

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

DIEGO WILLIAN SILVA INACIO

**A GESTÃO DA DIVERSIDADE E SUA INFLUÊNCIA SOBRE A PERCEPÇÃO DOS
EMPREGADOS E SUA IDENTIFICAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO**

MARIANA

2021

DIEGO WILLIAN SILVA INACIO

**A GESTÃO DA DIVERSIDADE E SUA INFLUÊNCIA SOBRE A PERCEPÇÃO DOS
EMPREGADOS E SUA IDENTIFICAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial para a obtenção do diploma de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli

MARIANA

2021

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

I35g Inacio, Diego Willian Silva .
A gestão da diversidade e sua influência sobre a percepção dos empregados e sua identificação com a organização. [manuscrito] / Diego Willian Silva Inacio. - 2021.
34 f.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Comportamento organizacional. 2. Cultura organizacional. 3. Diversidade no ambiente de trabalho. 4. Política organizacional. 5. Respeito pelas pessoas. 6. Sociologia organizacional. I. Ceribeli, Harrison Bachion. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658.3



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
REITORIA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS



FOLHA DE APROVAÇÃO

Diego Willian Silva Inácio

A gestão da diversidade e sua influência sobre a percepção dos empregados e sua identificação com a organização

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Aprovada em 19 de março de 2021.

Membros da banca

Dr. Harrison Bachion Ceribeli - Orientador - Universidade Federal de Ouro Preto
Dr. Raoni de Oliveira Inácio - Universidade Federal de Ouro Preto
Me. Gustavo Nunes Maciel - Universidade Federal de Lavras

Harrison Bachion Ceribeli, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 19/03/2021.



Documento assinado eletronicamente por **Harrison Bachion Ceribeli, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 19/03/2021, às 15:10, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0149233** e o código CRC **F987F9DA**.

Referência: Caso responda este documento, indicar expressamente o Processo nº 23109.002622/2021-01

SEI nº 0149233

R. Diogo de Vasconcelos, 122, - Bairro Pilar Ouro Preto/MG, CEP 35400-000
Telefone: - www.ufop.br

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeira e imensamente aos meus pais Neusa e Antônio, e aos meus irmãos Denise, Daniele e Diogo pelo incentivo, brincadeiras e apoio para galgar esse novo degrau de conhecimento e experiência. Foram inúmeras as palavras de incentivo e carinho durante toda essa jornada e a ancora emocional que proporcionaram dedicação e resiliência em todas as etapas, o encorajamento constante fez imensurável diferença para conclusão desse trabalho.

Agradeço também aos funcionários e demais colaboradores da Universidade Federal de Ouro Preto, em especial o Professor Dr. Harrison Bachion Ceribeli que me orientou e me guiou na definição do escopo deste trabalho, em seus gargalos e me ajudou a conquistar certos obstáculos e que de maneira direta e indireta me fez amadurecer durante esse trajeto. Agradeço profundamente pela paciência, empatia e atenção demonstrados do início ao fim não somente na execução desse trabalho, mas também ao longo da graduação.

Oportunamente agradeço aos meus amigos e todos que de diversas formas contribuíram para que esse trabalho fosse composto e produzido com qualidade e essência.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a relação entre a gestão da diversidade, a legitimação organizacional interna, o respeito interno percebido e a identificação organizacional. Os dados foram coletados utilizando uma survey online e analisados por meio da técnica de Modelagem de Equações Estruturais. A amostra foi composta por 319 trabalhadores. Examinando os resultados obtidos, constatou-se que a gestão da diversidade impacta positivamente o processo de legitimação organizacional interna, que, por sua vez, contribui para que os empregados formem a percepção de que são respeitados pela organização e passem a se identificar com ela. Como contribuição, a presente pesquisa proporciona aos gestores um maior entendimento acerca de como a adoção de políticas voltadas para garantir a igualdade de oportunidades e tratamento no ambiente de trabalho favorece a construção de uma relação positiva entre empregados e empregadores.

Palavras-chave: Legitimidade organizacional interna. Identificação organizacional. Diversidade nas organizações.

ABSTRACT

This research aimed to analyze the relationship between diversity management, internal organizational legitimation, perceived internal respect and organizational identification. The data were collected using an online survey and analyzed using the Structural Equation Modeling technique. The sample consisted of 319 workers. Examining the results obtained, it was found that diversity management positively impacts the internal organizational legitimation process, which, in turn, contributes to employees forming the perception that they are respected by the organization and start to identify with it. As a contribution, this research provides managers with a greater understanding of how the adoption of policies that guarantee equal opportunities and treatment in the workplace favors the construction of a positive relationship between employees and employers.

Keywords: Internal organizational legitimacy. Organizational identification. Diversity in organizations.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Caracterização da amostra	16
Quadro 2 – Índices de qualidade de ajuste do modelo	18
Quadro 3 – Validade convergente do modelo	19
Quadro 4 – Estrutura do modelo de mensuração	19
Quadro 5 – Análise do modelo estrutural	20

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1 Gestão da diversidade nas organizações.....	8
2.2 Respeito interno percebido.....	10
2.3 Legitimação interna da organização.....	11
2.4 Identificação organizacional.....	13
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	14
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	16
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	23
REFERÊNCIAS.....	24

1 INTRODUÇÃO

No final do século passado, alguns pesquisadores, tais como Ashforth e Mael (1989) e Pratt (1998), constataram que os indivíduos podem se identificar com as organizações de tal forma que passam a assimilar suas características. No entanto, apesar de transcorridas mais de duas décadas de estudos abordando essa temática, ainda existem diversas lacunas na literatura quanto aos fatores que influenciam o processo de identificação organizacional (KONG; WENG, 2019; STANSKE, 2017).

Conforme é possível observar na literatura disponível sobre o tema, tanto a reputação que a organização possui junto a seus diferentes públicos (GUADALUPE; KINIAS; SCHLODERER, 2020; WILKINS et al., 2017) quanto a percepção individual acerca do quanto se é valorizado como contrapartida pelos esforços despendidos e contribuições dadas no ambiente de trabalho são fatores que tendem a levar a uma maior proximidade e um entrelace psicológico que fazem com que o empregado passe a perceber os sucessos e fracassos organizacionais como se fossem resultados pessoais (SUBBA, 2019). Contudo, paralelamente a essa discussão, emerge o questionamento acerca do impacto que a legitimação organizacional interna e o respeito interno percebido exercem sobre a identificação organizacional.

Ao seguir por essa linha de investigação, não se pode ignorar que, entre as políticas e práticas organizacionais que afetam a forma como os empregados enxergam a organização, destacam-se na atualidade aquelas ligadas ao gerenciamento da diversidade (BACOUEL-JENTJENS; YANG, 2019; OTAYE-EBEDE, 2018). Neste sentido, estabeleceu-se como objetivo de pesquisa analisar como a gestão da diversidade, a legitimação organizacional interna e o respeito interno percebido estão correlacionados entre si e como afetam a identificação organizacional.

A justificativa para esta pesquisa reside na relevância de se discutir como as práticas adotadas por uma organização para tratar as diferenças individuais inerentes a sua força de trabalho e criar um ambiente de trabalho mais inclusivo afetam sua desejabilidade interna, a avaliação que os empregados fazem acerca do quanto são efetivamente respeitados e seu grau de identificação em relação a ela, à medida que os estudos abordando essas relações são escassos, principalmente no âmbito nacional, conforme foi possível verificar em um levantamento bibliográfico realizado em bases como Scopus, Spell e Scielo. Ademais, espera-se contribuir, teórica e empiricamente, para o aprimoramento dos modelos de gestão implantados pelas organizações com o intuito de estimular a identificação dos empregados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão da diversidade nas organizações

A diversidade pode ser compreendida como um conjunto de atributos diferenciadores dos indivíduos que fazem parte de um mesmo grupo social, incluindo gênero, etnia, orientação sexual, raça, geração, capacidades mentais e físicas, religião, composição familiar, profissão, classe socioeconômica, filiação político-partidária, ideologias pessoais, entre outros (MACCALI et al., 2015). Devido ao aspecto multifacetado do construto, todas essas categorias podem adquirir relevância e ser suscitadas dependendo do contexto analisado e abordagem adotada (MANNIX; NEALE, 2005).

