

ZOOM BUSINESS REVIEW

Zambon Educacional | ISSN 2764-5142 | v. 1, n. 2, 2024 | Publicação Semestral | Acesso Aberto

ARTIGO ORIGINAL · SEÇÃO: NEGÓCIOS / GESTÃO / ECONOMIA

DESAFIOS DA GESTÃO NO USO DE NOVAS TECNOLOGIAS PELAS ORGANIZAÇÕES FRENTE À DIVERSIDADE CULTURAL BRASILEIRA

Challenges of Management in the Use of New Technologies by Organizations in the Face of Brazilian Cultural Diversity

Autores / Authors

Eder Moreira de Freitas¹ – Universidade Paulista, Piracicaba, Brasil | ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7048-0175>

Marcelo Socorro Zambon² – Universidade Paulista, Piracicaba, Brasil | ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5379-3927>

Valquíria Maria Augusti³ – Universidade Paulista, Piracicaba, Brasil | ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8169-7431>

Informações Editoriais

Recebido em: 16/09/2024

Aprovado em: 01/10/2024

Publicado em: 10/12/2024 | v. 1, n. 2, 2024

Avaliação: Por pares, duplo-cego (double-anonymized peer review)

Financiamento: Não houve financiamento.

Conflito de interesses: Os autores declaram não haver conflito de interesses.

RESUMO

A diversidade cultural tornou-se um desafio para as organizações nos últimos anos. Neste sentido, discussões sobre gêneros, raças e estilos de vida ganharam notoriedade na medida em que passou a ser importante tornar o ambiente organizacional mais multicultural, ou seja, um ambiente no qual ocorre o compartilhamento de opiniões, ideias, ações criativas e inovadoras sem qualquer tipo de distinção entre as pessoas. Um fator que auxiliou a consolidação da diversidade cultural como promotora de bem-estar na organização e como potencializador dos resultados corporativos positivos foi a globalização, pois ocorreu crescente implemento das tecnologias digitais, vistas por meio dos hardwares e dos softwares, com desenvolvimento contínuo com a finalidade de aumentar e monitorar a produtividade das pessoas em um ambiente de trabalho cada vez mais colaborativo. O presente estudo teve por objetivo apresentar uma discussão sobre os desafios encontrados pelas organizações no gerenciamento da diversidade cultural brasileira, em meio às mudanças tecnológicas. A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste estudo foi a revisão bibliográfica, que tomou como base artigos relevantes que abordavam o tema aqui proposto. Mesmo que muito ainda possa ser feito pelas organizações, como resultado do estudo, observou-se que as organizações têm passado por muitas mudanças para atender a uma sociedade diversa culturalmente cor, credo e raça, por exemplo, perdem importância em

função de um bem maior, que é a igualdade de direitos e de deveres; todos, indiferentemente à sua orientação e características pessoais e físicas, são vistos como iguais, alinhando a cultura de diversidade à cultura da organização.

Palavras-chave: Diversidade; Organização; Multicultural; Gestão; Comportamento.

ABSTRACT

Cultural diversity has become a challenge for organizations in recent years. In this sense, discussions about gender, race, and lifestyle have gained prominence as it has become important to make the organizational environment more multicultural that is, an environment in which opinions, ideas, creative and innovative actions are shared without any distinction between people. Globalization has contributed to the consolidation of cultural diversity as a promoter of well-being in the organization and as a potentiator of positive corporate results. This has led to the increasing implementation of digital technologies, seen through hardware and software, and continuous development aimed at increasing and monitoring people's productivity in an increasingly collaborative work environment. This study aimed to present a discussion on the challenges faced by organizations in managing Brazilian cultural diversity amidst technological changes. The methodology used for this study was a literature review, based on relevant articles that addressed the proposed theme. Even though much can still be done by organizations, the study observed that organizations have undergone many changes to meet the needs of a culturally diverse society color, creed, and race, for example, lose importance in favor of a greater good, which is the equality of rights and duties; everyone, regardless of their orientation and personal and physical characteristics, is seen as equal, aligning the culture of diversity with the organization's culture.

