

Voz das Minorias: a Influência Positiva da Gestão da Diversidade Mediada Pela Identificação Organizacional

Voice of Minorities: the Positive Influence of Diversity Management Mediated by Organizational Identification

Harrison Bachion Ceribeli¹ 

Bruna Sabrina Isidoro¹ 

Raoni de Oliveira Inácio¹ 

Gustavo Nunes Maciel² 

¹Universidade Federal de Ouro Preto, Departamento de Ciências Administrativas, Mariana, MG, Brasil.

²Universidade Federal de Lavras, Departamento de Administração e Economia, Programa de Pós-graduação em Administração, Lavras, MG, Brasil.

Resumo

Objetivo: Analisar a relação entre a gestão da diversidade, a identificação organizacional e o comportamento de voz das minorias nas organizações.

Método/abordagem: Realizou-se uma *survey* junto a uma amostra composta por 288 trabalhadores da Mesorregião Metropolitana de Belo Horizonte, pertencentes a pelo menos um desses grupos minoritários: pretos, mulheres, idosos (60 anos ou mais), pessoas com deficiência e LGBTQIA+. Para análise dos dados coletados, empregou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais.

Contribuições teóricas/práticas/sociais: A contribuição da pesquisa reside no avanço que traz para a compreensão dos múltiplos benefícios decorrentes do adequado gerenciamento da diversidade e que estão ligados, especificamente, às atitudes e comportamentos das minorias no ambiente de trabalho.

Originalidade/relevância: A pesquisa busca avançar nas discussões sobre a influência que as práticas que visam garantir o adequado gerenciamento da diversidade exercem sobre as atitudes e comportamentos dos profissionais que compõem as minorias sociais.

Palavras-chave: Comportamento de Voz no Trabalho; Comportamento das Minorias nas Organizações; Comportamento Organizacional.

Abstract

Purpose: To analyze the relationship among diversity management, organizational identification and voice behavior of minorities in organizations.

Design/methodology/approach: For data collection, a survey was carried out with a sample of 288 workers from the Metropolitan Mesoregion of Belo Horizonte, belonging to at least one of these minority groups: Black people, women, the elderly (over 60 years), people with disabilities and LGBTQIA+. For data analysis, the Structural Equation Modeling technique was used.

Research, Practical & Social implications: The research's contribution resides in the advance it brings to the understanding of the multiple benefits arising from the proper management of diversity and which are linked, specifically, to the attitudes and behaviors of minorities in the work environment.

Originality/value: The research seeks to advance discussions on the influence that practices that aim to ensure the proper management of diversity exert on the attitudes and behaviors of professionals who make up social minorities.

Keywords: Voice Behavior at Work; Behavior of Minorities in Organizations; Organizational behavior.

Introdução

Em virtude da globalização, que rompeu as fronteiras que restringiam a atuação das empresas e a competição entre elas, da pluralidade que caracteriza a demografia brasileira e da mudança de comportamento da sociedade contemporânea, motivada pela maior conscientização das pessoas quanto à necessidade de respeitarem e valorizarem as diferenças para que suas individualidades sejam igualmente respeitadas e valorizadas, cresceu no ambiente empresarial a demanda pelo reconhecimento e gerenciamento da diversidade (Hanashiro, Teixeira, & Zaccarelli, 2014).

Cabe ponderar, todavia, que a discussão em torno da diversidade também ganhou força no cenário atual por uma questão lógica: as minorias não se trata de grupos pequenos de indivíduos. Mulheres, pretos, idosos, pessoas com deficiência e a comunidade LGBTQIA+ (lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais e transgêneros, queer, intersexuais, assexuais e outras identidades) representam um conjunto relevante na população brasileira (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2017; 2011) que não pode mais ser ignorado pelas organizações, que se veem em meio a uma verdadeira guerra por talentos (Beechler & Woodward, 2009) e, em decorrência disso, precisam superar os preconceitos de qualquer natureza que ainda permeiam suas culturas para atraírem e reterem os melhores profissionais, independentemente de

gênero, deficiência, idade, orientação sexual, cor, etc.

