GESTÃO DA DIVERSIDADE E CULTURA ORGANIZACIONAL INCLUSIVA

DIVERSITY MANAGEMENT AND INCLUSIVE ORGANIZATIONAL CULTURE

FERNANDA GALLINA
UNIVERSIDADE FEEVALE

CRISTIANE FROEHLICH
UNIVERSIDADE FEEVALE

DUSAN SCHREIBER
UNIVERSIDADE FEEVALE

SERJE SCHMIDT
UNIVERSIDADE FEEVALE

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à orgão de fomento:
CAPES

GESTÃO DA DIVERSIDADE E CULTURA ORGANIZACIONAL INCLUSIVA

Objetivo do estudo
Analisar a articulação entre gestão da diversidade, políticas e práticas de gestão de pessoas, liderança inclusiva e aprendizagem organizacional na construção de uma cultura organizacional inclusiva em instituições de ensino superior.

Relevância/originalidade
O estudo é relevante ao integrar constructos frequentemente tratados de forma fragmentada, evidenciando mecanismos culturais, gerenciais e de aprendizagem que sustentam a inclusão em instituições de ensino superior.

Metodologia/abordagem
Adotou-se abordagem qualitativa, teórica, descritiva e interpretativa, estruturada como revisão narrativa com procedimentos inspirados na revisão integrativa, análise temática teórica e síntese integradora de 26 estudos selecionados.

Principais resultados
Propõe-se um modelo conceitual integrativo que relaciona gestão da diversidade, práticas de gestão de pessoas, liderança inclusiva, aprendizagem organizacional e cultura inclusiva, destacando a inclusão como processo contínuo de institucionalização e aprendizagem.

Contribuições teóricas/metodológicas
O artigo contribui ao posicionar a aprendizagem organizacional como elo analítico entre diversidade e cultura, oferecendo um arcabouço teórico-metodológico para compreender a inclusão como processo relacional, cultural e institucional.

Contribuições sociais/para a gestão
O estudo orienta gestores e lideranças de IES na formulação de políticas inclusivas coerentes, com práticas de gestão de pessoas, desenvolvimento de lideranças e mecanismos de acompanhamento voltados ao pertencimento e à equidade.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, Gestão da diversidade, Cultura organizacional, Inclusão, Liderança inclusiva

DIVERSITY MANAGEMENT AND INCLUSIVE ORGANIZATIONAL CULTURE

Study purpose
To analyze the articulation among diversity management, people management policies and practices, inclusive leadership and organizational learning in building an inclusive organizational culture in higher education institutions.

Relevance / originality
The study is relevant because it integrates constructs often addressed in a fragmented way, highlighting cultural, managerial and learning mechanisms that sustain inclusion in higher education institutions.

Methodology / approach
A qualitative, theoretical, descriptive and interpretive approach was adopted, structured as a narrative review with procedures inspired by integrative review, theoretical thematic analysis and integrative synthesis of 26 selected studies.

Main results
The study proposes an integrative conceptual model connecting diversity management, people management practices, inclusive leadership, organizational learning and inclusive culture, emphasizing inclusion as a continuous process of institutionalization and learning.

Theoretical / methodological contributions
The article contributes by positioning organizational learning as an analytical link between diversity and culture, offering a theoretical-methodological framework to understand inclusion as a relational, cultural and institutional process.

Social / management contributions
The study guides higher education managers and leaders in developing coherent inclusive policies, aligned with people management practices, leadership development and monitoring mechanisms focused on belonging and equity.

Keywords: People management, Diversity management, Organizational culture, Inclusion, Inclusive leadership

GESTÃO DA DIVERSIDADE E CULTURA ORGANIZACIONAL INCLUSIVA

1 INTRODUÇÃO

O debate sobre diversidade e inclusão consolidou-se nas últimas décadas como um dos eixos centrais da reflexão contemporânea no campo da administração. Impulsionadas por transformações sociais, econômicas e culturais, as organizações passaram a questionar modelos tradicionais de gestão e a buscar abordagens capazes de responder a contextos plurais e dinâmicos (Fleury, 2000; Cox & Blake, 1991; Roberson, 2019; Sood, 2025). Nesse cenário, a diversidade deixa de ser compreendida apenas como uma questão ética ou legal e passa a ser reconhecida como um elemento estratégico, associado à inovação, à aprendizagem organizacional e à sustentabilidade institucional (Ely & Thomas, 2001; Mor Barak, 2016).

A presença de grupos diversos, por si só, não garante resultados organizacionais positivos. Ao contrário, a heterogeneidade pode intensificar conflitos, assimetrias de poder e processos de exclusão simbólica quando não é acompanhada por práticas inclusivas consistentes e por uma cultura organizacional orientada à equidade e ao pertencimento (Cox & Blake, 1991; Fleury, 2000; Shore et al., 2018; Pasha et al., 2024). Nessa perspectiva, diversidade e inclusão são compreendidas como processos interdependentes, cuja efetividade depende da articulação entre valores organizacionais, políticas institucionais e práticas cotidianas de gestão (Roberson, 2019; Dobbin & Kalev, 2022).

No âmbito da gestão de pessoas (GP), essa articulação torna-se necessária, pois as políticas e práticas de GP constituem o principal mecanismo por meio do qual os princípios da diversidade são traduzidos em ações, como recrutamento, seleção, desenvolvimento, avaliação e progressão profissional (Nishii, 2012; Dobbin & Kalev, 2022; Almeida et al., 2024).

Quando essas práticas não estão alinhadas a uma orientação inclusiva, as iniciativas de diversidade tendem a permanecer no plano simbólico, com impactos limitados sobre pertencimento, engajamento e desempenho organizacional (Irigaray & Vergara, 2011; Teixeira et al., 2021). Desse modo, a gestão da diversidade configura-se como um desafio organizacional e relacional, ancorado nos sistemas de gestão de pessoas.

As Instituições de Ensino Superior (IES) reúnem profissionais de diferentes áreas, formações e trajetórias, configurando ambientes marcados pela pluralidade cognitiva, cultural e relacional (Canen & Moreira, 2001; Fritsch et al., 2019). Além disso, as IES exercem função social estratégica, relacionada à formação cidadã, à produção do conhecimento e à promoção da equidade, o que amplia as expectativas quanto à coerência entre discurso institucional e práticas organizacionais inclusivas (Santos, 2019; Zhao et al., 2024).

A efetividade da gestão da diversidade está relacionada à atuação da liderança e aos processos de aprendizagem organizacional. Lideranças inclusivas favorecem ambientes de segurança psicológica, estimulam o compartilhamento de perspectivas diversas e fortalecem o engajamento coletivo, criando condições para que as diferenças sejam convertidas em conhecimento e inovação (Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv, 2010; Nishii, 2012; Shakil, Memon & Ting, 2023). Paralelamente, a aprendizagem organizacional emerge como um mecanismo importante para transformar experiências diversas em conhecimento coletivo, especialmente em organizações intensivas em conhecimento, como as IES (Fiol & Lyles, 1985; Calver, Gold & Stewart, 2013).