Keywords: Diversity; Organization; Multicultural; Management; Behavior.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional é estruturado em uma combinação planejada de esforços, onde indivíduos interagem diariamente com o objetivo de alcançar metas específicas, utilizando uma divisão hierárquica e funcional bem delineada. Nesse contexto, a interação social e profissional dos colaboradores tende a enriquecer o ambiente organizacional à medida que este se torna mais diversos e criativo. Isso significa que um ambiente que valoriza e acolhe indivíduos com diferentes experiências, visões e motivações possui potencial para desenvolver soluções inovadoras que atendem às exigências do mercado de forma mais eficaz.

A presença de colaboradores com origens culturais diversas, incluindo diferenças raciais, étnicas, nacionais, religiosas, de gênero, orientação sexual e estilos de vida, contribui para a formação de um ambiente organizacional multicultural. Segundo Gonçalves, Espejo, Altoé e Voese (2016, p. 97), a diversidade vai além das questões de raça e gênero, envolvendo também aspectos de estilo de vida e de trabalho, condição socioeconômica, nacionalidade, faixa etária, estado civil, condições de saúde, deficiências físicas ou mentais e orientação sexual, entre outros fatores. Dessa forma, a diversidade reflete a individualidade de cada

colaborador, configurando-se não apenas como um direito à igualdade, mas, principalmente, como um direito à diferença.

Conforme Alves e Galeão-Silva (2004, p. 27), as organizações que reconhecem o valor estratégico da diversidade cultural estão mais bem posicionadas para a inovação, o que fortalece sua capacidade de atrair e reter clientes. A composição de equipes com ampla diversidade cultural permite uma compreensão mais ampla das demandas dos clientes, oferecendo um diferencial competitivo em relação às organizações que ainda não exploram plenamente essa diversidade no ambiente de trabalho.

Embora o tema da diversidade cultural nem sempre seja tratado explicitamente nas organizações, ele pode estar presente de maneira implícita, como no caso da formação acadêmica variada dos profissionais, o que proporciona múltiplas perspectivas de análise e solução de problemas. Essa variedade de olhares favorece o enfrentamento de desafios em uma sociedade em constante transformação, permitindo que as organizações desenvolvam soluções inovadoras para as demandas diárias, contribuindo com a sociedade contemporânea brasileira.

Myers (2003, p. 485) observa que a diversidade organizacional foi impulsionada pela globalização, que transformou as perspectivas e ações dos indivíduos em uma sociedade cada vez mais plural. Nesse contexto, segundo Nascimento (2012, p. 92), o reconhecimento da diversidade cultural é essencial para a criação de um ambiente de trabalho multicultural, em que cada colaborador pode contribuir significativamente para o bem-estar organizacional e social.

Conforme pontuam Saraiva e Irigaray (2009, p. 338), o tema da diversidade cultural tem ganhado relevância nas organizações em virtude da pluralidade existente na força de trabalho. Tal diversidade deve ser valorizada, considerando-se as diferenças individuais (estilos de vida, religião, gênero, raça, entre outras). Entretanto, desafios persistem, como a discriminação de gênero e racial, que ainda se manifestam em ambientes de trabalho multiculturais. Apesar disso, um número crescente de organizações demonstra avanço no acolhimento e estímulo à diversidade cultural e de gênero, reconhecendo o valor social e econômico dessa prática. A aceitação da diversidade cultural é, portanto, um reflexo da sociedade em sua pluralidade e uma prática ética e socialmente benéfica.

Este estudo tem por objetivo discutir os desafios enfrentados pelas organizações brasileiras no gerenciamento da diversidade cultural, especialmente à luz das novas diretrizes e inovações tecnológicas em gestão.

A metodologia adotada foi a revisão bibliográfica, considerando que, segundo Cervo, Bervian e Silva (2006, p. 60), esse método permite uma exploração aprofundada de um problema com base em referenciais teóricos já publicados, tais como livros, artigos em periódicos científicos, teses e dissertações, promovendo o aprofundamento do conhecimento sobre o tema. Pizzani et al. (2012, p. 54) corroboram essa definição, enfatizando que a revisão bibliográfica envolve a análise de literatura diretamente relacionada aos objetivos que orientam a investigação científica.