Especificamente no âmbito das organizações, o conceito de diversidade engloba quaisquer características que os funcionários consideram em si próprios como díspares em relação aos demais colegas de trabalho (FLYNN; CHATMAN; SPATARO, 2001) remetendo às individualidades que coexistem no ambiente laboral e à formação de grupos cujos membros identificam-se uns com os outros (FLEURY; 2000). Sendo assim, a compreensão da diversidade no universo do trabalho deve incorporar não apenas as diferenças visíveis, mas também as diferentes perspectivas, aspirações, *backgrounds*, culturas, tradições e atitudes que pautam as percepções individuais e coletivas da realidade (MULLINS, 2005) que diferenciam os indivíduos dentro de uma mesma categoria de diversidade (HANASHIRO, 2008).

A discussão em torno da diversidade intensificou-se somente a partir da década de 1980, quando ficou evidenciado que a homogeneidade dentro dos grupos organizacionais impacta negativamente o desempenho e os resultados dos negócios (SARAIVA; IRIGARAY 2009), além de prejudicar a conexão da organização com seus mercados-alvo (VERGARA; IRIGARAY, 2007).

Do crescente debate que passou a ser conduzido em torno da necessidade de reconhecimento, respeito, aceitação e tolerância das diferenças e idiosincrasias individuais no âmbito organizacional emergiu o conceito de gestão da diversidade, que pode ser definido como a aplicação de práticas de administração de recursos humanos para manter um capital humano heterogêneo e, ao mesmo tempo, garantir que as diferenças não tenham efeitos negativos sobre a capacidade da organização de alcançar os objetivos que foram por ela traçados (OLSEN; MARTINS, 2012).

Nessa linha, pode-se considerar que a gestão da diversidade engloba todas as diretrizes gerenciais definidas de forma consciente pela organização com o intuito de gerar resultados positivos a partir da diversificação do quadro de funcionários (AMIRKHANYAN et al., 2018; KIRTON; GREENE, 2010) e, ao mesmo tempo, atenuar as dificuldades que possam advir da inclusão de grupos diversos na força de trabalho (HANASHIRO, 2008).

A importância da gestão da diversidade justifica-se com base nos inúmeros benefícios que resultam de uma força de trabalho diversificada (COX; BLAKE, 1991), tais como a redução dos custos decorrentes do *turnover* e absenteísmo e a melhora do desempenho organizacional (WU et al., 2019; PERETZ; LEVI; FRIED, 2015; CURRAL; CHAMBEL, 1999); a maior sensibilidade que o negócio adquire frente as diferentes culturas que formam os mercados-alvo (FACCIN; BALESTRIN, 2015; GARCIA, 2019; SEN; BHATTACHARYA, 2001); o aumento da criatividade e inovação organizacional (XIE et al., 2020; MULLINS, 2005; CURRAL; CHAMBEL, 1999); a ampliação da flexibilidade organizacional (MURPHY, 2019; DE NICOLAS; SOBRINO; LABRADOR, 2019; RAGUŽ, 2017); a melhoria da capacidade da organização de atrair e reter profissionais talentosos (ITAM; BAGALI, 2018; SHIKWENI; SCHURINK; VAN WYK, 2018; MEHDIABADI; LI, 2016); e a melhoria da capacidade de resolução de problemas (YAHOSSEINI; MOUSSAID, 2020; OLIVER; EHRMAN; MARASCO, 2019).

A gestão da diversidade ainda favorece o alinhamento entre o negócio e as expectativas dos consumidores no que se refere a um tratamento mais igualitário em relação aos diferentes grupos demográficos existentes na sociedade, servindo também como fator de estímulo para que essa mudança alcance os espaços externos à organização (BOYNE; WALKER, 2010), além de contribuir para aumentar o nível de satisfação e o desempenho dos empregados (MOHAMMAD, 2019; OHUNAKIN et al., 2018; KOCHAN et al., 2003). Tem, portanto, um duplo efeito: externamente, funciona como uma ferramenta de relações públicas, reforçando a responsabilidade social da organização e melhorando sua relação com o mercado, e internamente, impacta a confiança que os empregados depositam nela (KUPCZYK et al., 2016).

Por fim, cabe acrescentar que a adoção proativa de práticas de gestão da diversidade, uma vez que reflete os anseios e expectativas sociais (DUTTON; DUKERICH, 1991), influencia positivamente o processo de legitimação organizacional (MOORE; MCDONALD; BARTLETT, 2017; MARTIN; JOHNSON; FRENCH, 2011; HAMDANI; BUCKLEY, 2011; BARTKUS; GLASSMAN, 2008; RICHARD; MURTHI; ISMAIL, 2007).

Partindo da influência benéfica que a adoção de práticas voltadas para promover um ambiente laboral no qual predominem o respeito e a valorização das diferenças exerce sobre a relação que os empregados mantêm com a organização e a forma como ela é vista por eles, formularam-se como hipóteses de pesquisa que:

H₁: A gestão da diversidade influencia positivamente a legitimação interna da organização.

H₂: A gestão da diversidade influencia positivamente a identificação organizacional.

2.2 Respeito interno percebido

De acordo com a teoria da identidade social, as pessoas utilizam os grupos aos quais pertencem como fontes de informações sobre si mesmas (TYLER; DEGOEY; SMITH, 1996). Desse processo cognitivo, decorrem as tendências de o indivíduo exagerar as diferenças existentes entre ele e aqueles que fazem parte de grupos sociais distintos e/ou nivelar suas características às dos membros dos grupos dos quais faz parte (TAJFEL; TURNER, 1979), e procurar se exprimir e exteriorizar sua imagem e valores a partir de sua filiação com determinados grupos (POLZER; MILTON; SWANN, 2002; ACKER, 2000).

No contexto organizacional, tal entendimento reforça o papel que dois elementos desempenham na cognição humana, o prestígio e o respeito percebidos, os quais impactam na autoestima dos empregados, seu autorreconhecimento e autovalor (TYLER; BLADER, 2003; TYLER, 1999). O prestígio externo percebido (PEP) refere-se à percepção individual acerca de como a organização é vista por não membros e do quanto é reconhecida e valorizada pela sociedade (SMIDTS; RIEL; PRUYN, 2000). Por sua vez, o respeito interno percebido (RIP) remete à percepção que os funcionários têm a respeito do tratamento que recebem da organização e do quanto são valorizados por ela (BLADER; TYLER, 2009), o que perpassa por uma avaliação acerca das políticas antidiscriminatórias, equanimidade das oportunidades de promoção e salários, equilíbrio entre a jornada de trabalho e a vida pessoal, oferta de programas de treinamento e desenvolvimento, respeito aos direitos humanos, garantia da saúde e segurança no ambiente laboral e políticas de diversidade (WELFORD, 2004).

Com base nas implicações da teoria da identidade social, o prestígio e o respeito percebidos podem ser entendidos como fatores influenciadores da construção identitária individual, pois o indivíduo tende a incorporar mais fortemente à sua autoidentidade seu *status*

de membro de organizações que são bem avaliadas pela sociedade e/ou que ele julga que lhe dispensam um tratamento respeitoso e nas quais ele se sente incluído (FULLER et al., 2006).

Analisando especificamente a relação entre o RIP e a construção da identidade individual, infere-se que os indivíduos apresentam maior grau de identificação com as organizações que lhes conferem bem-estar e qualidade de vida (HAMEED et al., 2016), bem como com aquelas que lhes proporcionam um ambiente de trabalho sadio e respeitoso, marcado por uma atmosfera de constante estímulo e apoio gerencial (STINGLHAMBER et al., 2015), passando a interiorizar as características de tais grupos organizacionais (ELLEMERS; DE GILDER; HASLAM, 2004).

Nessa linha, assumindo que a percepção individual do empregado acerca do tratamento que seu empregador lhe dispensa afeta seu nível de identificação organizacional (FULLER et al., 2006), propôs-se como terceira hipótese de pesquisa que:

H₃: O respeito interno percebido influencia positivamente a identificação organizacional.

2.3 Legitimação interna da organização

A legitimidade pode ser conceituada como uma condição atribuída a determinada organização que tem reconhecido seu direito de ser e fazer na coletividade em que está inserida (DOWLING; PFEFFER, 1975) e cujas ações são consideradas desejadas e/ou apropriadas para o contexto social, tendo em vista as regras e valores prevaletentes (KRIEGER; ANDION, 2011; SUCHMAN, 1995).

O processo de legitimação da organização está atrelado à avaliação que é realizada ao longo do tempo por seus públicos relevantes, sejam eles internos ou externos (LINDBLOM, 1994). Sendo assim, pode-se afirmar que a legitimidade decorre do processo e reprocesso de interpretação da atuação e ações organizacionais que é efetuada pelos agentes do sistema social no qual a organização está inserida com base em determinados critérios (ROSSONI, 2016).