Apesar do avanço dessas discussões, observa-se que a literatura aborda diversidade, liderança inclusiva, aprendizagem organizacional e cultura organizacional, limitada a subcampos específicos da administração, como gestão de pessoas ou comportamento organizacional ou estudos críticos (Irigaray & Vergara, 2011; Roberson, 2019; Teixeira et al., 2021).

Além disso, abordagens normativas ou instrumentais tendem a privilegiar indicadores isolados, como composição demográfica ou clima de inclusão, em detrimento da análise dos processos culturais e de aprendizagem que sustentam a inclusão ao longo do tempo (Ely & Thomas, 2001; Shore et al., 2018; Dobbin & Kalev, 2022). No contexto educacional, essa limitação pode favorecer a adoção de iniciativas pontuais e desarticuladas da cultura organizacional, com impacto sobre pertencimento, aprendizagem coletiva e legitimidade institucional (Fritsch et al., 2019; Liu et al., 2024).

Diante desse cenário, o artigo assume o caráter de um estudo teórico. O problema de pesquisa que orienta o estudo é: como a literatura compreende a articulação entre gestão da diversidade, liderança inclusiva e aprendizagem organizacional na construção de uma cultura organizacional inclusiva em instituições de ensino superior?

O objetivo do estudo consiste em analisar a articulação entre gestão da diversidade, políticas e práticas de gestão de pessoas, liderança inclusiva e aprendizagem organizacional na construção de uma cultura organizacional inclusiva em instituições de ensino superior.

Ao promover essa articulação teórica, o estudo contribui para o aprofundamento da compreensão sobre os mecanismos organizacionais que sustentam a inclusão em IES, evidenciando o papel da gestão de pessoas, da liderança e da aprendizagem organizacional na consolidação de culturas organizacionais inclusivas ao longo do tempo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão da diversidade e inclusão na perspectiva organizacional

A discussão sobre diversidade organizacional evoluiu de uma preocupação normativa para uma dimensão estratégica da gestão contemporânea, reconhecida como fundamental para a sustentabilidade, a inovação e a legitimidade institucional das organizações. Inicialmente associada ao cumprimento legal e à responsabilidade social, a diversidade passou a ser compreendida como fonte de vantagem competitiva quando integrada a práticas inclusivas, capazes de estimular aprendizagem organizacional, criatividade e desempenho coletivo (Fleury, 2000; Pasha et al., 2024; Sood, 2025).

Fleury (2000) define diversidade como o reconhecimento e a valorização das diferenças individuais e coletivas, que incluem gênero, raça, etnia, idade, deficiência, orientação sexual, origem social, experiências e perspectivas culturais, que ampliam a capacidade coletiva de interpretar contextos e solucionar problemas organizacionais. Contudo, como destaca Pasha et al. (2024), a heterogeneidade apenas se converte em resultados positivos quando acompanhada de inclusão, entendida como a criação de condições equitativas, seguras e participativas para que essas diferenças se expressem. Com isso, diversidade e inclusão configuram-se como dimensões complementares da cultura organizacional, e não como conceitos autônomos.

Sood (2025) reforça que diversidade e inclusão constituem pilares das estratégias organizacionais contemporâneas. Nesse sentido, Shakil, Memon e Ting (2023) demonstram que práticas consistentes de diversidade estão associadas ao aumento do engajamento e do comportamento inovador, Zhao et al. (2024) indicam que ambientes educacionais diversos favorecem colaboração e aprendizagem coletiva. Além disso, Ely e Thomas (2001) ressaltam que a diversidade se manifesta em múltiplas dimensões, visível, cognitiva e relacional, que impactam a cultura organizacional de maneiras distintas, a depender da forma como são interpretadas e institucionalizadas.

A diversidade cognitiva, em particular, relaciona-se ao aumento da criatividade e da inovação quando é mediada por práticas de integração e liderança inclusiva (Cox & Blake, 1991). Li, Wu e Xiong (2021) evidenciam que a inteligência cultural favorece o comportamento inovador sustentável ao mediar trocas de conhecimento entre indivíduos com repertórios

distintos. De modo convergente, Calver, Gold e Stewart (2013) destacam que o intercâmbio entre sujeitos diversos fortalece a aprendizagem coletiva e contribui para a resiliência organizacional.

Nesse cenário, a gestão da diversidade caracteriza-se como um conjunto de políticas, práticas e valores integrados à estratégia organizacional, voltados ao reconhecimento, à valorização e à potencialização das diferenças (Fritsch et al., 2019). Pesquisas sobre aprendizagem organizacional e interação entre sujeitos com repertórios diversos indicam que o alinhamento entre cultura organizacional e práticas de desenvolvimento humano favorece o engajamento coletivo, a criatividade e a capacidade adaptativa das organizações (Fiol & Lyles, 1985; Calver, Gold & Stewart, 2013). Desse modo, cultura organizacional, práticas de desenvolvimento humano e liderança inclusiva compõem o núcleo estruturante da gestão da diversidade.

A liderança inclusiva emerge, nesse contexto, como elemento crítico. De acordo com Shakil, Memon e Ting (2023), líderes inclusivos estimulam ambientes de confiança, abertura ao diálogo e segurança psicológica, favorecendo o compartilhamento de ideias. Li, Wu e Xiong (2021) reforçam que a inteligência cultural da liderança influencia o desempenho organizacional ao promover cooperação e integração. Fleury (2000) complementa que culturas orientadas à aprendizagem e à cooperação favorecem o tratamento construtivo das diferenças.

Apesar desse avanço conceitual, estudos apontam um descompasso entre discurso e prática, por exemplo, Irigaray e Vergara (2011) observam que a ausência de ações efetivas compromete o senso de pertencimento e a legitimidade institucional. Teixeira, Oliveira, Diniz, Marcondes (2021) reforçam que essa desconexão limita o impacto das iniciativas inclusivas, sobretudo em organizações marcadas por estruturas hierárquicas rígidas, que restringem a efetividade das políticas de diversidade (Fritsch et al., 2019).

Nas IES, a diversidade assume papel principal por estar articulada à missão social dessas organizações. Ao reunirem profissionais de diferentes áreas e trajetórias, tais instituições apresentam potencial para práticas colaborativas e inclusivas. Fleury (2000) e Alves e Galeão-Silva (2004) destacam que a valorização da diversidade fortalece a cultura de aprendizagem e o compromisso com a equidade. Ainda assim, pesquisas evidenciam que ações de diversidade permanecem, por vezes, restritas ao plano simbólico, sem provocar mudanças concretas nas relações de trabalho (Irigaray & Vergara, 2011; Teixeira, Oliveira, Diniz & Marcondes, 2021).