Para realização deste estudo, foram analisados 20 artigos relevantes em língua portuguesa, selecionados por meio das plataformas Google Acadêmico e SciELO, entre os dias 22 e 30 de junho de 2020.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Diversidade no Contexto das Organizações

A diversidade cultural representa um conjunto de características individuais que refletem variações de aspectos culturais, como tradições, crenças, raças, gêneros e orientações sexuais, entre outras particularidades dos indivíduos e grupos que ocupam determinado espaço geográfico. Para Alves e Galeão-Silva (2004, p. 22), a diversidade cultural é também definida pela formação, idade, estilo de vida e personalidade, refletindo a constante transformação da sociedade.

Conforme Fleury (2000, p. 19), o processo histórico brasileiro foi marcado pela fusão de diversas raças e culturas desde a chegada dos europeus, criando uma cultura singularmente diversa que compõe a identidade étnica e racial brasileira contemporânea, com valores, crenças e práticas sociais próprias. No entanto, a miscigenação de raças também produziu desafios, incluindo a intolerância, manifestada por meio do racismo (preconceito racial), da discriminação social e da homofobia, elementos que propagam a violência contra as diferenças.

Irigaray e Freitas (2020, p. 81) destacam que a discriminação e a violência direcionadas a negros, indígenas e homossexuais persistem tanto na esfera social quanto organizacional, uma vez que as organizações refletem as estruturas sociais. Nesse contexto, a ocultação da identidade sexual torna-se uma estratégia para mitigar experiências de opressão no ambiente de trabalho.

Oliveira (2007, p. 7) enfatiza que o preconceito e a discriminação representam barreiras significativas, particularmente para mulheres negras que buscam ascensão profissional. Embora as organizações estejam gradualmente se esforçando para integrar indivíduos de diversas culturas, os desafios para incluir mulheres negras em posições de liderança permanecem significativos, destacando uma realidade organizacional ainda carente de equidade de gênero e racial.

Um ambiente profissional igualitário e saudável depende, em grande parte, do papel ativo dos gestores em promover um sistema acolhedor e inclusivo, que valorize a diversidade e desestime práticas discriminatórias. De acordo com Fleury (2000, p. 20), a diversidade compreende a coexistência de pessoas com identidades distintas dentro de um mesmo sistema social, o que, no âmbito organizacional, impulsiona discussões sobre a importância de ambientes multiculturais para o reconhecimento das diferenças individuais.

Saraiva e Irigaray (2009, p. 338) argumentam que a valorização da diversidade organizacional contribui para a formação de um ambiente de trabalho mais democrático e inclusivo, promovendo benefícios tanto para os colaboradores quanto para o alcance dos objetivos organizacionais. Oliveira e Rodrigues (2004, p. 3835) ampliam essa visão, sugerindo que a valorização da diversidade não se limita a gênero e raça, mas

também se estende a aspectos como estilo de vida, condições socioeconômicas e outras características pessoais, o que fortalece a criatividade e a cooperação entre os colaboradores.

Silvestre e Figueiredo (2013, p. 304) observam que o reconhecimento de novos modelos familiares, como as famílias homoafetivas, desafia os paradigmas tradicionais, exigindo que as organizações adotem estratégias de gestão alinhadas à diversidade. Isso não só melhora a imagem social da organização, mas também reflete o alinhamento com a sociedade contemporânea.

Myers (2003, p. 491) identifica que, com a globalização, a diversidade tornou-se um tema central para as organizações, incentivando transformações que favorecem a inovação e a atração de talentos. Irigaray e Freitas (2020, p. 77) acrescentam que os gestores enfrentam o desafio de conciliar a diversidade interna com os objetivos organizacionais, promovendo um ambiente justo e equitativo que favoreça a colaboração e o desempenho organizacional.

No Brasil, conforme Maccali, Kuabara, Takahashi, Roglio e Boehs (2015, p. 161), o desenvolvimento de políticas de gestão que valorizam a diversidade é crucial para estimular a criatividade e a troca de experiências, melhorando os processos decisórios e a adaptabilidade das equipes. Arthur e Freitas (2020, p. 80) reforçam que ambientes multiculturais facilitam a flexibilidade e agilidade organizacional, permitindo um aprendizado contínuo de abordagens diversas.

