

UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DA DIVERSIDADE, A LEGITIMAÇÃO INTERNA, O RESPEITO INTERNO PERCEBIDO E A IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL DOS EMPREGADOS

AN ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN DIVERSITY MANAGEMENT, INTERNAL LEGITIMATION, PERCEIVED INTERNAL RESPECT AND ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION OF EMPLOYEES

DOI: [HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V13I2.780](http://dx.doi.org/10.13059/RACEF.V13I2.780)

Harrison Bachion Ceribeli

harrisonbceribeli@ufop.edu.br

Universidade Federal de Ouro Preto

Diego Willian Silva Inácio

diegow.inacio@gmail.com

Universidade Federal de Ouro Preto

Data de envio do artigo: 01 de Setembro de 2020.

Data de aceite: 03 de Junho de 2022.

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, residentes na Região Geográfica Intermediária de Belo Horizonte, Estado de Minas Gerais. 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 com a organização. 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, residents in the Intermediate Geographical Region of Belo Horizonte, State of Minas Gerais. 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. Identification with the organization. Diversity in organizations.*

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 (KONG; WENG, 2019), que perpassam, por exemplo, pela escassez de investigações que busquem compreender, partindo de uma abordagem multinível, como as práticas adotadas por uma organização, combinadas com as percepções individuais de seus empregados, afetam a identificação organizacional desses últimos (WU et al., 2021).

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).

Em meio a essa discussão, emerge o questionamento acerca de como a identificação organizacional é afetada pela legitimação organizacional interna e pelo respeito interno percebido, que remetem, respectivamente, à aprovação das ações da organização por parte de seu público interno (DRORI; HONIG, 2013) e à percepção dos empregados de que a organização lhes trata de maneira adequada e os valoriza (BLADER; TYLER, 2009).

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 (OTAYE-EBEDE, 2018). Neste sentido, estabeleceu-se como objetivo de pesquisa analisar a relação entre a gestão da diversidade, a legitimação organizacional interna, o respeito interno percebido e a identificação organizacional.

Com esta pesquisa, 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. Além disso, justifica o presente trabalho a 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 nas bases Scopus, Spell e Scielo.

Vale destacar que no Brasil, especificamente, não se encontrou nenhum estudo abordando as relações entre a legitimação organizacional interna, o respeito interno percebido e a identificação organizacional. Além disso, também não foram encontrados na literatura nacional artigos que testassem a relação entre a gestão da diversidade e a legitimação interna ou que buscassem, sob uma perspectiva quantitativa, relacionar a gestão da diversidade e a identificação organizacional.

2. REVISÃO DA LITERATURA

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 (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) e 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 passou a ficar evidenciado que a homogeneidade dentro dos grupos organizacionais tende a impactar negativamente o desempenho e os resultados dos negócios (SARAIVA; IRIGARAY 2009).

Do crescente debate que passou a ser conduzido em torno da necessidade de reconhecimento, respeito e aceitação das diferenças e idiosincrasias individuais no âmbito organizacional emergiu o conceito de gestão da diversidade (OLSEN; MARTINS, 2012), que pode ser definido como um conjunto de diretrizes gerenciais estabelecidas de forma consciente pelas organizações 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 coexistência 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, 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); a maior sensibilidade que o negócio adquire frente às diferentes culturas que formam os mercados-alvo (GARCIA, 2019); o aumento da criatividade e inovação organizacional (XIE et al., 2020); 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 (BOYNE; WALKER, 2010), além de contribuir para aumentar o nível de satisfação e o desempenho dos empregados (MOHAMMAD, 2019; OHUNAKIN et al., 2018). 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, amplia a confiança depositada pelos empregados (KUPCZYK et al., 2016).

Vale acrescentar que a adoção de práticas de gestão da diversidade, além dos benefícios supracitados, também contribui para o processo de legitimação organizacional (MOORE; MCDONALD; BARTLETT, 2017; MARTIN; JOHNSON; FRENCH, 2011; HAMDANI; BUCKLEY, 2011; BARTKUS; GLASSMAN, 2008), que remete à obtenção, por parte da organização, de aprovação de seus stakeholders internos e/ou

externos (LINDBLUM, 1994).