As percepções dos colaboradores configuram-se como indicador da efetividade dessas práticas. Percepções positivas sobre inclusão associam-se à satisfação, ao comprometimento e à inovação (Shakil, Memon & Ting, 2023). Quando há alinhamento entre discurso e prática, observam-se maiores níveis de engajamento, quando não há, prevalecem resistências e perda de legitimidade institucional (Irigaray & Vergara, 2011).

Desse modo, a diversidade atua como catalisadora de inovação e aprendizagem ao estimular redes de conhecimento e práticas colaborativas (Li, Wu & Xiong, 2021). No contexto educacional, sua gestão exige coerência, participação e alinhamento à missão social, contribuindo para ampliar o aprendizado coletivo e fortalecer a legitimidade institucional (Cox & Blake, 1991; Fritsch et al., 2019).

2.2 Diversidade, inclusão e aprendizagem organizacional

A diversidade, entendida como a coexistência de múltiplas identidades, trajetórias e modos de pensar, ultrapassa a dimensão demográfica e abrange aspectos cognitivos, culturais, relacionais e contextuais que moldam a forma como os indivíduos percebem, interpretam e contribuem para o trabalho coletivo (Shore et al., 2018). Contudo, conforme argumenta Pasha et al. (2024), a existência dessa heterogeneidade não assegura benefícios organizacionais, é a inclusão que converte diferenças em valor estratégico.

Roberson (2019) destaca que organizações inclusivas integram diferentes perspectivas à tomada de decisão e distribuem oportunidades de forma justa e equitativa. Esse processo exige práticas deliberadas que promovam engajamento, respeito e participação plena (Nishii, 2012), especialmente em IES, cuja missão social envolve formar cidadãos críticos e promover ambientes democráticos e colaborativos (Santos, 2019). Nesse contexto, a aprendizagem organizacional emerge como mecanismo articulador entre diversidade, participação e inovação.

O aprendizado coletivo resulta da interação entre sujeitos que possuem repertórios distintos, favorecendo resiliência, criatividade e capacidade adaptativa (Calver, Gold & Stewart, 2013). Fiol e Lyles (1985) ressaltam que aprender implica interpretar experiências compartilhadas, convertendo vivências diversas em conhecimento coletivo. No âmbito educacional, essa dinâmica contribui tanto para práticas pedagógicas inovadoras quanto para o fortalecimento da missão institucional de inclusão e desenvolvimento humano (Canen & Moreira, 2001).

Liu et al. (2024) reforçam essa interdependência ao demonstrar que programas integrados de diversidade contribuem para o fortalecimento do pertencimento e da eficácia institucional em universidades. De modo convergente, estudos sobre liderança inclusiva e aprendizagem organizacional indicam que, quando articulada a estilos de liderança transformacional, a gestão da diversidade potencializa a coesão e o desempenho organizacional (Nishii, 2012; Calver, Gold & Stewart, 2013). Sendo assim, organizações inclusivas tendem a apresentar maiores níveis de inovação e engajamento (Deloitte, 2023; Ely & Thomas, 2020), efeitos que se mostram relevantes no contexto educacional (Fritsch et al., 2019).

Dessa forma, a gestão da diversidade configura-se como um processo contínuo de aprendizagem institucional, dependente da articulação entre cultura organizacional, liderança e práticas de gestão (Fleury, 2000; Fiol & Lyles, 1985). Tal processo requer coerência entre discurso e prática, evitando que a diversidade seja reduzida a iniciativas simbólicas desvinculadas da cultura organizacional (Irigaray & Vergara, 2011; Teixeira et al., 2021). O principal desafio, portanto, não é apenas incluir, mas aprender com a diferença, incorporando-a como ativo estratégico no cotidiano institucional.

2.3 Liderança inclusiva e cultura organizacional

A liderança inclusiva emerge como elemento estruturante para a transformação da diversidade em prática organizacional efetiva, atuando como ponte entre valores institucionais e comportamentos cotidianos, líderes inclusivos reconhecem, valorizam e integram diferentes perspectivas, estimulando ambientes de confiança, participação equitativa e inovação (Nishii, 2012; Shakil, Memon & Ting, 2023). Quando a liderança demonstra abertura ao diálogo e respeito às singularidades, ampliam-se o engajamento, a expressão de ideias e o senso de pertencimento (Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv, 2010).

Li, Wu e Xiong (2021) aprofundam esse debate ao introduzir a noção de inteligência cultural, definida como a capacidade de interpretar, articular e integrar múltiplas perspectivas culturais na gestão cotidiana. Essa competência amplia o desempenho inovador e fortalece a cooperação entre equipes, sendo necessária em contextos multiculturais e em IES, caracterizadas pela complexidade organizacional.

A liderança inclusiva constitui ativo estratégico, e não apenas postura ética, de acordo com Booysen (2013), culturas participativas e lideranças sensíveis ao diálogo intercultural elevam níveis de engajamento e inovação. No contexto brasileiro, Fleury (2000) destaca que a cultura organizacional funciona como matriz simbólica que orienta percepções e comportamentos, sendo decisiva para a forma como as diferenças são interpretadas e administradas.

Quando há incongruência entre discurso institucional de diversidade e práticas cotidianas de liderança, instalam-se processos de exclusão simbólica que comprometem confiança e legitimidade organizacional (Irigaray & Vergara, 2011; Teixeira et al., 2021). Liu, et al. (2024) confirmam que políticas de diversidade somente produzem impacto quando líderes traduzem valores institucionais em ações, reforçando a interdependência entre liderança e cultura.

Essa relação dialoga com a perspectiva de Schein (2017), para quem liderança e cultura organizacional constituem fenômenos mutuamente constitutivos, pois líderes moldam culturas ao mesmo tempo em que são moldados por elas. Nas IES, essa convergência torna-se ainda mais importante, uma vez que tais organizações são marcadas por múltiplas epistemologias, trajetórias profissionais diversas e estruturas decisórias complexas (Fritsch et al., 2019). Desse modo, liderança inclusiva e cultura organizacional configuram um binômio indispensável à construção de ambientes institucionais éticos, colaborativos e inovadores.

2.4 Políticas e práticas de gestão de pessoas orientadas à diversidade

A gestão da diversidade alcança maior efetividade quando sustentada por políticas e práticas de gestão de pessoas estruturadas, capazes de conectar níveis estratégico, tático e operacional da organização. Isso inclui processos formais, como seleção equitativa, progressão funcional transparente e auditorias salariais, bem como programas de desenvolvimento voltados à formação de competências culturais e à liderança inclusiva (Dobbin & Kalev, 2022; Fritsch et al., 2019).