Para Myers (2003, p. 491), a homogeneidade excessiva entre colaboradores pode limitar a capacidade de uma organização em compreender e atender um mercado culturalmente diverso, comprometendo a inovação e a competitividade. Espera-se, portanto, que a diversidade cultural seja uma realidade comum nas organizações brasileiras, dada a miscigenação da população. Contudo, a disparidade salarial entre homens e mulheres em posições equivalentes indica que desafios substanciais ainda precisam ser enfrentados para se alcançar um ambiente organizacional verdadeiramente inclusivo e justo.

2.2 Gestão da Diversidade

Segundo Alves e Galeão-Silva (2004, p. 21), a gestão da diversidade cultural nas organizações tem sido defendida com base em dois pontos de vista: o primeiro aborda programas adotados pelas organizações voltados à diversidade, como parte de políticas de ação afirmativa impostas pela legislação e pela luta dos direitos civis, uma vez que se baseiam na meritocracia e não no favorecimento; o segundo aborda o gerenciamento da diversidade de pessoas nas organizações, pois gestores que exercem medidas estratégicas visam influenciar positivamente com o objetivo de promover um ambiente de trabalho multicultural potencializador de ideias criativas e inovadoras.

De acordo com Oliveira (2007, p. 1), a gestão da diversidade no Brasil compreende um instrumento utilizado pela maioria das organizações no auxílio da diminuição de injustiças sociais históricas. Entretanto, o universo de interesse das organizações, conforme aponta Myers (2003, p. 493), visa à adequação a um

mercado mais exigente em termos de imagem e desempenho, aglutinando eficiência e compromisso social; e, sob o ponto de vista da sociedade, visa à superação das práticas discriminatórias e de exclusão. Cabe destacar que:

No Brasil, os Programas de Gestão da Diversidade abrangem também os portadores de deficiências, estes já amparados por legislação específica; no caso das mulheres, apresenta-se, por exemplo nos partidos políticos, também leis que regulamentam a adoção de cotas para esta população. Para os negros existe um grande questionamento de empresários, intelectuais e pesquisadores com relação à adoção de ações afirmativas, no modelo de cotas, para que os negros possam ter garantido quadros mínimos de participação em universidade e concursos públicos e em outros setores da sociedade. (OLIVEIRA, 2007, p. 6)

Nesse sentido, Neves (2020, p. 142) destaca que a gestão da diversidade se tornou um aspecto vital para a sobrevivência das organizações, em um contexto no qual as pessoas clientes, consumidores, cidadãos valorizam mais as organizações cujas políticas e conduta gerenciais estejam em consonância com a realidade social, com toda a sua abrangência e diversidade. Para Oliveira (2007, p. 2), é necessário compreender que ação afirmativa não é sinônimo exclusivo de cotas no gerenciamento da diversidade, pois elas representam o desenvolvimento de um Estado de Bem-Estar Social que precisa favorecer a condição de igualdade de oportunidades (Tabela 1).

Tabela 1 – Comparação entre Ação Afirmativa e Gestão da Diversidade

Variáveis	Ação Afirmativa	Gestão da Diversidade
Grupos atingidos	Minorias, grupos discriminados: negros, mulheres e deficientes físicos.	Todas as diferentes identidades presentes nas empresas: etnias, religiões, gênero, orientação sexual etc.
Efeitos nas empresas	Pressões coercitivas externas provocam mudanças nos processos de recrutamento, seleção e treinamento; imposição de cotas.	Diversidade passa a ser uma vantagem competitiva: atração de funcionários talentosos; sensibilização para novas culturas/novos mercados; potencial aumento da criatividade e da inovação; aumento da capacidade de resolução de problemas; aumento da flexibilidade do sistema administrativo.

Fonte: Adaptada de Alves e Galeão-Silva (2004, p. 24).