A legitimidade reflete a congruência entre as expectativas, valores e normas sociais vigentes e as atividades desempenhadas por uma organização e resultados por ela gerados (ASHFORTH; GIBBS, 1990), sendo condição fundamental para sua sobrevivência enquanto instituição autorregulada e tomadora de recursos em determinado ambiente competitivo (GREENWOOD et al., 2008; PFEFFER; SALANCIK, 1978; MEYER; ROWAN, 1977).

Considerando que a responsabilidade social corporativa confere legitimidade organizacional (PALAZZO; SCHERER, 2006; MOIR, 2001) e que o prestígio e o respeito percebidos aumentam à medida que a organização adota uma postura socialmente responsável perante seus públicos externo e interno (HAMEED et al., 2016), pode-se inferir que o PEP está ligado à legitimação organizacional externa, pois à medida que a organização tem sua atuação aceita e aprovada pela sociedade, passando, com isso, a fruir de legitimidade externa, sua reputação melhora (CZINKOTA; KAUFMANN; BASILE, 2014) e isso tende a impactar de maneira positiva a percepção dos empregados acerca do prestígio organizacional junto a não membros. Da mesma forma, depreende-se que o RIP está relacionado à legitimação organizacional interna, pois quando os empregados avaliam favoravelmente as ações e práticas da organização e esta passa a ter legitimidade interna (DRORI; HONIG, 2013), a percepção que eles nutrem acerca do quanto são respeitados por ela tende a melhorar. Tal ilação levou à seguinte hipótese de pesquisa:

H4: A legitimação interna da organização influencia positivamente o respeito interno percebido.

De acordo com Scott e Lane (2000), a legitimação é pré-requisito para que ocorra o processo de identificação dos *stakeholders* para com a organização, já que estes têm possibilidade de incorporar mais fortemente a seu autoconceito sua filiação a grupos aos quais atribuem uma atuação socialmente mais apropriada.

Seguindo nessa mesma linha, mas focando especificamente nos *stakeholders* internos, De Roeck e Delobbe (2012) concluíram que a responsabilidade social corporativa aumenta a legitimidade da organização perante seu público interno, e isso, por sua vez, exerce um impacto positivo sobre a identificação organizacional dos empregados.

Adotando uma perspectiva distinta, mas complementar, Joe et al. (2018) constataram que quando os empregados avaliam que a organização atua em consonância com as leis e normas vigentes, atribuindo-lhe, por isso, maior legitimidade, sua identificação em relação a ela tende a ser maior. Já Bravo, Matute e Pina (2015) verificaram que quando se gerencia adequadamente a identidade da organização, construindo uma imagem positiva perante os empregados, a identificação organizacional que eles apresentam tende a aumentar.

Neste sentido, assumindo que os empregados tendem a desenvolver uma identificação organizacional maior quando avaliam de maneira favorável a forma como a organização atua e

nutrem, por conseguinte, uma imagem positiva a respeito da adequabilidade dela no contexto social em que está inserida, propôs-se como hipótese de pesquisa que:

H₅: A legitimação interna da organização influencia positivamente a identificação organizacional.

2.4 Identificação organizacional

Conforme enuncia a teoria da identidade social, os indivíduos classificam a si próprios e aos outros com base nos vínculos que mantêm com determinados grupos (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Nessa linha, pode-se apontar a identificação organizacional como elemento essencial na formação das identidades individuais (HELM; RENK; MISHRA, 2016).

Para discutir o conceito de identificação organizacional, primeiramente se faz necessário perpassar pelo conceito de identidade organizacional, considerando que se tratam de dois construtos distintos, mas correlatos, pois, para que ocorra a identificação entre duas entidades, é imperativo que ambas tenham identidades bem-definidas e que uma delas perceba que tem alinhamento com a outra (ALBERT; ASHFORTH; DUTTON, 2000).

A identidade organizacional pode ser entendida a partir de uma perspectiva interna, tendo como atributo principal a cultura organizacional (MEAD, 1967), ou externa, tendo como atributo orientador a imagem da organização decodificada pela sociedade (HE; BROWN, 2013; CORLEY et al., 2006).

Logo, o conceito de identidade organizacional remete a um conjunto de características centrais, distintivas e duradouras atribuídas a uma organização dentro de um contexto social (ALBERT; WHETTEN, 1985), a partir das consecutivas interações e interrelações que ela mantém com diferentes atores sociais (GIOIA, 1998).

Quando o indivíduo se identifica com tais características, ocorre então a identificação organizacional (LYN, 2004), que se refere a um processo vinculatório (KING et al., 2010) que reflete a congruência que existe entre o autoconceito individual e a identidade organizacional percebida (DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994).

Neste sentido, a identificação organizacional pode ser definida como o grau em que as crenças que determinado indivíduo possui a respeito de uma organização tornam-se autorreferências, que passam a ser integradas à sua identidade (PRATT, 1998), ou, assumindo uma perspectiva distinta, mas complementar, como a percepção individual de pertencimento a

uma organização (ASHFORTH; MAEL, 1989), que leva à internalização de suas características (MAEL; ASHFORTH, 1995).

Segundo Fernandes et al. (2009), o entendimento do processo de identificação possibilita a compreensão do significado que os diferentes atores atribuem às organizações e de como internalizam sua cultura e imagem, além de clarificar como os membros, enquanto agentes sociais singulares, categorizam-se como componentes de uma mesma organização, formando uma unidade com autodefinição e autoestima compartilhadas.

A identificação organizacional faz com que os indivíduos se reconheçam como membros de determinada organização (MAEL; ASHFORTH, 1995) e experimentem os sucessos e os fracassos dela como se fossem atribuíveis a si mesmos (ASHFORTH; MAEL, 1989). Além disso, reduz a intenção de rotatividade dos empregados (AKGUNDUZ; BARDAKOGLU, 2017; CAVAZOTTE; ARAÚJO; ABREU, 2017), amplia sua satisfação com o local de trabalho e seu engajamento individual (KARANIKI-MURRAY et al., 2015) e ainda estimula o comportamento de cidadania organizacional (TENG et al., 2020), o que evidencia sua importância no âmbito das organizações contemporâneas.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa possui caráter descritivo quantitativo, uma vez que se propôs a descrever comportamentos e percepções mantidas pela população estudada, embasando a avaliação dessas características em dados numéricos, que foram tratados estatisticamente (TRIPODI et al., 1975).

Para coleta de dados, realizou-se uma *survey online*, aplicando um questionário eletrônico autoadministrado (elaborado na plataforma *Google Forms*) junto aos indivíduos cujo comportamento e percepções se objetivou descortinar. Tal escolha metodológica deveu-se ao maior alcance das redes sociais e *e-mails* (WRIGHT, 2005), assim como à flexibilidade, menor custo, facilidade e rapidez para obter uma amostra maior que são propiciadas por esse método (EVANS; MATHUR, 2005).

O questionário aplicado foi estruturado com base em uma escala do tipo Likert, que permite mensurar o grau de concordância dos respondentes em relação a cada uma das assertivas apresentadas (HAIR JUNIOR et al., 2009). Adotou-se uma amplitude de sete pontos, nomeando apenas os extremos como “discordo totalmente” e “concordo totalmente”.

O questionário foi desenvolvido a partir de outros instrumentos já testados, com psicométrica já estabelecida e evidenciada (COOPER; SCHINDLER, 2003), e contou com cinco seções, sendo a primeira destinada à coleta de dados demográficos (p. e. sexo, faixa etária e escolaridade) e profissionais (p. e. tempo de trabalho na organização atual) dos respondentes, enquanto as demais foram dedicadas à mensuração de cada um dos construtos da pesquisa.

Para avaliar a gestão da diversidade promovida pela organização sob a ótica do empregado, adaptaram-se 11 itens extraídos do estudo conduzido por Buttner, Lowe e Billings-Harris (2012). Já para medir o respeito interno percebido, utilizaram-se seis itens retirados de Blader e Tyler (2009). Complementarmente, para mensurar a identificação organizacional, adotou-se o modelo desenvolvido por Mael e Ashforth (1992), também composto por seis itens. Por fim, para mensurar a legitimação organizacional interna, adotaram-se cinco itens que foram originalmente utilizados por Hameed et al. (2016) para medir a percepção dos empregados acerca da responsabilidade social corporativa interna de seu empregador, assumindo que é a RSC que confere legitimidade às organizações (PALAZZO; SCHERER, 2006; MOIR, 2001).

