políticas e normas por parte das organizações para a difusão da Gestão da diversidade. Embora, a legislação não contemple e garanta pontos como as interações sociais, seria preciso medidas de gestão em complemento para sanar tais questões. Por fim, a partir do exposto, a questão título de deste artigo pode ser respondida, com parcimônia.

Ademais, o tema da diversidade ainda necessita de maiores aprofundamentos para ter definições sendo mais coerentes sobre sua definição e condução, de forma a não deixar margem para distorções sobre a compreensão e respectiva legitimação da temática. Pois existem lacunas que seguem sendo indagada, a exemplo, muito comentam-se sobre a liberdade e o respeito à individualidade, então, educar para a diversidade não seria também as pessoas em comportamentos selecionados? Certamente éticos e responsáveis em um Brasil tão desigual. O pensamento crítico sobre suas orientações e a difusão de práticas de Gestão da diversidade precisam ser engajadas em propostas éticas e de conscientização; sem a conscientização, possivelmente não irão ocorrer avanços.

REFERÊNCIAS

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. RAE, São Paulo, vol.44, n.3, jul-set, 2004.

ANJOS, Hildete Pereira dos; ANDRADE, Emmanuele Pereira de; PEREIRA, Mirian Rosa. A inclusão escolar do ponto de vista dos professores: o processo de constituição de um discurso. Rev. Bras. Educ. vol.14 no.40 Rio de Janeiro Jan./Apr. 2009

BANANUKA, Juma et al . Internet financial reporting adoption: Exploring the influence of board role performance and isomorphic forces. Journal of Economics, Finance and Administrative Science, Lima , v. 24, n. 48, p. 266-287, jul. 2019 . Disponível em <http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S207718862019000200007&lng=es&nrm=iso>. acessado em 02 agosto 2022. <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.1108/JEFAS-11-2018-0120>.

BAKER, Marzena; FRENCH, Erica. Female underrepresentation in project-based organizations exposes organizational isomorphism. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, Vol. 37 Issue: 8, pp. 799-812. (2018) Disponível em <https://doi.org/10.1108/EDI-03-2017-0061> . Acessado em: 10 de Julho de 2022.

BUENGLER, C; LEROY, H; STOBBELEIR, K. How leaders shape the impact of HR's diversity practices on employee inclusion. Human Resource Management Review. Oxford, v. 28, Issue 3, p289-303.15p. Sep. 2018.

BUTLER, Paris D.; PUGH, Carla M.; MEER, Elana; LETT, Elle; TILAHUN, Estifanos; SANFEY, Hilary A.; BERRY, Cherisse; STAIN, Steven C.; DEMATTEO, Ronald P.; VICKERS, Selwyn M.; BRITT, L. D.; MARTIN, Colin A. Benchmarking Accomplishments of Leaders in American Surgery and Justification for Enhancing Diversity and Inclusion. Annals of Surgery: December 2020 - Volume 272 - Issue 6 - p 897-903 doi: 10.1097/SLA.0000000000004151

CATALYST. The bottom line connecting corporate performance and gender diversity, 2004. Acesso em: <https://www.catalyst.org/research/the-bottom-line-connecting-corporate-performance-and-gender-diversity/>

COMCAST DIVERSITY. Top 10 reasons you should care about diversity inclusion, 2017. Acesso em: <http://diversity.comcast.com/top-10-reasons-you-should-care-about-diversity-inclusion>

CLEMENS, Bruce; DOUGLAS, Thomas J. Does Coercion Drive Firms to Adopt Voluntary Green Initiatives? Relationships among Coercion, Superior Firm Resources, and Voluntary Green Initiatives. 59: 483–91, 2006.

CONCEIÇÃO, Eliane Barbosa da. Programa de promoção da igualdade de oportunidade para todos: experiências de ação afirmativa do Ministério Público do Trabalho (2003-2012). 383f. Tese (Doutorado de Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013.

DEATON, Angus. A grande saída: saúde, riqueza e as origens da desigualdade. Rio de Janeiro, Intrínseca, 336 pp, 2017.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field. *American Sociological Review*, v. 14, n. 2, p. 147, 160, 1983.

FEMINELLA, Ana Paula; LOPES, Lais de Figueiredo. Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência. Campinas: Fundação FEAC, 2016. Disponível em: <https://www.feac.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Lei-brasileira-de-inclusao-comentada.pdf>.