Conforme Alves e Galeão-Silva (2004, p. 23-24), um importante passo foi dado pelo Brasil nos anos 1990, pois os governantes brasileiros reconheceram a discriminação de negros no mercado de trabalho como um problema social, a partir da luta dos movimentos sociais por políticas de ação afirmativa. Esse ato ficou ainda mais forte a partir de 1995, quando o governo brasileiro implementou medidas legais no combate à discriminação no mercado de trabalho. Neste sentido, graças à interferência do Estado, para Oliveira (2007, p. 2), as organizações passaram a assumir os desafios característicos da sociedade brasileira, a fim de tentar

amenizar as tensões sociais na cultura organizacional. Em outras palavras, as organizações reagiram positivamente ao aceitar que as medidas governamentais buscavam primar por um espaço profissional social mais igualitário e justo.

Para Oliveira e Rodrigues (2004, p. 3837), o gerenciamento da diversidade significa considerar as diferenças entre as pessoas que compõem uma organização, criando um ambiente convidativo — ou seja, igualitário e justo, uma vez que as pessoas se identificam com ela e maximizam suas habilidades a fim de contribuir com os seus objetivos.

Segundo Cardoso, Farias Filho e Cardoso (2004, p. 3), o desafio estendido aos gestores está na criação de uma cultura organizacional que apoie e encoraje os colaboradores a alcançarem o mais alto nível de produtividade e criatividade, apoiando a busca pela realização pessoal e coletiva por meio do trabalho, promovendo a igualdade e o respeito para todos.

A gestão da diversidade nos últimos anos tem estimulado as organizações a tornar o ambiente inovador, pela soma de perfis, formação ideológica, orientações e crenças que venham a contribuir com os seus resultados. Conforme aponta Irigaray e Freitas (2020, p. 80), a heterogeneidade do ambiente de trabalho não é um desafio apenas para os indivíduos, mas para as organizações também, que precisam preparar seus gestores para lidar com situações adversas que venham a enfraquecer o espírito competitivo de sua equipe. De muitas maneiras, e principalmente pela ampla diversidade cultural e étnica brasileira, seria de se esperar que os gestores brasileiros, governantes e a sociedade fossem menos condescendentes no tocante ao racismo e outras práticas antiéticas. De toda forma, o país está evoluindo quanto a esta questão, mas ainda há uma grande jornada pela frente.

2.3 Tecnologias no Gerenciamento de Pessoas

Segundo Fresneda (2014, p. 82), a globalização e os avanços da tecnologia mudaram a forma de gerenciamento de pessoas nas organizações. Tornou-se possível e até necessário gerenciar as equipes remotamente, com o auxílio de equipamentos e programas (hardware e software) com essa finalidade.

Os computadores e, na sequência, os dispositivos móveis facilitaram o contato com as equipes e o seu gerenciamento remoto. Nesse sentido, a distância não é mais um empecilho para o contato com cada membro da equipe, para a disseminação de ideias, sugestões, objetivos e metas organizacionais. A atividade de comunicação, se realizada de forma coordenada e colaborativa, torna-se mais eficiente, a fim de extrair o melhor de cada colaborador.

A inovação tecnológica, de acordo com Silva (2020, p. 51), tornou-se uma aliada importante do desempenho organizacional e do bom relacionamento entre os membros da equipe. Para Corrêa (2009, p. 163), por meio da rede mundial de computadores, a conexão entre pessoas viabiliza a comunicação e a automatização dos processos produtivos, o que tende a aumentar a eficiência gerencial e produtiva da

organização fator importante para a geração de bem-estar social coletivo, e que pode estar relacionado ao aumento e à aceitação da diversidade cultural nas organizações.

Segundo Kohn e Moraes (2007, p. 5), o desenvolvimento de novas tecnologias digitais incorporadas pelas organizações tornou o mercado mais competitivo e ágil, e este passou a valorizar a contratação de pessoas talentosas independentemente de suas características físicas ou comportamentais.

Para Corrêa (2009, p. 163), cabe às organizações buscar novos formatos e estratégias para manter e ampliar a comunicação e o relacionamento com seus públicos, uma vez que a busca por pessoas capacitadas para lidar com as novas tecnologias tornou-se uma necessidade corporativa — e também porque funcionários são consumidores, possuindo com marcas e produtos diversos algum tipo de relação. Isso quer dizer que as organizações são criadas por pessoas e às pessoas elas devem servir continuamente.