Sob a ótica do público interno do negócio, pode-se argumentar que a gestão da diversidade, uma vez que reflete os anseios e expectativas sociais (DUTTON; DUKERICH, 1991), tende a tornar mais positiva a visão que os empregados nutrem da organização (RABL et al., 2020), contribuindo para a legitimação interna, que, de acordo com Drori e Honig (2013), refere-se à aceitação ou validação da estratégia organizacional por meio do consenso de seus membros, o qual, por sua vez, reforça as práticas adotadas. Nesse sentido, formulou-se como hipótese que:

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

A gestão da diversidade também impacta a identificação organizacional (CHROBOT-MASON; ARAMOVICH, 2013), que se refere à percepção de pertencimento à organização (ASHFORTH; MAEL, 1989). Tal relação se deve ao fato de que os empregados, à medida que se sentem à vontade para serem eles mesmos no trabalho e, ao mesmo tempo, avaliam que têm acesso às mesmas oportunidades que os demais colegas, sem qualquer tipo de discriminação, tendem a se envolver mais com a organização e a se perceberem, cada vez mais, como membros (CHROBOT-MASON; ARAMOVICH, 2013). Nessa linha, propôs-se como hipótese de pesquisa que:

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, decorre a tendência de os indivíduos exprimirem-se e exteriorizarem sua imagem e valores a partir de sua filiação a determinados grupos (POLZER; MILTON;

SWANN, 2002).

No contexto organizacional, tal entendimento reforça o papel que dois elementos desempenham na cognição humana, o prestígio e o respeito percebidos, os quais influenciam a autoestima dos empregados, seu autorreconhecimento e autovalor (TYLER; BLADER, 2003). 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, igualdade salarial e das oportunidades de promoção, 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 PEP e o RIP podem ser entendidos como fatores influenciadores da construção identitária individual, pois o indivíduo tende a incorporar mais fortemente à sua identidade 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 efetivamente incluído (FULLER et al., 2006).

Analisando a relação entre o RIP e a construção da identidade individual, depreende-se que os indivíduos apresentam maior 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 respeitoso, marcado por uma atmosfera de estímulo e apoio (STINGLHAMBER et al., 2015). Nessa linha, assumindo que a percepção 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 (LINDBLUM, 1994). Sendo assim, pode-se afirmar que a legitimidade decorre do processo de interpretação e reinterpretação da atuação e ações organizacionais que é efetuada pelos agentes do sistema social no qual a organização está inserida (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 que atua em determinado ambiente competitivo (DEEPHOUSE et al., 2017; PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Considerando que a responsabilidade social corporativa favorece a legitimação organizacional (HU; ZHANG; YAN, 2020; DE ROECK; DELOBBE, 2012) e, ao mesmo tempo, amplia o respeito percebido (HAMEED et al., 2016), pode-se inferir que quando os empregados avaliam de maneira positiva as práticas da organização, atribuindo-lhe maior legitimidade interna (DRORI; HONIG, 2013), a percepção que eles nutrem acerca do quanto

são respeitados por ela tende a melhorar. Nessa linha de argumentação, delimitou-se como hipótese de pesquisa que:

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 linha, mas focando 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).

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 (BEDNAR et al., 2020), que pode ser compreendida como 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).

A identificação organizacional faz com

que os indivíduos se reconheçam como membros de uma organização (MAEL; ASHFORTH, 1995) e experimentem os sucessos e fracassos dela como se fossem atribuíveis a si mesmos (ASHFORTH; MAEL, 1989). Além disso, reduz a intenção de rotatividade (AKGUNDUZ; BARDAKOGLU, 2017; CAVAZOTTE; ARAÚJO; ABREU, 2017), amplia a satisfação e o engajamento dos empregados (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 examinar determinados comportamentos e percepções mantidas pela população estudada, embasando a avaliação dessas características em dados numéricos, que foram tratados estatisticamente.