A população do estudo limitou-se aos trabalhadores da Região Geográfica Intermediária de Belo Horizonte, Estado de Minas Gerais, segundo a classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2017). Somente foram incluídos na amostra da pesquisa os indivíduos que estavam empregados no momento em que os dados foram coletados.

O processo de composição da amostra foi conduzido de maneira não-probabilística, dada a impossibilidade de obter uma relação contendo todos os integrantes da população estudada e, por conseguinte, de realizar uma seleção aleatória. A técnica de amostragem empregada foi a bola de neve, já que os indivíduos que inicialmente receberam o *link* de acesso ao questionário eletrônico da pesquisa foram solicitados a respondê-lo e depois compartilhá-lo com seus respectivos contatos (MARCUS et al., 2016).

O tamanho mínimo da amostra foi especificado de acordo com a orientação de Hair Junior et al. (2009) de que devem ser coletadas pelo menos 10 respostas para cada variável da pesquisa, caso os pesquisadores pretendam empregar uma técnica estatística de agrupamento. Com isso, definiu-se um tamanho amostral de, no mínimo, 280 respondentes.

Para tratamento dos dados, utilizou-se a técnica de modelagem de equações estruturais, que permite correlacionar as características da população estudada que estão associadas aos construtos da pesquisa, mas não podem ser observadas diretamente (variáveis latentes), analisando, para isso, características comportamentais e perceptuais que podem ser efetivamente mensuradas (variáveis observadas) (BYRNE, 2010).

Utilizou-se um modelo completo de variáveis latentes, composto por um modelo de mensuração, por meio do qual as variáveis observadas do estudo foram agrupadas em variáveis latentes representativas dos construtos investigados, e um modelo estrutural, que possibilitou correlacionar as variáveis latentes criadas e, com isso, testar as hipóteses da pesquisa que foram previamente delimitadas (BYRNE, 2010). A Figura 1 apresenta, de maneira sintetizada, as relações testadas.

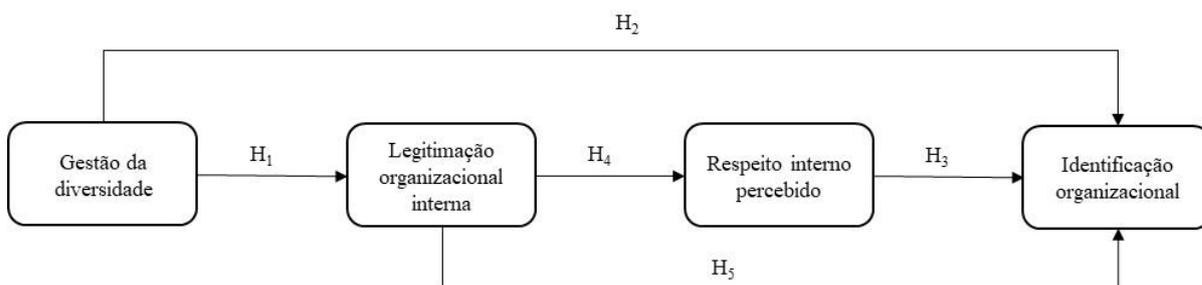


Figura 1 – Modelo teórico proposto

Fonte: Elaboração própria (2020).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A amostra da pesquisa foi composta por 319 trabalhadores, cujas características demográficas, setor de atuação e tempo de trabalho na empresa atual foram sintetizados e apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Caracterização da amostra

Variável	Característica	Percentual
Faixa etária	Até 30 anos	57,8%
	Entre 31 e 40 anos	26,6%
	Entre 41 e 50 anos	9,0%
	51 anos ou mais	6,6%
Gênero	Feminino	59,9%
	Masculino	37,7%
	Gênero Não-Binário	1,7%
	Não respondeu	0,7%
Raça/etnia	Cor Branca	59,9%
	Cor Parda	23,5%
	Cor Preta	14,5%
	Cor Amarela	1,7%
	Raça/Etnia Indígena	0,3%
Estado Civil	Solteiro (a)	67,1%
	Casado (a)	23,9%
	Outros	9,0%

Escolaridade	Pós-graduação	39,8%
	Ensino Superior completo	29,0%
	Ensino Superior incompleto	26,3%
	Ensino Técnico	2,8%
	Ensino Médio	2,1%
Tempo de trabalho na empresa	Menos de 1 ano	30,8%
	Entre 1 e 3 anos	32,9%
	Entre 4 e 6 anos	15,2%
	Entre 7 e 9 anos	9,7%
	10 ou mais anos	11,4%
Setor de atuação da empresa	Serviços	38,5%
	Educação	19,7%
	Setor público	19,7%
	Indústria	12,1%
	Varejo	10,0%

Fonte: Elaboração própria (2020).

Concluída a caracterização da amostra, realizou-se preliminarmente uma análise com o intuito de verificar a normalidade dos dados coletados. Para isso, foram utilizadas duas medidas, a assimetria e a curtose, cujos valores devem estar contidos dentro do intervalo entre $\pm 2,58$ (HAIR JUNIOR et al., 2009), adotando um nível de significância de 0,01. A partir dessa análise, constatou-se que o pressuposto da normalidade não fora violado por nenhuma variável.

Posteriormente, empregou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais, utilizando o *software* AMOS. O primeiro modelo completo testado foi composto por 28 variáveis observadas, agrupadas em quatro variáveis latentes representativas dos construtos investigados. Esse modelo inicial, todavia, foi descartado, uma vez que não apresentou qualidade de ajuste satisfatória.

Visando obter uma solução com melhor ajuste a partir desse primeiro modelo, utilizou-se como critério as cargas fatoriais, excluindo, uma a uma, as variáveis observadas que apresentaram para esse indicador um valor inferior a 0,7, que é o patamar mínimo que configura a existência de uma estrutura fatorial bem definida (HAIR JUNIOR et al., 2009).

Com isso, obteve-se um modelo constituído por 18 variáveis observadas, agrupadas em quatro variáveis latentes: Gestão da Diversidade (GD), Legitimação Interna (LI), Respeito Interno Percebido (RIP) e Identificação Organizacional (IO). Cabe esclarecer que, para esse modelo, que pode ser visualizado na Figura 2, todos os p-valores relativos às relações entre as variáveis observadas e as respectivas variáveis latentes nas quais elas foram agrupadas foram inferiores a 0,001.

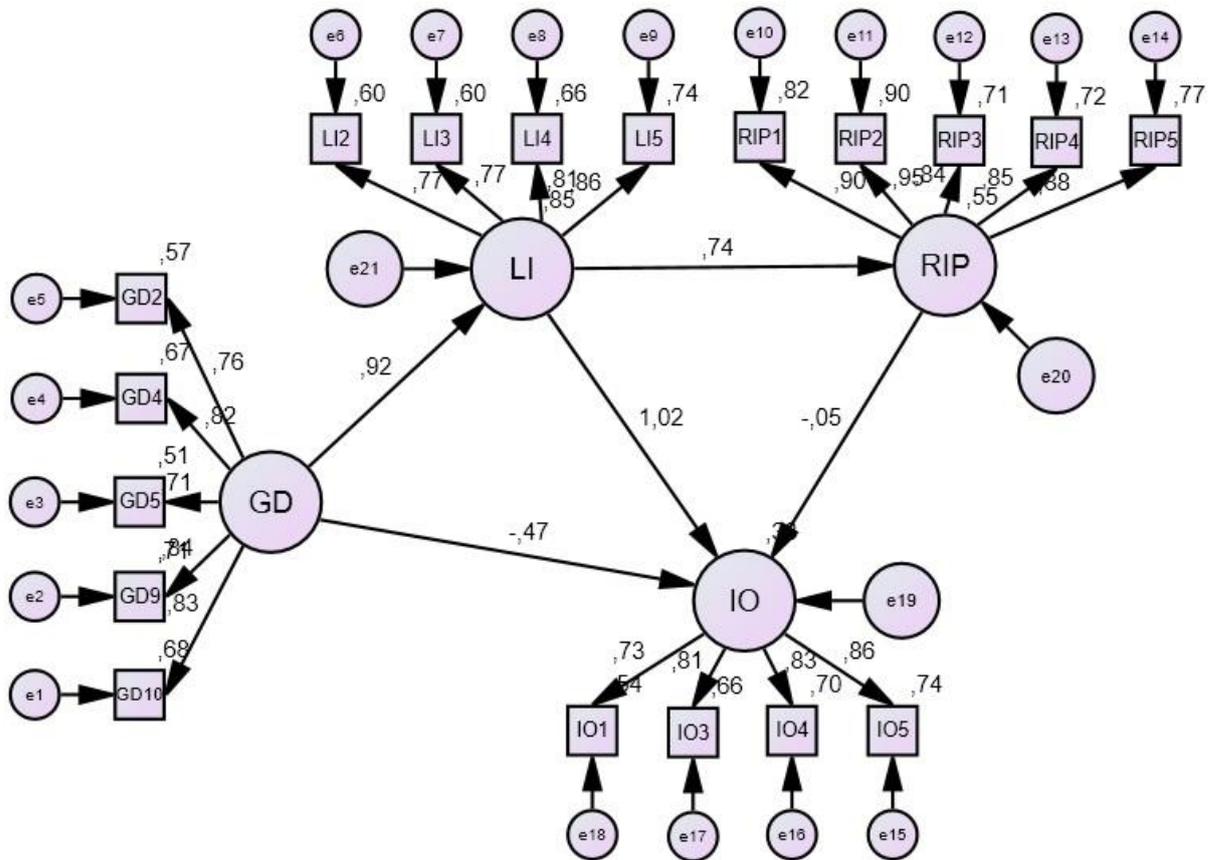


Figura 2 – Modelo completo de variáveis latente

Fonte: Elaboração própria no software AMOS (2020).