Para Fresneda (2014, p. 82), os recursos digitais compartilhados podem ser utilizados para o gerenciamento da organização e para a minimização de conflitos entre os colaboradores, além de serem destinados ao compartilhamento de conhecimentos e experiências. Corrêa (2009, p. 164) destaca que o compartilhamento de opiniões, ideias, experiências e mídias, possibilitando conversações sobre o que é relevante, interfere positivamente na gestão e na produtividade de uma equipe heterogênea ou não.

De tal forma que a tecnologia é um dos principais propulsores da sociedade contemporânea e tem possibilitado a aproximação das pessoas tanto pessoal quanto profissionalmente. Os benefícios são diversos, especialmente na medida em que ganha importância a competência individual revelada no ambiente de trabalho, e perde importância fatores como a cor ou o gênero do indivíduo profissional.

Medeiros (1996, p. 2) afirma que os avanços das tecnologias digitais, integradas no cotidiano das pessoas, revolucionaram o modo de viver, se comunicar, de pensar e fazer negócios. Nesse sentido, mudou também o comportamento da sociedade contemporânea brasileira, pois essa conectividade entre organizações e a diversidade de culturas proporcionou um estreito relacionamento, mas que ainda precisa ser trabalhado para minimizar as diferenças sociais ainda existentes.

Considerando as transformações operadas no âmbito das organizações quanto aos recursos tecnológicos, tanto no Brasil quanto em outros países, a despeito da intensidade da implementação das novas tecnologias, pode-se concluir que o desafio é a valorização da própria diversidade dos integrantes das organizações pelos gestores, bem como o uso dos recursos tecnológicos favorece a comunicação interna e externa e influencia a rapidez ou lentidão da tomada de decisões.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A diversidade cultural no ambiente corporativo brasileiro tem recebido crescente atenção, impulsionada pela implementação de políticas inclusivas que buscam promover inovação e criatividade por meio de uma estrutura organizacional flexível, pautada na heterogeneidade de seus membros. A valorização da diversidade no âmbito corporativo reflete o avanço de políticas públicas que destacam as questões de

gênero, raça e etnia, resultando na criação de práticas de gestão de pessoas que integram essa diversidade como um ativo estratégico. Essas práticas ampliam a capacidade das organizações de responder às demandas do mercado de forma abrangente e inovadora.

O avanço na inclusão de profissionais qualificados tem se dado pela priorização das competências técnicas sobre características pessoais como cor, etnia, gênero, orientação sexual ou religiosa. Com o advento das novas tecnologias digitais, colaboradores capacitados e adaptáveis a novos desafios são os mais valorizados no mercado de trabalho, influenciando positivamente o comportamento organizacional e social e contribuindo para um ambiente corporativo mais equitativo e inclusivo.

Este estudo atingiu seus objetivos ao apresentar uma análise fundamentada dos desafios enfrentados pelas organizações brasileiras no gerenciamento da diversidade cultural. A revisão bibliográfica permitiu uma abordagem aprofundada sobre a importância da promoção de práticas inclusivas e de combate ao preconceito no ambiente organizacional. Conclui-se que a gestão da diversidade é fundamental para a construção de uma cultura corporativa que valorize a pluralidade, favorecendo tanto o desenvolvimento individual dos colaboradores quanto a competitividade e inovação organizacional. A promoção de uma cultura inclusiva não apenas reflete o compromisso ético das organizações, mas também oferece uma resposta estratégica para os desafios de um mercado globalizado e diverso, consolidando o papel das organizações como agentes transformadores na sociedade.

REFERÊNCIAS

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/1551/155117750002.pdf>>. Acesso em: 29 jun. 2020.

CARDOSO, João Antonio da Silva et al. Gestão da diversidade: uma gestão necessária para estimular a inovação e aumentar a competitividade das empresas de contabilidade e auditoria. *Pensar Contábil*, v. 9, n. 36, 2007. Disponível em: <<http://atena.org.br/revista/ojs2.2.306/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/128/129>>. Acesso em: 3 jul. 2020.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. *Metodologia Científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CORRÊA, Elizabeth Saad. A Comunicação Digital nas organizações: tendências e transformações. *Organicom*, v. 6, n. 10-11, p. 161-167, 2009. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139020>>. Acesso em: 25 jun. 2020.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a03.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2020.