Para coleta de dados, realizou-se uma survey online, aplicando um questionário eletrônico junto aos indivíduos cujo comportamento e percepções se objetivou estudar. 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 elaborado foi estruturado com base em uma escala de concordância, adotando-se uma amplitude de sete pontos. O referido instrumento 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 (HU; ZHANG; YAN, 2020).

O processo de composição amostral 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 do tipo bola de neve, já que os indivíduos que inicialmente receberam o link de acesso ao questionário foram solicitados a respondê-lo e compartilhá-lo com seus respectivos contatos. O tamanho 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. Com isso, definiu-se uma amostra de, no mínimo, 280 respondentes.

Para alcançar o tamanho amostral mínimo estabelecido, enviou-se o link do questionário a todos os contatos de um dos pesquisadores nas plataformas LinkedIn e WhatsApp, acompanhado por um convite para que o respondessem caso estivessem trabalhando naquele momento e um pedido para que o compartilhassem com seus respectivos contatos. Esse envio foi refeito a cada sete dias, ao longo de seis semanas.

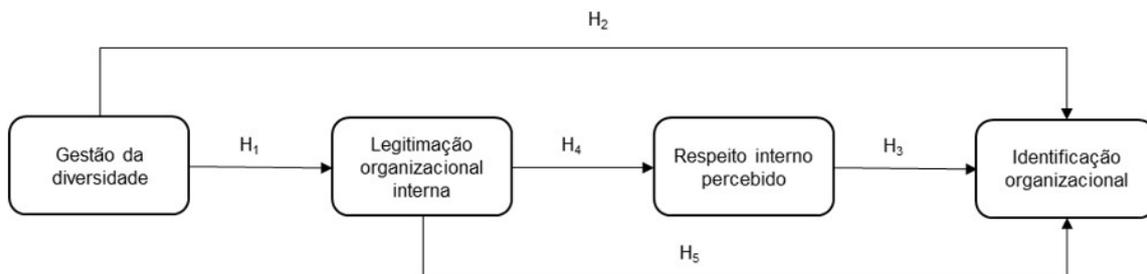
A população do estudo limitou-se aos trabalhadores da Região Geográfica Intermediária de Belo Horizonte, Estado de Minas Gerais, segundo a classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2017). Tal recorte deveu-se ao fato de a rede de contatos de um dos pesquisadores concentrar-se nessa região, bem como à constatação de que, apesar

de ter sido empregada a amostragem do tipo bola de neve, o alcance geográfico da coleta de dados permaneceu circunscrito principalmente a esse grupo de municípios. Vale acrescentar que somente foram incluídos na amostra da pesquisa os indivíduos que estavam empregados no momento em que os dados foram coletados.

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).

Inicialmente, o modelo completo de variáveis latentes testado contou com 28 variáveis observadas, 11 relativas à gestão da diversidade, seis, ao respeito interno percebido, seis, à identificação organizacional, e cinco, à legitimação interna. Todavia, concluído o processo de refinamento, ao longo do qual foram excluídas, uma a uma, as variáveis com cargas fatoriais insuficientes de acordo com a literatura consultada, o modelo passou a contar com 18 variáveis observadas, agrupadas em quatro variáveis latentes.

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).