Para avaliar a qualidade de ajuste do modelo, examinaram-se seis índices: qui-quadrado normado (χ^2 normado), índice de ajuste (GFI), raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA), índice de ajuste comparativo (CFI), índice de ajuste normado (NFI) e índice de Tucker-Lewis (TLI). Os valores obtidos para cada um deles, assim como os parâmetros recomendados pela literatura consultada, podem ser observados no Quadro 2.

Quadro 2 – Índices de qualidade de ajuste do modelo

Índice	Parâmetro recomendado	Autor(es)	Valor obtido
χ^2 normado	Menor que 3,0	Hair Junior et al. (2009)	2,489
GFI	Próximo a 0,90 ou 0,95	Schumacker e Lomax (2010)	0,891
RMSEA	Entre 0,05 e 0,08	Schumacker e Lomax (2010)	0,072
CFI	Próximo a 0,95	Byrne (2010)	0,954
NFI	Próximo a 0,95	Byrne (2010)	0,925
TLI	Próximo a 0,95	Byrne (2010)	0,946

Fonte: Elaboração própria (2020).

Além da qualidade de ajuste, examinou-se também a validade convergente do modelo, utilizando, para isso, três índices: variância extraída (VE), que deve ser igual ou superior a 0,5; confiabilidade de construto (CR) que deve ser igual ou superior a 0,7; e Alfa de Cronbach, que tem como limite mínimo aceitável 0,6 ou 0,7 (HAIR JUNIOR et al., (2009). Os valores obtidos para cada uma das variáveis latentes foram sintetizados no Quadro 3.

Quadro 3 - Validade convergente do modelo

Variável latente	VE	CR	Alfa de Cronbach
GD	0,627	0,985	0,894
LI	0,649	0,985	0,881
RIP	0,785	0,996	0,948
IO	0,660	0,986	0,883

Fonte: Elaboração própria (2020).

Analisando conjuntamente os índices de qualidade de ajuste (Quadro 2) e de validade convergente (Quadro 3), foi possível ratificar o modelo completo de variáveis latentes testado (Figura 2), cuja estrutura fatorial foi sintetizada no Quadro 4.

Quadro 4 - Estrutura do modelo de mensuração

Variável latente	Variável observada	Enunciado
Gestão da Diversidade (GD)	GD2	Os gestores dão feedback e fazem avaliações dos funcionários de maneira justa, sem qualquer viés relacionado a fatores como raça, sexo, religião, idade, orientação sexual e classe social
	GD4	Os gestores interpretam e aplicam as políticas de recursos humanos de maneira justa para com todos os funcionários
	GD5	Os gestores atribuem tarefas de acordo com as habilidades e capacidade dos funcionários
	GD9	O sistema de avaliação de desempenho da empresa é justo
	GD10	Diferentes opiniões, ideias e perspectivas são valorizadas no ambiente de trabalho
Legitimação Interna (LI)	LI2	As regras da empresa encorajam os funcionários a aprimorarem suas habilidades e desenvolverem suas carreiras
	LI3	A empresa adota políticas flexíveis que garantem um bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal para seus funcionários
	LI4	A empresa está preocupada prioritariamente com as necessidades e desejos dos funcionários
	LI5	As decisões gerenciais relacionadas aos empregados geralmente são justas
Respeito Interno Percebido (RIP)	RIP1	A empresa respeita o trabalho que eu realizo
	RIP2	A empresa respeita minhas ideias relacionadas ao trabalho
	RIP3	A empresa aprecia a qualidade do trabalho que eu realizo e entrego
	RIP4	A empresa aprecia as contribuições dadas no ambiente de trabalho
	RIP5	A empresa acredita que tenho ideias e intuições valiosas

Identificação Organizacional (IO)	IO1	Quando alguém critica a empresa em que trabalho, sinto como um insulto pessoal
	IO3	Quando falo do meu trabalho, geralmente utilizo o termo "nós" ao invés de "eles"
	IO4	Considero o sucesso da empresa como sendo meu sucesso também
	IO5	Quando alguém exalta e elogia a empresa onde trabalho, sinto como um elogio à minha pessoa

Fonte: Elaboração própria (2020)

Com isso, procedeu-se à análise do modelo estrutural, visando examinar as relações entre as variáveis latentes criadas e, por conseguinte, as hipóteses de pesquisa previamente delimitadas. Uma síntese dos resultados obtidos pode ser observada no Quadro 5.

Quadro 5 – Análise do modelo estrutural

Relação testada	Hipótese	P-Valor	Coefficiente	Resultado
GD → LI	H ₁	< 0,001	0,924	Confirmada
GD → IO	H ₂	0,058	-0,467	Não confirmada
RIP → IO	H ₃	0,578	-0,051	Não confirmada
LI → RIP	H ₄	< 0,001	0,739	Confirmada
LI → IO	H ₅	< 0,001	1,016	Confirmada

Fonte: Elaboração própria (2020).

Para as relações testadas entre as variáveis latentes GD e LI, LI e RIP e LI e IO, obtiveram-se p-valores inferiores a 0,001, o que indicou sua significância estatística, adotando um nível de significância de 0,01. Como o coeficiente de caminho relativo à relação entre GD e LI foi de 0,924, verificou-se que quanto maior a percepção dos empregados de que a organização adota práticas de gestão da diversidade, maior a legitimidade que atribuem internamente a ela, o permitiu confirmar H₁. Do mesmo modo, como os coeficientes de caminho encontrados para as relações entre LI e RIP e entre LI e IO foram de 0,739 e 1,016, respectivamente, constatou-se que a legitimação organizacional interna influi positivamente no respeito interno percebido e na identificação organizacional, corroborando H₄ e H₅.

Por outro lado, as relações testadas entre GD e IO e entre RIP e IO não se mostraram estatisticamente significativas a um nível de significância de 0,01, à medida que apresentaram p-valores de, respectivamente, 0,058 e 0,578. Com isso, não foi possível ratificar H₂ e H₃.

Para justificar a relação que foi confirmada entre a gestão da diversidade e a legitimação interna, faz-se necessário, primeiramente, revisitar a discussão conceitual acerca do processo de legitimação, que está atrelado à avaliação que é feita pelos diferentes públicos da organização, sejam eles internos ou externos (LINDBLUM, 1994), a respeito da atuação e ações

organizacionais (ROSSONI, 2016). Caso os agentes do sistema social avaliem que essas ações são desejadas e/ou apropriadas, levando em consideração as normas e valores vigentes (KRIEGER; ANDION, 2011; SUCHMAN, 1995), a organização passa a fruir de legitimidade, tendo validado seu direito de ser e fazer na coletividade em que está inserida (DOWLING; PFEFFER, 1975).

Seguindo nessa linha e assumindo que a gestão da diversidade reflete os anseios e expectativas sociais (DUTTON; DUKERICH, 1991), é plausível concluir que quando a organização adota um conjunto de práticas que têm como intuito promover o reconhecimento, aceitação e respeito às diferenças e idiossincrasias individuais no ambiente de trabalho, os empregados passam a avaliar que ela tem uma atuação mais responsável socialmente perante seus *stakeholders* internos, atribuindo-lhe, em decorrência disso, maior legitimidade.