Dobbin e Kalev (2022) indicam que intervenções produzem resultados mais consistentes quando combinam mudanças estruturais e envolvimento gerencial. Almeida et al. (2024) identificam impactos positivos de práticas como recrutamento direcionado, seleção padronizada, programas formais de mentoria e monitoramento contínuo de indicadores de diversidade.

Práticas de diversidade somente se consolidam quando integradas a ciclos de aprendizagem organizacional, com mecanismos de *feedback*, avaliação e ajuste contínuo (Nishii, 2012; Calver, Gold & Stewart, 2013). A adoção de indicadores de diversidade e inclusão favorece alinhamento estratégico e responsabilização gerencial (McKinsey, 2020; Almeida et al., 2024). A ausência de métricas, por outro lado, amplia o risco de iniciativas fragmentadas e do denominado *diversity washing* (Roberson, 2019; Dobbin & Kalev, 2022).

No contexto das IES, essas políticas precisam considerar especificidades acadêmicas, como critérios disciplinares, trajetórias docentes e redes intelectuais. Liu et al. (2024) indicam que práticas combinadas de recrutamento ativo, mentoria, formação continuada e avaliação periódica ampliam pertencimento, interdisciplinaridade e inovação. Dessa forma, a gestão da diversidade demanda coerência entre governança acadêmica, cultura organizacional e práticas de gestão de pessoas.

2.5 Especificidades da diversidade em instituições de ensino superior

Nas IES, a diversidade assume contornos específicos, pois essas organizações articulam missão formativa, função pública e estruturas profissionais complexas, que incluem docência, pesquisa e atividades técnico administrativas. Desse modo, a diversidade não se limita à composição demográfica do quadro funcional, mas envolve práticas pedagógicas, currículos, formas de avaliação, redes de colaboração interdisciplinar e as relações de poder que definem quem participa das esferas decisórias (Alves & Galeão-Silva, 2004).

Liu et al. (2024) e Fritsch et al. (2019) indicam que políticas de diversidade em instituições de ensino impactam positivamente o engajamento acadêmico, a aprendizagem coletiva e o fortalecimento do pertencimento institucional, bem como o acesso e a inclusão, na

medida em que promovem ambientes educacionais mais equitativos e sensíveis à pluralidade sociocultural (Ely & Thomas, 2001; Deloitte, 2023). Há também suporte teórico para a relação entre diversidade e inovação organizacional (Freitas & Rodrigues, 2023).

Em contrapartida, a literatura indica menor incidência de análises voltadas aos efeitos de longo prazo das políticas de diversidade sobre processos organizacionais, como promoção, avaliação docente e estrutura de carreira técnica (Irigaray & Vergara, 2011; Teixeira et al., 2021). A limitação de evidências empíricas sistematizadas acerca desses efeitos restringe a possibilidade de generalização dos resultados e reforça a pertinência de estudos contextuais que considerem especificidades institucionais, incluindo distinções entre instituições públicas e privadas (Teixeira et al., 2021; Zanelli & Bastos, 2014). Quando políticas de diversidade não se articulam à cultura organizacional e aos mecanismos de governança acadêmica, tendem a permanecer no plano simbólico, com impactos limitados sobre práticas institucionais e sobre a própria missão das organizações educacionais (Irigaray & Vergara, 2011; Schein, 2010).

2.6 Desafios e resistências na gestão da diversidade

Apesar dos avanços conceituais e normativos, a gestão da diversidade enfrenta resistências institucionais, culturais e simbólicas. Muitas organizações adotam discursos inclusivos sem promover transformações estruturais, dificultando a sustentabilidade das práticas que comprometem legitimidade e pertencimento (Dobbin & Kalev, 2022; Irigaray & Vergara, 2011).

Vieses como estereótipos de gênero, raça, idade e origem social, além do viés de similaridade e do viés de confirmação, permanecem como barreiras nos processos de contratação, promoção e reconhecimento. Esses vieses influenciam avaliações de competência, potencial e desempenho de forma não deliberada, levando decisores a favorecer perfis considerados “mais adequados” segundo padrões historicamente dominantes. Como resultado, desigualdades são reproduzidas mesmo em contextos organizacionais que dispõem de políticas formais de diversidade e inclusão, uma vez que tais políticas não eliminam automaticamente os mecanismos cognitivos e sociais que orientam as decisões cotidianas (Clar et al., 2021; Tassi & Guimarães, 2025).

Em ambientes organizacionais homogêneos, a diversidade tende a ser percebida como uma ameaça ao status quo, uma vez que desafia normas, valores e práticas. Essa percepção tende a intensificar resistências internas, manifestadas tanto em atitudes individuais quanto em rotinas organizacionais, sobretudo quando inexistem condições favoráveis como abertura cultural, processos de aprendizagem organizacional e liderança efetivamente comprometida com a inclusão. Nessas circunstâncias, iniciativas de diversidade podem ser interpretadas como imposições externas ou simbólicas, limitando sua incorporação às práticas cotidianas e aos processos decisórios da organização (Ely & Thomas, 2001; Nishii, 2012; Dobbin & Kalev, 2022).

Outro desafio refere-se à ausência de indicadores objetivos para monitorar o impacto das ações de diversidade, o que limita a avaliação estratégica e o aprendizado institucional (Nishii, 2012). Sem métricas claras, as iniciativas tornam-se reativas e fragmentadas, reduzindo sua efetividade (Cox & Blake, 1991; Shore et al., 2018). Nas IES, essas resistências manifestam-se ainda por meio de burocracia, hierarquias acadêmicas rígidas e tensões entre ideais democráticos e modelos gerenciais orientados por produtividade (Fritsch et al., 2019).

3 METODOLOGIA

O estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza teórica, com caráter descritivo e interpretativo, voltada à sistematização da produção científica sobre gestão da diversidade, liderança inclusiva e aprendizagem organizacional na construção de uma cultura organizacional

inclusiva em IES. A opção por esse enfoque fundamenta-se na adequação da pesquisa qualitativa para investigações orientadas à compreensão de significados, articulações conceituais e processos simbólicos em fenômenos organizacionais complexos (Creswell & Poth, 2018; Merriam & Tisdell, 2025).

O estudo estrutura-se como uma revisão narrativa com procedimentos inspirados na revisão integrativa da literatura, permitindo articular correntes teóricas, identificar convergências e divergências conceituais e construir uma síntese analítica orientada por um problema de pesquisa (Flick, 2013; Bryman, 2016). Essa escolha metodológica reconhece o caráter não exaustivo da revisão, mas busca ampliar o rigor analítico por meio da explicitação de um protocolo integrativo, conforme recomendações para pesquisas teóricas em estudos organizacionais (Tracy, 2010).