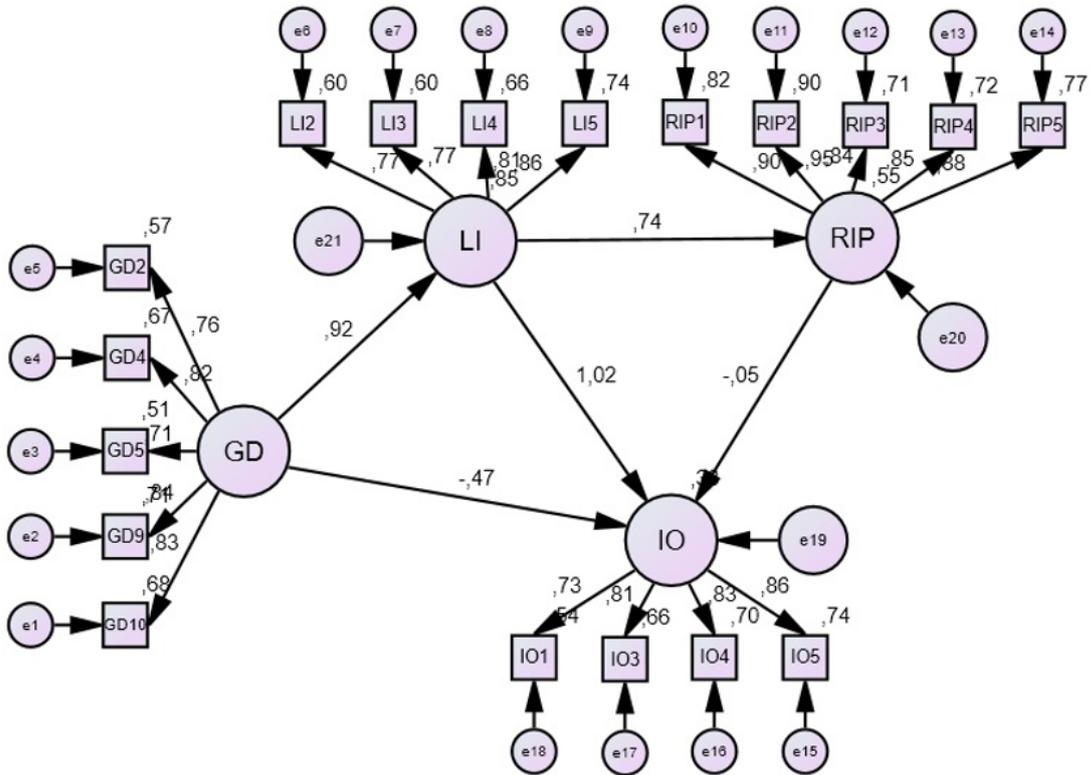
Concluída a caracterização da amostra, realizou-se preliminarmente uma análise com o intuito de verificar a normalidade dos dados coletados. Para isso, foram utilizadas duas medidas, a assimetria e a curtose, cujos valores devem estar contidos dentro do intervalo entre $\pm 2,58$ (HAIR JUNIOR et al., 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 - Estrutura do modelo de mensuração

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 que 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, visitar a discussão conceitual acerca do processo de legitimação, que está atrelado à avaliação que é realizada 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 idiosincrasias 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) e Bartkus e Glassman (2008).

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 vinculatório entre empregados e empregador.

Tal constatação justifica-se ao se considerar que a gestão da diversidade melhora a imagem da organização (RABL et al., 2020) e aumenta a confiança que os empregados depositam nela (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 Rabl et al. (2020) 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. CONCLUSÕES

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. Tal constatação reforça a importância do gerenciamento da diversidade, 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.

Nessa mesma linha, 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.

Complementarmente, 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 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 fazê-lo.

Também é recomendável a estruturação de programas de trainee focados em minorias específicas, tais como mulheres e negros, cuja representatividade nas posições de poder nas organizações tende a ser muito baixa, se comparada com a participação de indivíduos brancos e do gênero masculino nesses espaços.

Focalizando a questão da parentalidade e o quanto as mulheres ainda são penalizadas no mercado de trabalho por isso, sugere-se que

sejam implantadas ações como (1) ampliar a licença-paternidade, de modo a reduzir o peso que a licença-maternidade muitas vezes adquire em decisões de contratação e promoção; (2) adotar um modelo de trabalho remoto, beneficiando especialmente as trabalhadoras que cogitam ou são obrigadas a interromperem a carreira para cuidarem dos filhos em idade pré-escolar; e (3) disponibilizar benefícios como auxílio-creche com valores compatíveis com o mercado. Esse conjunto de ações tende a favorecer a contratação e, principalmente, a permanência no emprego das mulheres que se tornam mães e que, de modo geral, são um grupo muito discriminado e que recebe pouco suporte das organizações.