A confirmação da relação existente entre a gestão da diversidade e o processo de legitimação organizacional encontra respaldo nos estudos conduzidos por Moore, McDonald e Bartlett (2017), Martin, Johnson e French (2011), Hamdani e Buckley (2011), Bartkus e Glassman (2008) e Richard, Murthi e Ismail (2007).

Quanto à relação que foi confirmada entre a legitimação organizacional interna e o respeito interno percebido, deve-se considerar que este último provém da avaliação das políticas e práticas de gestão de pessoas da organização (WELFORD, 2004), refletindo o sentimento dos indivíduos acerca do quanto são valorizados e tratados de maneira adequada por seu empregador (BLADER; TYLER, 2009). Nessa linha, depreende-se que uma avaliação positiva da adequabilidade das políticas e práticas gerenciais adotadas pela organização contribui para formar nos empregados a percepção de que são devidamente respeitados, o que vem ao encontro dos resultados obtidos no estudo conduzido por Hameed et al. (2016).

Complementarmente, para justificar a relação que foi ratificada entre a legitimação interna e a identificação organizacional, é imprescindível resgatar a definição de identificação organizacional, que pode ser descrita como o grau em que o indivíduo passa a utilizar as crenças que formou a respeito de determinada organização como autorreferências, integrando-as à sua identidade (PRATT, 1998), ou ainda como a percepção individual de pertencimento a uma organização (ASHFORTH; MAEL, 1989). Partindo dessa perspectiva conceitual, é razoável admitir que a legitimação é requisito essencial para que ocorra a identificação organizacional, pois, caso os indivíduos não atribuam legitimidade à organização, dificilmente irão incorporar a seu autoconceito as características que associam a ela (SCOTT; LANE, 2000).

Neste sentido, infere-se que a avaliação realizada pelos empregados quanto à adequabilidade das políticas e práticas organizacionais, caso seja favorável, contribui para que eles incorporem a seu autoconceito o vínculo que mantêm com a organização, pois, em tal situação, eles formam uma imagem positiva sobre ela, que favorece o sentimento de pertença (GUADALUPE; KINIAS; SCHLODERER, 2020; WILKINS et al., 2017; BRAVO; MATUTE; PINA, 2015). Tal constatação encontra respaldo nos estudos conduzidos por Joe et al. (2018) e De Roeck e Delobbe (2012), que indicaram que os funcionários se identificam mais com as organizações às quais atribuem maior legitimidade.

Examinando conjuntamente os resultados obtidos para todas as hipóteses testadas, verifica-se que, apesar de não ter sido confirmada a existência de uma relação direta entre a gestão da diversidade e a identificação organizacional, confirmou-se que existe entre elas uma relação indireta, mediada pela legitimação organizacional interna. Sendo assim, conclui-se que quanto mais positiva é a avaliação acerca das políticas e práticas organizacionais ligadas à promoção e ao gerenciamento da diversidade no ambiente laboral, maior é a legitimidade atribuída internamente à organização, que, por sua vez, fortalece o processo vinculatorio entre empregados e empregador.

Tal constatação justifica-se ao se considerar que a gestão da diversidade melhora a imagem organizacional (BACOUÉL-JENTJENS; YANG, 2019; OTAYE-EBEDE, 2018) e aumenta a confiança depositada na organização pelos empregados (KUPCZYK et al., 2016), favorecendo o processo de legitimação, que impacta positivamente na percepção que eles nutrem acerca da congruência que existe entre seu autoconceito individual e a identidade organizacional percebida (JOE et al., 2018; DE ROECK; DELOBBE, 2012). Além disso, deve-se ponderar ainda que os indivíduos tendem a se identificar mais com as organizações que lhes proporcionam bem-estar e qualidade de vida (HAMEED et al., 2016), assim como um ambiente laboral sadio e respeitoso (STINGLHAMBER et al., 2015), o que explica a relação, mesmo que indireta, entre a gestão da diversidade e a identificação organizacional.

Por fim, constatou-se que a legitimação organizacional interna exerce papel mediador na relação entre a gestão da diversidade e o respeito interno percebido. Logo, apesar de não ter sido confirmada a relação entre o RIP e a IO, verificou-se que ambos resultam, dentre outros fatores, do processo de legitimação interna da organização, para o qual contribui a adoção de políticas e práticas organizacionais voltadas para promover e gerenciar a diversidade no ambiente de trabalho.

A existência de uma relação, mesmo que indireta, entre a gestão da diversidade e o respeito interno percebido justifica-se considerando que, conforme argumentam Bacouel-Jentjens e Yang (2019) e Otaye-Ebede (2018), entre as políticas e práticas organizacionais que influenciam a avaliação que os empregados fazem acerca de como são tratados pela organização, destacam-se aquelas que são voltadas para promover o gerenciamento adequado da diversidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mesmo tendo-se transcorrido mais de duas décadas desde que o construto identificação organizacional passou a ser objeto de investigação, a literatura disponível acerca dessa temática ainda se encontra em construção, principalmente no que se refere aos fatores que antecedem o processo vinculatorio que ocorre entre indivíduos e organizações.

Visando deslindar alguns desses fatores, definiu-se como objetivo de pesquisa analisar como a gestão da diversidade, a legitimação organizacional e o respeito interno percebido estão correlacionados entre si e como afetam a identificação organizacional.

A partir dos resultados obtidos, constatou-se que a gestão da diversidade impacta positivamente o processo de legitimação organizacional interna, que, por sua vez, contribui para que os empregados formem a percepção de que são respeitados pela organização e passem a se identificar com ela. Deste modo, apesar de não ter sido confirmado que a gestão da diversidade exerce uma influência direta sobre o respeito percebido e a identificação organizacional, verificou-se que exerce sobre ambos uma influência indireta, mediada pela legitimidade atribuída à organização por seu público interno.

Tal constatação reforça a importância do gerenciamento da diversidade na contemporaneidade, evidenciando a necessidade de as organizações instituírem uma política antidiscriminatória e manterem um canal para receberem denúncias de empregados que tenham sido alvo de discriminação no ambiente de trabalho.

Complementarmente, torna-se oportuno realizar treinamentos de sensibilização e ações de integração entre os empregados, com o intuito de estimular uma convivência harmônica entre as diferenças no ambiente de trabalho, bem como estruturar programas de contratação e acompanhamento voltados para públicos específicos, como as pessoas com deficiência e os profissionais com idade mais avançada, de modo a consolidar a valorização da diversidade como um traço cultural da organização.

Ademais, mostra-se prudente que os gestores sejam capacitados para estimularem e valorizarem a diversidade de pontos de vista em suas equipes e dispensarem um tratamento justo para seus subordinados, sem qualquer tipo de discriminação. Tais iniciativas podem ainda ser complementadas com a implantação de programas de mentoria focados nos grupos sociais outrora desprezados nas organizações e a criação de comitês de diversidade, responsáveis por executar, monitorar e avaliar a eficácia das políticas e ações realizadas nessa linha, bem como apontar os aspectos que precisam ser aperfeiçoados e sugerir como isso pode ser feito.

A presente pesquisa traz duas contribuições relevantes: contribui para preencher uma lacuna na literatura acerca de como a gestão da diversidade afeta a percepção dos empregados acerca da atuação interna da organização e como isso influencia a identificação organizacional e o respeito percebido, além de proporcionar aos gestores um maior entendimento acerca de como a adoção de políticas voltadas para garantir a igualdade de oportunidades e tratamento no ambiente de trabalho favorece a construção de uma relação positiva entre empregados e empregadores.

Para estudos futuros, recomenda-se que sejam investigados outros aspectos que tenham potencial para contribuir com o modelo proposto e que, assim como a gestão da diversidade, estejam associados à responsabilidade social corporativa, tais como o sistema de *compliance*, a responsabilidade ambiental e a atuação da organização junto à comunidade.

Ao mesmo tempo, sugere-se que o modelo proposto neste estudo seja testado junto a outros grupos de trabalhadores, seja de regiões geográficas distintas ou de setores específicos (p. e. tecnologia, mineração, etc.), a fim de confrontar os resultados encontrados e corroborar e/ou ampliar as constatações obtidas na presente investigação.

REFERÊNCIAS

ACKER, J. Gendered contradictions in organizational equity projects. **Organization Symposium Comments**, v. 7 n. 4, p. 625-632. 2000.

AKGUNDUZ, Y.; BARDAKOGLU, O. The impacts of perceived organizational prestige and organization identification on turnover intention: the mediating effect of psychological empowerment. **Current Issues in Tourism**, v. 20, n. 14, p. 1510-1526, 2015.