3.1 Protocolo integrativo adotado

O protocolo integrativo seguiu quatro etapas analíticas, conforme orientações de Creswell e Poth (2018), Braun e Clarke (2006) e Gibbs (2018):

(I): Formulação do problema de pesquisa: a etapa inicial consistiu na delimitação do problema de pesquisa, orientado pela seguinte questão: como a literatura contemporânea compreende a articulação entre gestão da diversidade, liderança inclusiva e aprendizagem organizacional na construção de uma cultura organizacional inclusiva em instituições de ensino? Essa formulação orientou as decisões subsequentes de busca, seleção e análise teórica.

(ii) Estratégia de busca e identificação dos estudos: a busca bibliográfica foi realizada em bases de dados científicas, como Scopus, Web of Science e SciELO, complementada por livros citados no campo da administração e dos estudos organizacionais (Fleury, 2000; Cox & Blake, 1991; Schein, 2017). Foram utilizados descritores em português e inglês, combinados por operadores booleanos, tais como: gestão da diversidade, *diversity management*, *inclusive leadership, organizational learning*, *organizational culture* e *educational institutions*.

(iii) Avaliação crítica, critérios de inclusão e exclusão: a seleção dos estudos seguiu critérios explícitos de inclusão e exclusão, visando assegurar coerência teórico-conceitual e aderência ao escopo do estudo. Foram incluídas produções que: a) abordassem diretamente ao menos dois dos constructos centrais (diversidade, liderança inclusiva, aprendizagem organizacional e cultura organizacional); b) apresentassem fundamentação teórica consistente; c) estivessem situadas no campo da administração, estudos organizacionais ou educação superior.

Foram excluídos estudos de caráter normativo, ensaios opinativos, publicações duplicadas e trabalhos que tratassem diversidade apenas como variável demográfica isolada, sem articulação com processos organizacionais ou culturais, conforme alertam Irigaray e Vergara (2011) e Dobbin e Kalev (2022).

(iv) Síntese integradora e análise temática: o corpus final foi composto por 26 estudos, selecionados após o processo de exclusão e avaliados por meio de análise temática de natureza teórica, conforme os procedimentos de Braun e Clarke (2006) e sistematizada por Gibbs (2018). Essa etapa envolveu leitura aprofundada, codificação conceitual, agrupamento em eixos analíticos e construção de uma síntese integradora, que fundamentou o modelo conceitual.

3.2 Tabela sistematizada do protocolo integrativo

O Quadro 1 sintetiza o protocolo integrativo adotado, explicitando etapas, procedimentos e critérios analíticos, ampliando a transparência metodológica do estudo.

Quadro 1. Protocolo integrativo da revisão teórico-analítica

Etapa	Procedimento	Referências metodológicas
Formulação do problema	Delimitação da questão de pesquisa e dos constructos centrais.	Creswell e Poth (2018); Tracy (2010)
Busca bibliográfica	Bases *Scopus, Web of Science, SciELO* e livros clássicos. Identificados 63 documentos nesta etapa.	Flick (2013); Bryman (2016)
Critérios de inclusão	Aderência temática, densidade teórica, campo organizacional/educacional.	Merriam e Tisdell (2025)
Critérios de exclusão	Estudos normativos, duplicados, sem articulação organizacional. Excluídos 37 documentos nesta etapa.	Irigaray e Vergara (2011); Dobbin e Kalev (2022)
Corpus final	26 documentos selecionados.	—
Análise dos dados	Análise temática teórica e síntese integradora.	Braun e Clarke (2006); Gibbs (2018)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com vistas a fortalecer o rigor analítico, os estudos selecionados foram triangulados conceitualmente, permitindo identificar convergências entre os autores aplicados ao contexto educacional. O Quadro 2 apresenta essa triangulação, explicitando como os principais construtos foram articulados na análise.

Quadro 2. Triangulação conceitual dos constructos analíticos

Construto central	Autores clássicos	Autores contemporâneos	Contribuição
Gestão da diversidade	Cox e Blake (1991); Fleury (2000)	Roberson (2019); Pasha *et al.* (2024)	Diversidade como valor estratégico.
Liderança inclusiva	Ely e Thomas (2001)	Nishii (2012); Shakil *et al.* (2023)	Mediação entre valores e práticas.
Aprendizagem organizacional	Fiol e Lyles (1985)	Calver *et al*. (2013)	Conversão da diversidade em conhecimento.
Cultura organizacional	Fleury (2000); Schein (2017)	Mor Barak (2016)	Internalização simbólica da inclusão.
Contexto educacional	Canen e Moreira (2001)	Fritsch *et al*. (2019); Liu *et al*. (2024)	Especificidades institucionais.

Fonte: Elaborado pelos autores.

4 CULTURA ORGANIZACIONAL INCLUSIVA: UMA ABORDAGEM INTEGRADORA

A literatura analisada indica que a gestão da diversidade pode ser compreendida como um processo organizacional associado à transformação cultural e à aprendizagem organizacional, relevante em contextos institucionais intensivos em conhecimento, como as IES. Quando incorporada à estratégia organizacional, a diversidade relaciona-se a resultados como inovação, legitimidade institucional e sustentabilidade, desde que acompanhada por práticas inclusivas e mecanismos de institucionalização consistentes (Cox & Blake, 1991; Mor Barak, 2016; Fritsch et al., 2019).

A cultura organizacional, concebida como um sistema de significados compartilhados que orienta percepções e comportamentos, desempenha papel estruturante nos processos de

mudança e adaptação organizacional (Schein, 2017; Fleury, 2000). Nesse contexto, a liderança inclusiva atua como instância mediadora entre valores institucionais e práticas cotidianas, ao interpretar e legitimar os princípios da diversidade e ao criar condições para a aprendizagem coletiva e a incorporação progressiva da inclusão à cultura organizacional (Nishii, 2012; Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv, 2010).

Os resultados associados à diversidade dependem da abertura organizacional ao diálogo e ao reconhecimento das diferenças, bem como da existência de práticas sistemáticas de acompanhamento e aprendizagem institucional (Fleury, 2000; Ely & Thomas, 2001). Iniciativas pontuais ou simbólicas, dissociadas da atuação da liderança e de mecanismos de monitoramento, tendem a apresentar efeitos limitados ou a reproduzir assimetrias existentes (Shore et al., 2018; Dobbin & Kalev, 2022). Em contrapartida, quando articuladas a estratégias organizacionais, as políticas de diversidade contribuem para processos de aprendizagem, compartilhamento de conhecimento e adaptação organizacional (Pasha et al., 2024; Shakil, Memon & Ting, 2023).

Em comparação a modelos clássicos de diversidade no trabalho, como o paradigma de integração e aprendizagem proposto por Ely e Thomas (2001) e as abordagens de inclusão organizacional sistematizadas por Mor Barak (2016), o modelo conceitual apresentado neste estudo distingue-se ao explicitar a aprendizagem organizacional como mecanismo analítico que conecta diversidade e cultura organizacional (Figura 1). Essa perspectiva permite compreender a internalização da inclusão como processo contínuo, sustentado por interações, práticas reflexivas e construção compartilhada de significados, aspecto necessário em IES (Fiol & Lyles, 1985; Calver, Gold & Stewart, 2013).