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches. Transformando organizações públicas: a tecnologia da informação como fator propulsor de mudanças. *Revista do Serviço Público*, v. 49, n. 1, p. 71-91, 1998. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/361>>. Acesso em: 25 jun. 2020.

GONÇALVES, E. B. do Prado et al. Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. *Enfoque: Reflexão Contábil*, v. 35, n. 1, p. 95-111, 2016. Acesso em: 23 jun. 2020.

IRIGARAY, Hélio Arthur; FREITAS, Maria Ester. Estratégia de sobrevivência para dois gays sem ambiente de trabalho. *Revista de Psicologia Política*, v. 13, n. 26, p. 75-92, 2013. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpp/v13n26/v13n26a06.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2020.

KOHN, Karen; MORAES, Cláudia Herte. O impacto das novas tecnologias na sociedade: conceitos e características da Sociedade da Informação e da Sociedade Digital. In: XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2007. p. 1-13. Disponível em: <<https://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R1533-1.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2020.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo*, v. 18, n. 33, p. 13-24, 2018. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/mj/v18n33/v18n33a02.pdf>>. Acesso em: 24 jun. 2020.

MACCALI, Nicole et al. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, v. 16, n. 2, p. 157-187, 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/ram/v16n2/1518-6776-ram-16-02-0157.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2020.

MEDEIROS VALLE, Benjamin. Tecnologia da informação no contexto organizacional. *Ciência da Informação*, v. 25, n. 1, 1996. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/669>>. Acesso em: 26 jun. 2020.

MYERS, Aaron. O valor da diversidade racial nas empresas. *Estudos Afro-Asiáticos*, v. 25, n. 3, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0101546x2003000300005&script=sci_arttext>. Acesso em: 23 jun. 2020.

NEVES, Andrei Moreira. Gestão da Diversidade nas Organizações como Prática Gerencial. *Revista Gestão & Sustentabilidade*, v. 2, n. 1, p. 140-154, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.uffs.edu.br/index.php/RGES/article/view/11374/7403>>. Acesso em: 25 jun. 2020.

OLIVEIRA, Josiane Silva de. Gestão da diversidade: o desafio dos negros nas organizações brasileiras. In: Encontro da ANPAD, 31., 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/33/GPR-A1917.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2020.

OLIVEIRA, Ualison R.; RODRIGUEZ, Martius V. Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. In: ENEGEP, 24., 2004, Florianópolis. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0707_0034.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2020.

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcante; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. A Gestão da Diversidade: uma Questão de Valorização ou de Dissolução das Diferenças. In: Encontro Nacional da ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B3178.pdf>>. Acesso em: 24 jun. 2020.

PIZZANI, Luciana et al. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. *RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, v. 10, n. 2, p. 53-66, 2012. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1896>>. Acesso em: 26 jun. 2020.

SANTOS, Fernando Ribeiro et al. Mercado de trabalho e o preconceito contra a minoria homossexual. *Revista Processando o Saber*, v. 4, p. 97-115, 2012. Disponível em: <<https://www.fatecpg.edu.br/revista/index.php/ps/article/view/100>>. Acesso em: 25 jun. 2020.

SARAIWA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? Revista de Administração de Empresas, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003475902009000300008&script=sci_arttext>. Acesso em: 23 jun. 2020.

SILVA, José Carlos T. da et al. Tecnologia: novas abordagens, conceitos, dimensões e gestão. Production, v. 13, n. 1, p. 50-63, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010365132003000100005&script=sci_abstract&tlng=es>. Acesso em: 24 jun. 2020.

SILVESTRE, Edenilse Espindola; FIGUEIREDO, Cláudia Regina Althoff. O casamento homoafetivo no ordenamento jurídico brasileiro. Revista Eletrônica de Iniciação Científica, v. 4, n. 3, p. 294-314, 2013. Disponível em: <<https://www.academia.edu/27929717>>. Acesso em: 24 jun. 2020.