FERDMAN, Bernardo M. Paradoxes of Inclusion: Understanding and Managing the Tensions of Diversity and Multiculturalism. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 53(2) p. 235–263, 2017.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 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*.

FREITAS, M. E. Contexto, políticas públicas e práticas empresariais no tratamento da diversidade no Brasil. In: *Revista interdisciplinar de gestão social*, v.4, n.3, p. 87-135, set-dez, 2015.

HALL, S. Quem precisa de identidade? In: Silva, T. T., Hall, S., Woodward, K. (Orgs). *Identidade e diferença: a perspectivas dos estudos culturais*. 15 ed., 2014. Petrópolis: vozes.

HALL, Stuart. *Da diáspora: identidades e mediações culturais*. 2. ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 480p, 2018.

HUFFMAN, A. H.; WATROUS-RODRIGUEZ, K. M.; KING, E. B. Supporting a diverse workforce: what type of support is most meaningful for lesbian and gay employees? *Human Resource Management*, n. 47, v. 2, p. 237-253, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua: notas técnicas. Rio de Janeiro: IBGE, 2018. 92p.

KITCHENER, Martin; MERTZ, Elizabeth. Professional projects and institutional change in healthcare: The case of American dentistry. *Social Science & Medicine*. In Press, Corrected Proof, out. 2010.

LEONARD, J.S.; LEVINE, D.I.. The effect of diversity on turnover: A large case study. *Industrial and Labour Relations Review*, v.59, pp.547-572, 2006.

LORENTZ, C.N.; CARRIERI, A.P.; MAESTRO FILHO, A.D.; LIMA, L.C. Diversity recognition of the difference or tolerated difference/ A study on the perception of mining and steel professionals. *Revista de Administração Mackenzie*, v.17, n.4, p.39-61, jul/aug. 2016

MADEIRA, Zelma; GOMES, Daiane Daine de Oliveira. Persistentes desigualdades raciais e resistências negras no Brasil contemporâneo. *Serv. Soc. Soc.*, São Paulo, n. 133, p. 463-479, set./dez. 2018.

MCKINSEY - HUNT, Vivian; LAYTON, Dennis; PRINCE, Sara. *Diversity Matters*. MCKINSEY&COMPANY, 2019.

MCKINSEY - HUNT, Vivian; LAYTON, Dennis; PRINCE, Sara. *Diversity Matters*. MCKINSEY&COMPANY, 2021.

MEIRA, Silvia Regina. *Isomorfismo em sustentabilidade ambiental*. 148 f. Dissertação(Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão Ambiental e Sustentabilidade) - Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2017.

NKOMO, Stella M.; BELL, Myrtle P.; ROBERTS, Laura Morgan. *Diversity at a Critical Juncture: New Theories for a Complex Phenomenon*. *Academy of Management*, 2019. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0103>

NUSSBAUM, M. *Not for profit: why democracy needs the humanities*. Princeton: Princeton University Press, 2010.

OLIVEIRA, A. J. de; DE SOUZA FREIRE, F. . *Isomorfismo Institucional e Sustentabilidade Ambiental das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) Brasileiras*. *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 16-32, 2022. Disponível em: <https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/1215>. Acesso em: 2 ago. 2022.

PATRICK, Harold Andrew; KUMAR, Vincent Raj. *Managing workplace diversity: Issues and challenges*. SAGE, April-June 2012, 1-15

PEREIRA, Jamille Barbosa Calvacante; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. *A Gestão da Diversidade: uma Questão de Valorização ou de Dissolução das Diferenças?* XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2007.

PEREIRA, Fernando Antonio de Melo. *evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado*. *Organizações em contexto*, São Bernardo do Campo, ISSNe 1982-8756. Ano 8, n. 16, jul.-dez, 2012.

PINHEIRO, João Luis Alves; GOIS, João Bosco Hora. *Inclusão do tema Gestão da(s) Diversidade(s) nos currículos dos cursos de administração: um estudo exploratório na UFFRJ*. *ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas São Paulo*. V.02 n.03 Set/Out/Nov/Dez, 2012.

POMPEU, Samira Loreto Edilberto; SOUZA, Eloisio Moulin de. *A produção científica sobre sexualidade nos estudos organizacionais: uma análise das publicações realizadas entre 2005 e 2014*. *Organizações & Sociedade [online]*. v. 25, n. 84 [Acessado 6 Agosto 2022] , pp. 50-67, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1984-9240843>>. ISSN 1984-9230. <https://doi.org/10.1590/1984-9240843>.