No contexto das IES, a diversidade assume configurações específicas, na medida em que se articula à missão social, às práticas formativas e à produção do conhecimento. Ambientes organizacionais orientados por princípios de inclusão favorecem condições de pertencimento institucional, cooperação acadêmica e diálogo intercultural, com implicações para os processos de aprendizagem e para a atuação organizacional dessas instituições (Nishii, 2012; Canen & Moreira, 2001; Fritsch et al., 2019).

A Figura 1 a seguir, apresenta os elementos constitutivos do modelo conceitual proposto neste estudo, evidenciando as relações entre gestão da diversidade, políticas e práticas de gestão de pessoas, liderança inclusiva, aprendizagem organizacional e cultura organizacional inclusiva. Trata-se de uma representação teórica cujo propósito é explicitar como esses construtos se relacionam na conformação de ambientes organizacionais orientados à inclusão, no contexto das IES (Ely & Thomas, 2001; Mor Barak, 2016; Fleury, 2000).

A gestão da diversidade ocupa posição estruturante no modelo, por compreender o conjunto de valores, diretrizes e orientações estratégicas que orientam o reconhecimento e o tratamento das diferenças no contexto organizacional. Conforme discutido no referencial teórico, a diversidade, quando abordada de forma isolada, não gera efeitos organizacionais consistentes, uma vez que sua efetividade depende dos processos de institucionalização, legitimação e operacionalização no interior das organizações (Fleury, 2000; Cox & Blake, 1991; Pasha et al., 2024).

As políticas e práticas de gestão de pessoas configuram a dimensão operacional do modelo, atuando como mecanismos de tradução dos princípios da diversidade em ações organizacionais concretas. Processos como recrutamento, seleção, desenvolvimento, avaliação e progressão profissional constituem instrumentos por meio dos quais os valores institucionais são incorporados ao cotidiano organizacional ou, quando inconsistentes, perdem capacidade de orientar comportamentos e relações de trabalho. Nesse sentido, essa dimensão conecta o nível estratégico às práticas organizacionais, contribuindo para a coerência entre diretrizes

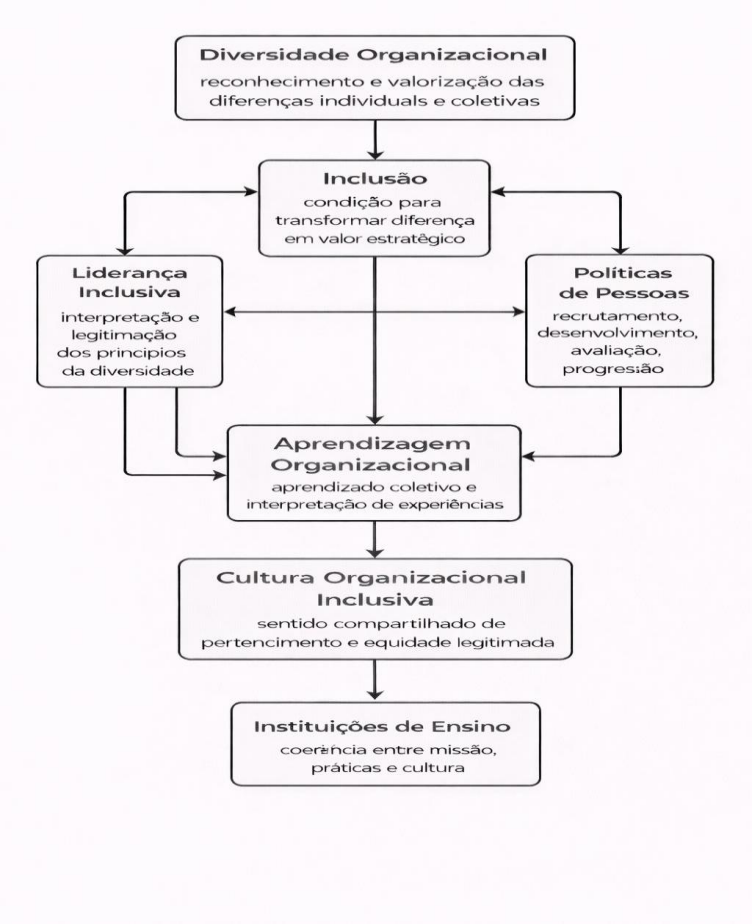
institucionais e ações efetivamente implementadas (Nishii, 2012; Dobbin & Kalev, 2022; Almeida et al., 2024).

A liderança inclusiva assume função mediadora no modelo conceitual, ao atuar na interpretação e na legitimação dos princípios da diversidade no contexto das práticas cotidianas. Por meio de comportamentos associados à abertura ao diálogo, à escuta e à participação equitativa, líderes influenciam a forma como as diferenças são reconhecidas e incorporadas aos processos de trabalho, criando condições organizacionais associadas à segurança psicológica, ao compartilhamento de perspectivas e à cooperação (Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv, 2010; Nishii, 2012; Shakil, Memon & Ting, 2023).

A aprendizagem organizacional é representada no modelo como um mecanismo transversal, responsável pela conversão de experiências diversas em conhecimento coletivo. Nesse sentido, a aprendizagem atua como elo entre diversidade e cultura organizacional, ao possibilitar que diferenças sejam interpretadas, incorporadas e institucionalizadas ao longo do tempo por meio de processos contínuos de interação, reflexão e ajuste organizacional (Fiol & Lyles, 1985; Calver, Gold & Stewart, 2013).

Por fim, a cultura organizacional inclusiva constitui o resultado emergente da interação contínua entre gestão da diversidade, políticas e práticas de gestão de pessoas, liderança inclusiva e aprendizagem organizacional. Não é concebida como uma variável estática, mas como um sistema simbólico em permanente construção, que orienta comportamentos, percepções de pertencimento e a legitimidade institucional, especialmente em contextos educacionais marcados pela pluralidade de saberes e trajetórias profissionais (Fleury, 2000; Schein, 2017).

Figura 1. Modelo conceitual integrativo



Fonte: Elaborado pelos autores com base no referencial teórico.

4.1 Implicações do modelo conceitual

A análise da literatura permite discutir implicações teóricas do modelo conceitual proposto, ao articular gestão da diversidade, liderança inclusiva, políticas e práticas de gestão de pessoas e aprendizagem organizacional. Essa articulação contribui para a compreensão dos mecanismos organizacionais por meio dos quais a diversidade é institucionalizada e convertida em padrões culturais compartilhados, resultando na conformação de uma cultura organizacional inclusiva (Fleury, 2000; Ely & Thomas, 2001; Mor Barak, 2016).