ALBERT, S.; ASHFORTH, B. E.; DUTTON, J. E. Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 13-17, 2000.

ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (eds.). **Research in Organizational Behavior**, Greenwich: JAI Press, 1985. p. 263-295.

AMIRKHANYAN, A. A.; HOLT, S. B.; MCCREA, A. M.; MEIER, K. J. Managing racial diversity: matching internal strategies with environmental needs. **Public Administration Review**, v. 79, n. 1, p. 69-81, 2018.

ASHFORTH, B. E.; GIBBS, B. W. The double-edge of organizational legitimation. **Organization Science**, v. 1, n. 2, p. 177-194, 1990.

ASHFORTH, B.; MAEL, F. Social identity theory and organization. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 20-39, 1989.

BACOUUEL-JENTJENS, S.; YANG, I. Do we see the same? Discrepant perception of diversity and diversity management within a company, **Employee Relations**, v. 41, n. 3, p. 389-404, 2019.

BARTKUS, B.; GLASSMAN, M. Do firms practice what they preach? The relationship between mission statements and stakeholder management. **Journal of Business Ethics**, v. 83, p. 207-216, 2008.

BLADER, S. L.; TYLER, T. R. Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, n. 2, p. 445-464, 2009.

BOYNE, G. A.; WALKER, R. M. Strategic management and public service performance: the way ahead. **Public Administration Review**, v. 70, p. 185-192, 2010.

BRAVO, R.; MATUTE, J.; PINA, J. Corporate identity management and employees' responses. **Journal of Strategic Marketing**, v. 25, p. 1-13, 2015.

BUTTNER, E. H.; LOWE, K. B.; BILLINGS-HARRIS, L. An empirical test of diversity climate dimensionality and relative effects on employee of color outcomes. **Journal of Business Ethics**, v. 110, n. 3, p. 247-258, 2012.

BYRNE, B. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**. 2. ed. New York: Routledge, 2010.

CAVAZOTTE, F.S.C.N.; ARAUJO, F.F; ABREU, A.L. Identificação organizacional entre funcionários públicos brasileiros: um estudo no setor cultural. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 64, p. 289-306, 2017.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Business Research Methods**. 8. Ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2003.

CORLEY, K. G. et al. Guiding organizational identity through aged adolescence. **Journal of Management Inquiry**, v. 15, n. 2, p. 85-99, 2006.

COX, T., BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **The Executive**, v. 5 n. 3, p. 45-56, 1991.

CURRAL, L. A.; CHAMBEL, M. J. Processos de grupo em equipas de inovação. **Psicologia**, v. 13, n. 1-2, p. 163-192, 1999.

CZINKOTA, M.; KAUFMANN, H.; BASILE, G. The relationship between legitimacy, reputation, sustainability and branding for companies and their supply chains. **Industrial Marketing Management**, v. 43, p. 91-101, 2014.

DE NICOLAS, V.; SOBRINO, I.; LABRADOR, J. Generational diversity in the workplace: psychological empowerment and flexibility in Spanish companies. **Frontiers in Psychology**, v. 10, p. 1-11, 2019.

DE ROECK, K.; DELOBBE, N. Do environmental CSR initiatives serve organizations' legitimacy in the oil industry? Exploring employees' reactions through organizational identification theory, **Journal of Business Ethics**, v. 110, n. 4, p. 397-412, 2012.

DOWLING, J.; PFEFFER, J. Organizational legitimacy: social values and organizational behavior. **Pacific Sociological Review**, v. 18, p. 122-136, 1975.

DRORI, I.; HONIG, B. A process model of internal and external legitimacy, **Organization Studies**, v. 34, n. 3, p. 345-376, 2013.

DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M.; HARQUAIL, C. V. Organizational images and member identification. **Administrative Science Quarterly**, v. 39, n. 2, p. 239-263, 1994.

DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M. Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 517-554, 1991.

ELLEMERS, N., DE GILDER, D.; HASLAM, S. A. Motivating individuals and groups at work: a social identity perspective on leadership and group performance. **The Academy of Management Review**, v. 29, n. 3, p. 459-478, 2004.

EVANS, J. R.; MATHUR, A. The value of online surveys. **Internet Research**, v. 15, n. 2, p. 195-219, 2005.

FACCIN, K.; BALESTRIN, A. Práticas colaborativas em P&D: um estudo na indústria brasileira de semicondutores. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 6, p. 190-219, 2015.

FERNANDES, M. E. R.; MARQUES, A. L.; CARRIERI, A. P. Identidade organizacional e os componentes do processo de identificação: uma proposta de integração. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 7, n. 4, p. 687-703, 2009.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FLYNN, F.; CHATMAN, J.; SPATARO, S. Getting to know you: the influence of personality on impressions and performance of demographically different people in organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 46, p. 414-442, 2001.

FULLER, J. et al. Perceived external prestige and internal respect: new insights into the organizational identification process. **Human Relations**, v. 59, n. 6, p. 815-846, 2006.

GARCIA, W. Diversidade, gênero e consumo: Estudos contemporâneos. **Signos do Consumo, São Paulo**, v. 11, n. 1, p. 97-107, 2019.

GIOIA, D. A. From individual to organizational identity. In WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. (Eds.), **Foundations for organizational science**. Identity in organizations: building theory through conversations. Thousand Oaks: Sage Publications, p. 17-31. 1998.

GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SUDDABY, R.; SAHLIN, K. **The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism**, Ed. 1, p. 1-46, 2008.

GUADALUPE, M.; KINIAS, Z.; SCHLODERER, F. Individual identity and organizational identification: evidence from a field experiment. **AEA Papers and Proceedings**, v. 110, p. 193-198, 2020.

HAIR JUNIOR, J. F.; WILLIAM, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R. E. **Análise multivariada de dados**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAMDANI, M.; BUCKLEY, M. Diversity goals: reframing the debate and enabling a fair evaluation. **Business Horizons**, v.54, p. 33-40, 2011.

HAMEED, I.; RIAZ, Z.; ARAIN, G.; FAROOQ, O. How do internal and external CSR affect employees' organizational identification? A perspective from the group engagement model. **Frontiers in Psychology**, v. 7, p. 1-13, 2016.

HANASHIRO, D. M. M. Convivendo com a diversidade cultural. In: GODOY, A. S. et.al. **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**. 2 Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HE, H.; BROWN, A. D. Organizational identity and organizational identification. **Group & Organization Management**, v. 38, n. 1, p. 3-35, 2013.

HELM, S.; RENK, U.; MISHRA, A. Exploring the impact of employees' self-concept, brand identification and brand pride on brand citizenship behaviors. **European Journal of Marketing**, v. 50, n. 1/2, p. 58-77, 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Organização do Território**. Divisão Regional do Brasil – Minas Gerais, 2017. Rio de Janeiro, IBGE.

ITAM, U.; BAGALI M. M. Diversity and inclusion management: a focus on employee engagement. In: SHARMA, N.; SINGH, V.; PATHAK, S. (Eds.), **Management techniques for a diverse and cross-cultural workforce**. Hershey: IGI Global, p. 149-171, 2018.

JOE, S.W.; HUNG, W.T.; CHIU, C.K.; LIN, C.P.; HSU, Y.C. To quit or not to quit: Understanding turnover intention from the perspective of ethical climate. **Personnel Review**, v. 47, n. 5, p. 1062-1076, 2018.

KARANIKA-MURRAY, M.; DUNCAN, N.; PONTES, H.; GRIFFITHS, M. Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. **Journal of Managerial Psychology**, v. 30, n. 8, p. 1-17, 2015.

KING, B. G.; FELIN, T.; WHETTEN, D. A. Finding the organization in organizational theory: a meta-theory of the organization as a social actor. **Organization Science**, v. 21, p. 290-305, 2010.

KIRTON, G.; GREENE, A.M. What does diversity management mean for the gender equality project in the United Kingdom? Views and experiences of organizational “actors”. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 27, n. 3, p. 249-262. 2010.

KOCHAN, T. et al. The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network. **Human Resource Management**, v. 42, n. 1, p. 3-21, 2003.

KONG, F.; WENG, J. A review on asymmetries in workgroup and organizational identifications. **Social Behavior and Personality: An International Journal**, v. 47, n. 5, p. 1-8, 2019.

KRIEGER, M. G. M.; ANDION, C. Legitimidade das organizações da sociedade civil: análise de conteúdo à luz da teoria da capacidade crítica. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 83-110, 2014.