O ineditismo do presente estudo deve-se à análise de relações que ainda não haviam sido testadas em estudos anteriores, tais como entre a gestão da diversidade e a legitimação interna e entre a legitimação interna e o respeito interno percebido. Além disso, na literatura nacional, não foram encontrados trabalhos que testassem estatisticamente as relações entre os construtos aqui examinados.

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.

Nesse sentido, argumenta-se que o presente estudo pode estimular uma reflexão por parte dos gestores acerca dos benefícios potenciais, do ponto de vista dos stakeholders internos, de se implantarem práticas que tornem o ambiente de trabalho mais inclusivo e justo, rompendo com a lógica perversa que se encontra arraigada na cultura e estrutura das organizações e que beneficia determinados grupos em detrimento de várias minorias.

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.

Por fim, recomenda-se que o modelo teórico proposto seja testado utilizando uma amostra composta somente por profissionais que integram grupos historicamente subalternizados (negros, mulheres, LGBT, indígenas e pessoas com baixo nível de escolaridade), considerando que esses sujeitos não necessariamente percebem as dinâmicas da gestão da diversidade da mesma forma que aqueles que fazem parte dos grupos hegemônicos nas posições de poder.

REFERÊNCIAS

- 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.
- 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.
- BEDNAR, J. S.; GALVIN, B. M.; ASHFORTH, B. E.; HAFERMALZ, E. Putting identification in motion: a dynamic view of organizational identification. **Organization Science**, v. 31, n. 1, p. 200-222, 2020.
- 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.

CHROBOT-MASON, D.; ARAMOVICH, N. P. The psychological benefits of creating an affirming climate for workplace diversity. **Group & Organization Management**, v. 38, n. 6, p. 659-689, 2013.

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.

DEEPHOUSE, D. L.; BUNDY, J.; TOST, L. P.; SUCHMAN, M. C. Organizational legitimacy: six key questions. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; LAWRENCE, T. B.; MEYER, R. E. (Eds.). **The SAGE handbook of organizational institutionalism**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2017. p. 27-54.

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.

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

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de 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. B.; HESTER, K.; BARNETT, T.; FREY, L.; RELYEA, C.; BEU, D. 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**, v. 11, n. 1, p. 97-107, 2019.

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

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: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Orgs.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

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.

HU, B.; ZHANG, T.; YAN, S. How corporate social responsibility influences business model innovation: the mediating role of organisational legitimacy. **Sustainability**, v. 12, p. 2667-2684, 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Divisão regional do Brasil em regiões geográficas imediatas e regiões geográficas intermediárias**. Rio de Janeiro: IBGE, 2017.

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, 2018. p. 149-171.

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.

KARANIKI-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.

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.

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.

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.

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.

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.

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**. Harlow: Pearson Education, 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.

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. (Eds.). **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. (Eds.). **Identity in organizations: building theory through conversations**. Thousand Oaks: Sage, 1998. p. 171-208.

RABL, T.; TRIANA, M. C.; BYUN, S.-Y.; BOSCH, L. Diversity management efforts as an ethical responsibility: how employees' perceptions of an organizational integration and learning approach to diversity affect employee behavior. **Journal of Business Ethics**, v. 161, p. 531-550, 2020.

RAGUŽ, I. Gender diversity in corporate boards in EU: trends and challenges. **Polish Journal of Management Studies**, v.16. p. 269-279, 2017.

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.

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.

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, 2019.

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

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.

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.

WELFORD, R. Corporate social responsibility in Europe and Asia: critical elements and best practice. **Journal of Corporate Citizenship**, v. 13, p. 31-47, 2004.

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.

WU, C.; WEISMAN, H.; YOSHIKAWA, K.; LEE, H. Organizational identification. In: SESSA, V. I.; BOWLING, N. A. (Eds). **Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs**. New York: Routledge, 2021.

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.