Ao diferenciar-se de abordagens que tratam a diversidade como variável isolada ou como atributo apenas demográfico, o modelo enfatiza seu caráter processual e relacional, dependente de mediações organizacionais, práticas institucionais e processos contínuos de aprendizagem. Essa perspectiva mostra-se pertinente em IES, nas quais a produção, a circulação e a legitimação do conhecimento constituem elementos da dinâmica organizacional (Fiol & Lyles, 1985; Calver, Gold & Stewart, 2013).

Parte da literatura sobre diversidade e inclusão privilegia abordagens normativas ou instrumentais, concentrando-se em políticas formais, programas de treinamento ou indicadores de clima organizacional. Essas abordagens tendem a subestimar condicionantes estruturais, relações de poder e processos simbólicos que influenciam a efetividade das iniciativas inclusivas no cotidiano organizacional (Irigaray & Vergara, 2011; Shore et al., 2018; Dobbin & Kalev, 2022). No contexto educacional, tais limitações tornam-se mais evidentes, considerando a presença de hierarquias acadêmicas, culturas disciplinares e estruturas decisórias fragmentadas, que podem restringir o alcance das políticas de diversidade quando dissociadas de processos de aprendizagem organizacional e da mediação da liderança (Irigaray & Vergara, 2011; Fritsch et al., 2019).

O modelo proposto busca avançar nesse debate ao conceber a inclusão como processo cultural dinâmico, sustentado pela articulação entre estrutura organizacional, ação gerencial e aprendizagem coletiva. Nessa perspectiva, a liderança inclusiva não se restringe à criação de condições relacionais favoráveis, mas atua como instância interpretativa responsável por traduzir valores institucionais em práticas organizacionais recorrentes, influenciando a forma como a diversidade é compreendida, legitimada e incorporada ao trabalho cotidiano (Nishii, 2012; Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv, 2010).

Vale ressaltar que a aprendizagem organizacional é concebida como mecanismo transversal que sustenta a internalização cultural da diversidade. Ao transformar experiências diversas em conhecimento coletivo, a aprendizagem possibilita que diferenças sejam reinterpretadas e institucionalizadas ao longo do tempo, contribuindo para a estabilidade e a continuidade da cultura organizacional inclusiva (Fiol & Lyles, 1985; Calver, Gold & Stewart, 2013).

A comparação do modelo conceitual proposto com outros *frameworks* da literatura permite delimitar seus limites teóricos. O paradigma de integração e aprendizagem de Ely e Thomas (2001) representa um marco ao deslocar o debate da diversidade para uma perspectiva em que as diferenças são reconhecidas como fonte legítima de aprendizagem organizacional. O modelo aqui proposto converge com essa abordagem ao reconhecer que a diversidade produz efeitos organizacionais quando integrada aos processos centrais de trabalho e aprendizagem, mas avança ao explicitar a aprendizagem organizacional como mecanismo estruturante e não apenas como resultado emergente das interações entre grupos diversos.

De modo complementar, a abordagem de inclusão organizacional sistematizada por Mor Barak (2016) destaca a natureza multiescalar da inclusão, articulando níveis individual, grupal, organizacional e societal. O modelo proposto dialoga com essa perspectiva ao reconhecer o papel das políticas e práticas de gestão de pessoas e da liderança inclusiva. Entretanto, diferencia-se ao aprofundar o papel mediador da liderança como instância interpretativa e ao

posicionar a aprendizagem como elo dinâmico entre diversidade e cultura organizacional, permitindo compreender a inclusão como processo cultural em construção contínua, e não apenas como condição estrutural ou normativa.

Do ponto de vista analítico, o principal aporte do modelo reside na integração entre cultura organizacional, liderança inclusiva, políticas e práticas de gestão de pessoas e aprendizagem organizacional em um único arcabouço interpretativo. Enquanto modelos tendem a privilegiar recortes específicos, como clima organizacional, políticas formais ou atitudes individuais, a proposta enfatiza a interdependência desses elementos, oferecendo uma leitura processual e relacional da inclusão organizacional, adequada a contextos caracterizados por complexidade simbólica e múltiplas esferas decisórias, como as IES (Fritsch et al., 2019).

Ressalta-se que o modelo proposto apresenta limitações. Por tratar-se de uma construção teórica, suas proposições demandam validação empírica em diferentes contextos institucionais. Além disso, o modelo pressupõe condições organizacionais favoráveis à aprendizagem e à abertura cultural, que podem não estar presentes em instituições marcadas por estruturas hierárquicas rígidas ou por culturas acadêmicas tradicionais (Irigaray & Vergara, 2011; Teixeira et al., 2021).

As implicações do modelo também variam conforme o tipo de IES. Em instituições públicas, a missão social, a diversidade do corpo discente e a tradição de debate crítico podem favorecer a legitimação do discurso inclusivo, ao passo que a burocracia, a rigidez das carreiras acadêmicas e a fragmentação departamental podem dificultar a tradução de diretrizes institucionais em práticas efetivas de liderança e aprendizagem organizacional (Fritsch et al., 2019). Em instituições privadas, maior flexibilidade administrativa pode facilitar a implementação de políticas de diversidade e programas de desenvolvimento de lideranças inclusivas, embora a centralidade de indicadores de desempenho possa restringir a inclusão a uma lógica instrumental, quando dissociada de processos consistentes de aprendizagem e mudança cultural (Dobbin & Kalev, 2022).

Dessa forma, o modelo conceitual proposto deve ser compreendido como uma estrutura analítica flexível, sensível às especificidades institucionais e aos contextos organizacionais. Sua efetividade depende do grau de institucionalização das políticas de diversidade, da legitimidade da liderança inclusiva e da existência de espaços organizacionais voltados à aprendizagem reflexiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a articulação entre gestão da diversidade, políticas e práticas de gestão de pessoas, liderança inclusiva e aprendizagem organizacional na construção de uma cultura organizacional inclusiva em instituições de ensino superior.

Como principal resultado, o estudo propõe um modelo conceitual que evidencia a interdependência entre diversidade organizacional, mediações gerenciais e processos de aprendizagem na conformação de uma cultura inclusiva. O modelo destaca que a diversidade não produz efeitos organizacionais de forma automática, mas depende da atuação articulada da liderança, da coerência das práticas de gestão de pessoas e da existência de espaços organizacionais que favoreçam a aprendizagem coletiva e a internalização cultural da inclusão.

As contribuições do estudo concentram-se no campo da gestão de pessoas, ao oferecer um referencial que permite compreender a inclusão como processo organizacional contínuo, sensível às dinâmicas culturais e institucionais das organizações educacionais. Ao enfatizar a necessidade de coerência entre discurso, práticas e aprendizagem, o artigo contribui para o avanço das discussões sobre diversidade em contextos caracterizados por complexidade simbólica e pluralidade de atores.