KUPCZYK, T.; SZYMAŃSKA, A.; KUBICKA, J. The relationships between diversity management and employer branding. **Journal of US-China Public Administration**, v. 13, n. 2, p. 82-90, 2016.

LINDBLOM, C. K. **The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure**. Paper presented at the Critical Perspectives on Accounting, Nova York, 1994.

LYN, Y. **Organizational identity and its implication on organization development**. Paper presented at the meeting of the Academy of Human Resource Development, Austin, 2004.

MACCALI, N.; KUABARA, P. 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.

MAEL, F. A.; ASHFORTH, B. E. Loyal from day one: biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. **Personnel Psychology**, v. 48, n. 2, p. 309-333, 1995.

MAEL, F. A.; ASHFORTH, B. E. Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, n. 2, p. 103-123, 1992.

MANNIX, E.; NEALE, M. A. What differences make a difference? **Psychological Science in the Public Interest**, v. 6, n. 2, p. 31-55, 2005.

MARCUS, B.; WEIGELT, O.; HERGERT, J.; GURT, J.; GELLÉRI, P. The use of snowball sampling for multi-source organizational research: some cause for concern. **Personnel Psychology**, v. 70, n. 3, p. 635-673, 2016.

MARTIN, K.; JOHNSON, J.; FRENCH, J. Institutional pressures and marketing ethics initiatives: the focal role of organizational identity. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, p. 574-591, 2011.

MEAD, G. H. **Mind, self, and society**: from the standpoint of a social behaviorist. Chicago: University of Chicago, 1967.

MEHDIABADI, H. A.; LI, J. Understanding talent development and implications for human resource development. **Human Resource Development Review**, v. 15, n. 3, p. 263-294. 2016.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MOHAMMAD, A. Effect of workforce diversity on job performance of hotels working in Jordan. **International Journal of Business and Management**, v. 14, n. 85, p. 85-98, 2019.

MOIR, L. What do we mean by corporate social responsibility? **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, v.1, n. 2, p. 16-22, 2001.

MOORE, K.; MCDONALD, P.; BARTLETT, J. The social legitimacy of disability inclusive human resource practices: the case of a large retail organization. **Human Resource Management Journal**, v. 27, n. 4, p. 514-529, 2017.

MULLINS, L. **Hospitality Management and Organizational Behaviour**, Pearson Education, Harlow, 2001.

MURPHY, C. Changing by the click: the professional development of UK journalists. **Education Scientific**, v. 9, n. 4, 2019.

OHUNAKIN, F.; ADENIJI, A.; OGUNNAIKE, O. O.; IGBADUME, F.; AKINTAYO, D. I. The effects of diversity management and inclusion on organizational outcomes: a case of multinational corporation. **Business: Theory and Practice**, v. 20, p. 93-102, 2019.

OLIVER, K.H.; EHRMAN, J.D.; MARASCO, C.C. Vigilante innovation (VIX): case study on the development of student skills through a team-based design process and environment. **International Journal of STEM Education**, v. 6, n. 36, p. 1-15, 2019.

OLSEN, J. E.; MARTINS, L. L. Understanding organizational diversity management programs: a theoretical framework and directions for future research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 33, n. 8, p. 1168-1187, 2012.

OTAYE-EBEDE, L. Employees' perception of diversity management practices: scale development and validation. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 27, n. 4, p. 462-476, 2018.

- PALAZZO, G.; SCHERER, A. Corporate legitimacy as deliberation: a communicative framework. **Journal of Business Ethics**, v. 66, p. 71-88, 2006.
- PERETZ, H.; LEVI, A.; FRIED, Y. Organizational diversity programs across cultures: effects on absenteeism, turnover, performance and innovation, **The International Journal of Human Resource Management**, v. 26, n. 6, p. 875-903, 2015.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. The created environment: controlling interdependence through law and social sanction. In: PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper Row, 1978.
- POLZER, J.; MILTON, L.; SWARM, W. Capitalizing on diversity: interpersonal congruence in small work groups. **Administrative Science Quarterly**, v. 47, p. 296-324, 2002.
- PRATT, M. G. To be or not to be: central questions in organizational identification. In: WHETTEN, D. A.; GODFREY P. C. (Ed.). **Identity in organizations: building theory through conversations**. Thousand Oaks: Sage, p. 171-208, 1998.
- RAGUŹ, I. Gender diversity in corporate boards in EU: trends and challenges. **Polish Journal of Management Studies**, v.16. p. 269-279, 2017.
- RICHARD, O.; MURTHI, B.; ISMAIL, K. The impact of racial diversity on intermediate and long-term performance: the moderating role of environmental context. **Strategic Management Journal**, v.28, p. 1213-1233, 2007.
- ROSSONI, L. O que é legitimidade organizacional? **Organização Social**, v. 23, n. 76, p. 110-129, 2016.
- SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.
- SCOTT; L. A stakeholder approach to organizational identity. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 43-62, 2000.
- SEN, S.; BHATTACHARYA, C.B. Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. **Journal of Marketing Research**, v. 38, n. 2, p. 225-243, 2001.
- SHIKWENI, S.; SCHURINK, W.; VAN WYK, R. Talent management in the South African construction industry. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 17, p. 1-12, 2019.
- SMIDTS, A.; RIEL, C.; PRUYN, A. The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. **Erasmus Research Institute of Management**, v. 44, n. 5, p. 1051-1062, 2000.
- STANSKE, S. Organizational identity and its applications: a direction for further research. **Organizational Identity and Firm Growth**, p. 13-62, 2017.
- STINGLHAMBER, F.; MARIQUE, G.; CAESENS, G.; DESMETTE, D.; HANSEZ, I.; HANIN, D.; BERTRAND, F. Employees' organizational identification and affective organizational commitment: an integrative approach. **PLOS ONE**, v. 10. n. 4, p. 1-23, 2015.

SUBBA, D. Antecedent and consequences of organizational identification: a study in the tourism sector of Sikkim. **Future Business Journal**, v. 5, n. 1, 2019.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches, **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

TAJFEL, H.; TURNER, J. C. The social identity theory of inter group behavior. In: WRCHHEL, S.; AUSTIN, W. G. **Psychology of inter group relations**. Chicago: Nelson-Hale Publishers, 1986.

TENG, C. C.; LU, A. C. C.; HUANG, Z. Y.; FANG, C. H. Ethical work climate, organizational identification, leader-member-exchange (LMX) and organizational citizenship behavior (OCB): a study of three star hotels in Taiwan, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 32 n. 1, p. 212-229, 2020.

TRIPODI, T. et al. **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975

TYLER, T. R. Why people cooperate with organizations: an identity-based perspective. In: SUTTON, R. I.; STAW, B. M. (Eds.). **Research in organizational behavior**. Elsevier Science/JAI Press, v. 21 p. 201-246. 1999.

TYLER, T.; DEGOEY, P.; SMITH, H. Understanding why the justice of group procedures matters: a test of the psychological dynamics of the group-value model. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 70, n. 5, p. 913-930. 1996.

TYLER, T.; BLADER, S. The group engagement model: procedural justice, social identity, and cooperative behavior. **Journal of the Society for Personality and Social Psychology**, v. 7, n. 3, p. 49-61, 2003.

VERGARA, S; IRIGARAY, H. Os múltiplos discursos sobre diversidade no ambiente de trabalho. **Anais 30º ENANPAD**, 2007.

WELFORD, R. Corporate social responsibility in Europe and Asia: critical elements and best practice. **Journal of Corporate Citizenship**, v. 13, 31-47.

WILKINS, S.; BUTT, M. M.; ANNABI, C. A. The influence of organizational identification on employee attitudes and behaviors in multinational higher education institutions. **Journal of Higher Education Policy and Management**, v. 40, n. 1, p. 48-66, 2017.

WRIGHT, K. B. Researching internet-based populations: advantages and disadvantages of online survey research, online questionnaire authoring software packages, and web survey services. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 10, n. 3, 2005.

WU, C.; CHEN, C.; JIANG, R.; WU, P.; XU, B.; WANG, J. Understanding laborers' behavioral diversities in multinational construction projects using integrated simulation approach. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 2, n. 9, p. 2120-2146, 2019.

XIE, L.; ZHOU, J.; ZONG, Q.; LU, Q. Gender diversity in R&D teams and innovation efficiency: role of the innovation context. **Research Policy**, v. 49, n. 1, p. 1-13, 2020.

YAHOSSEINI, K. S.; MOUSSAÏD, M. Comparing groups of independent solvers and transmission chains as methods for collective problem-solving. **Scientific Repository**, v. 10, n. 1, p. 30-60, 2020.