RIEDEL, Renan de Andrade. *Sustentabilidade corporativa: Impacto da diversidade organizacional no desempenho financeiro das empresas do índice de sustentabilidade empresarial (ISE)*. São Paulo, 2018. Dissertação de Mestrado.

SALES, Ricardo Goncalves de. *Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho: análise das percepções sobre o papel da comunicação em organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT*. São Paulo, 2017.

SALES, Ricardo Goncalves de. *Diversidade para quê? Motivações para o Desenvolvimento de Práticas voltadas à inclusão da população LGBT em organizações Multinacionais que atuam no Brasil*. ENANPAD, 2018.

SILVA, Joelma Soares da; PINTO, Francisco Roberto. *REPRESENTAÇÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: PROPOSTA DE MODELO INTERSECCIONAL*. SEMEAD, novembro de 2019 - ISSN 2177-3866, 2019. Disponível: <https://login.semead.com.br/22semead/anais/arquivos/1732.pdf>

SINGH, Aparajita; DANIEL, Sneha P.. Cultural Diversity: Challenges faced by HR in Indian Context. IRJMST - Vol 7. Issue 11, 2016.

SOUZA, Rosana Curvelo de; RIBEIRO, Kécia Cristina; BRITO, Max Leandro de Araújo; FARIA, Jeferson Tairone Medeiros de; OLIVEIRA, Louiseane Fernandes Feitosa; SARAIVA, Lidiane de Medeiros Lucena. Institucionalização da avaliação de desempenho: um estudo de caso sob a perspectiva da teoria institucional. Revista Inclusiones – Revista de humanidades y ciencias sociales. Vol. 6 Num Especial Outubro-Dezembro, 2019. Homenaje Francisco Giraldo Gutiérrez

SVENDSEN, Mons Freng; HAUGLAND, Sven, A. Host country institutional pressures and cross-border relationship governance. International Business Review, v. 20, n. 3, p. 324-337, jun. 2011.

TEODORO, Manuel P. “When Professionals Lead : Executive Management , Normative Isomorphism , and Policy Implementation.” Journal of Public Administration Research and Theory 24(4): 983–1004, 2014.

THOMAS, D. A.; ELY, R. J. Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. Harvard Business Review, 74, 79-90, 1996.

TOLBERT, P.S.; ZUCHER, L.G. A Institucionalização da Teoria Institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, D. (Orgs.) Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1. P.196-220.

TRIGUERO-SANCHEZ, Rafael; PENA-VINCES, Jesús; GUILLEN, Jorge. Como melhorar o desempenho da empresa por meio da diversidade de colaboradores e da cultura organizacional. Rev. bras. gest. neg., São Paulo , v. 20, n. 3, p. 378-400, Sept. 2018 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922018000300378&lng=en&nrm=iso>. Último acesso em: 21 Dec. 2020. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3303>.

TRITTIN, Hannah ; SCHOENEBOERN, Dennis. / Diversity as Polyphony : Reconceptualizing Diversity Management from a Communication-Centered Perspective. In: Journal of Business Ethics. 2017 ; Vol. 144, No. 2. pp. 305-322.

WASHINGTON, Marvin; PATTERSON, D. W. Hostile takeover or joint venture: connections between institutional theory and sport management research. Sport Management Review, v. 14, n. 1, p. 1-12, fev. 2011.

WILSON, J.M.; GRAMMICH, C.A.. Staffing composition in large, US police departments: benchmarking workforce diversity. Policing: An International Journal, 2022. <https://doi-org.ez45.periodicos.capes.gov.br/10.1108/PIJPSM-12-2021-0175>

YADAV, Shatrughan; LENKA, Usha. Diversity management: a systematic review. Equality, Diversity and Inclusion, Vol. 39 No. 8, pp. 901-929, 2020. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197>

ZANONI, Patrizia; JANSSENS, Maddy; BENSCHOP, Yvonne; NKOMO, Stella. Unpacking diversity, grasping inequality: rethinking difference through critical perspectives. Organization Studies, v. 17, n. 1, p. 9–29, 2010.

ZUCKER, Lynne., G. Institutional patterns and organizations: culture and environment. Cambridge, Mass: Ballinger, 1988.