Entre as limitações do estudo, destaca-se o caráter teórico do modelo proposto, que demanda validação empírica em diferentes tipos de instituições de ensino. Pesquisas futuras podem explorar a aplicação do modelo em estudos de caso, análises comparativas entre instituições públicas e privadas ou investigações quantitativas que testem as relações propostas. Estudos longitudinais podem contribuir para compreender como os processos de aprendizagem e liderança influenciam a consolidação da cultura organizacional inclusiva ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

Almeida, A. P. S., Amaral, M. R., Willerding, I. A., & Lapolli, E. M. (2024). Diversity management in organizations: An integrative systematic review. *Revista Aracê*, 6(3). https://doi.org/10.56238/arev6n3-089

Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 20–29. https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37615

Antunes, K. C. V., Tavella, P. S. A., & Braga, N. F. F. (2025). Inclusão de estudantes com deficiência no ensino superior pela ótica docente e discente. *Revista da FAEEBA – Educação e Contemporaneidade*, 34(79), 227–243. https://doi.org/10.21879/faeeba2358-0194.2025.v34.n79.p227-243

Araújo, C. C. S., Souza, P. R., & Andrade, F. R. O. (2025). The moderating role of diversity management in the relationship between absorptive capacity and innovation. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 27(3), Artigo 4316. https://doi.org/10.7819/rbgn.v27i03.4316

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Baycan, T., Sahin, M., & Nijkamp, P. (2012). The urban growth potential of second-generation migrant entrepreneurs: A sectoral study on Amsterdam. *International Business Review*, 21(6), 971–986. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.11.005

Benghozi, P.-J., & Lyubareva, I. (2014). When organizations in the cultural industries seek new business models. *International Journal of Arts Management*, 16(3), 6–19. https://polytechnique.hal.science/X-PREG/hal-01066416v1

Bogdan, R., & Biklen, S. (2007). *Qualitative research for education*: An introduction to theory and methods (5th ed.). Pearson.

Booysen, L. (2013). The development of inclusive leadership practice and processes. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 296–329. https://doi.org/10.1002/9781118764282.ch10

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.

Calver, J., Gold, J., & Stewart, J. (2013). Learning in diverse organizations. *Human Resource Development International*, 16(3), 249–255. https://doi.org/10.1080/14767333.2012.755117

Canen, A., & Moreira, A. F. B. (2001). *Multiculturalismo*: Diferenças culturais e práticas pedagógicas. Vozes.

Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260. https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654

Clar, M., Muhr, S. L., Reiss, L. K., & Storm, K. (2021). Unconscious bias in organizations: Discriminatory forces at work. *Kvinder, Køn & Forskning*, Special Issue. https://doi.org/10.7146/kkf.v32i3.129751

Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56. https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design*: Choosing among five approaches (4th ed.). Sage.

Deloitte. (2023). *Deloitte global human capital trends*. https://www.deloitte.com

Dobbin, F., & Kalev, A. (2022). *Getting to diversity*: What works and what doesn't. Harvard University Press.

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273. https://doi.org/10.2307/2667087

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2020). Getting serious about diversity: Enough already with the business case. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2020/11/getting-serious-about-diversity-enough-already-with-the-business-case

Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803–813. https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279103

Fleury, M. T. L. (2000a). *Cultura e poder nas organizações*. Atlas.

Fleury, M. T. L. (2000b). Gerenciando a diversidade cultural. *Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 18–25. https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000300003

Flick, U. (2013). *The Sage handbook of qualitative data analysis*. Sage.

Freitas, T. A., & Rodrigues, M. B. (2023). A gestão da diversidade em um ambiente de inovação. *Revista Ciências Administrativas*, 29, 1–14. https://doi.org/10.5020/2318-0722.2023.29.e12132

Fritsch, R., Vitelli, R. F., & Jacobus, A. E. (2019). A produção de conhecimentos sobre educação superior no Brasil em artigos publicados entre 2008 e 2018. *Revista Educação em Questão*, 57(53). https://doi.org/10.21680/1981-1802.2019v57n53ID17114

Gibbs, G. (2018). *Analyzing qualitative data*. Sage. https://doi.org/10.4135/9781849208574

Irigaray, H. A. R., & Vergara, S. C. (2011). Política de diversidade nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 593–609. https://doi.org/10.1590/S0034-75902009000300008

Li, J., Wu, N., & Xiong, S. (2021). Sustainable innovation in the context of organizational cultural diversity: The role of cultural intelligence and knowledge sharing. *PLOS ONE*, 16(5). https://doi.org/10.1371/journal.pone.0250878

Liu, Y., Fang, Y., Hu, L., et al. (2024). Inclusive leadership and employee workplace well-being: The role of vigor and supervisor developmental feedback. *BMC Psychology*, 12. https://doi.org/10.1186/s40359-024-02029-5

Mor Barak, M. E. (2016). *Managing diversity*: Toward a globally inclusive workplace (4th ed.). Sage.

McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins*: How inclusion matters. https://www.mckinsey.com

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2025). *Qualitative research*: A guide to design and implementation (5th ed.). Jossey-Bass.

Nishii, L. H. (2012). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823

Pasha, N., Kumar, B., & Prasad, P. (2024). Diversity and inclusion in business: Strategic imperatives for equitable organizational growth. *International Journal of Science*, *Engineering and Technology*, 12(6), 977–987.

Roberson, Q. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69–88. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243

Santos, B. S. (2019). *A universidade no século XXI*: Para uma reforma democrática e emancipatória da universidade (3rd ed.). Cortez.

Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.

Shakil, R. M., Memon, M. A., & Ting, H. (2023). Inclusive leadership and innovative work behaviour: The mediating role of job autonomy. *Quality & Quantity*, 57(4), 707–721. https://doi.org/10.1007/s11135-021-01102-0

Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 176–229. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0099

Sood, S. (2025). Workplace diversity and inclusion as strategic. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 7(1), 405–411. https://doi.org/10.33545/26633213.2025.v7.i1e.294

Tassi, J. V. Y., & Guimarães, L. M. (2025). O impacto do viés inconsciente na avaliação e promoção: Como a psicologia social pode garantir equidade e produtividade no RH. *Revista Tópicos – Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*. https://doi.org/10.5281/zenodo.17716924

Teixeira, J. C., Oliveira, J. S., Diniz, A., & Marcondes, M. M. (2021). Inclusão e diversidade na administração: Manifesto para o futuro-presente. *Revista de Administração de Empresas*, 61(3), e0000-0016. https://doi.org/10.1590/S0034-759020210308

Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight "big-tent" criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837–851. https://doi.org/10.1177/1077800410383121

Zhao, X., Li, Y., & Wang, H. (2024). Transforming higher education institutions through EDI leadership. *Heliyon*, 10, e26241. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e26241