Diante desse contexto, a gestão da diversidade passou a receber mais atenção de gestores e estudiosos, o que levou ao aumento das publicações que abordam essa temática tanto em âmbito nacional quanto internacional. Entretanto, apesar de serem encontrados na literatura diversos estudos que se debruçam sobre os benefícios que as organizações auferem com a implantação de práticas de gerenciamento da diversidade, ainda é reduzido o número de trabalhos voltados para compreender como essas mesmas práticas afetam as diferentes atitudes, como a identificação com a organização, e comportamentos, como a voz, das minorias no universo do trabalho. Diante disso, emerge o seguinte questionamento: como a adoção de práticas voltadas para a gestão da diversidade influencia a identificação organizacional e a voz dos funcionários que pertencem aos grupos minoritários?

Para responder a essa questão, delimitou-se como objetivo de pesquisa analisar a relação entre a gestão da diversidade, a identificação organizacional e o comportamento de voz das minorias nas organizações.

A justificativa para a presente pesquisa reside na lacuna encontrada na literatura ligada ao campo de estudo da Administração, pois há poucos estudos que buscaram elucidar como a gestão da diversidade influencia o comportamento das minorias nas organizações. Além disso, visualiza-se a possibilidade

de contribuir para que os gestores entendam a necessidade de gerenciar as diferenças e, com isso, criem um ambiente de trabalho mais inclusivo e equânime.

Este trabalho possui, além da introdução, outras cinco seções. Na segunda, apresentou-se a revisão da literatura, que abordou as principais temáticas examinadas: a gestão da diversidade nas organizações, o comportamento de voz das minorias e a identificação organizacional, nessa ordem. Na terceira seção, descreveram-se os procedimentos metodológicos, enquanto na quarta e na quinta apresentaram-se, respectivamente, os resultados e as considerações finais. Na seção final foram listadas as referências consultadas.

Referencial Teórico

Gestão da diversidade nas organizações

A diversidade está associada à individualidade humana (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 1998) e pode ser compreendida como um conjunto de pessoas que fazem parte de um mesmo sistema social e possuem identidades grupais distintas (Nkomo & Cox Junior, 1999). Seguindo essa linha conceitual, é possível inferir que quaisquer dimensões humanas que permitam identificar similaridades ou diferenças entre as pessoas acabam por constituir a diversidade, o que engloba atributos como raça, gênero, idade, orientação sexual, renda, educação, estado civil, formação,

crenças políticas, entre outros (Ferdman, 1995). Esse conceito, entretanto, não está consolidado, dado seu caráter multidisciplinar, e, por isso, ainda se encontra em fase de construção (Hanas-hiro, Teixeira, & Zaccarelli, 2014).

Existem diferentes tipos de diversidade no âmbito das organizações, como, por exemplo, a demográfica, que engloba características pessoais como raça, idade, sexo, entre outras; a psicológica, que remete aos valores, crenças e conhecimentos individuais; e a organizacional, relacionada ao tempo trabalhado, cargo ocupado e nível hierárquico (Jakson & Ruderman, 2000).

Gerenciar a diversidade nas organizações, promovendo a inclusão e a integração, tornou-se fundamental para garantir a perenidade dos negócios (Ohunakin *et al.*, 2019). Faz-se necessário, portanto, compreender as diferenças no ambiente de trabalho e valorizá-las (Janssens & Zanoni, 2014).

A gestão da diversidade consiste em alinhar e gerir as políticas organizacionais de gestão de pessoas com o intuito de potencializar os benefícios da diversidade e, ao mesmo tempo, atenuar as dificuldades que dela possam decorrer (Cox Junior, 1994). Sob uma ótica distinta, mas complementar, pode-se compreendê-la como um conjunto de esforços organizacionais voltados para coordenar as diferenças que coexistem dentro dos grupos de trabalho (Jaiswal & Dyaram, 2019). Neste estudo, definiu-se a gestão da diversidade como o ato de gerenciar as diferenças, fomentando a inclusão, a integração e o

engajamento de todos no ambiente de trabalho, de modo a canalizar o potencial de cada indivíduo em prol dos objetivos organizacionais.

Como parte da gestão da diversidade, têm-se, por exemplo, a adoção de avaliações de desempenho objetivas (com o intuito de reduzir os possíveis vieses que se originam em decorrência da subjetividade) e práticas de remuneração baseadas na meritocracia, ou seja, vinculadas ao desempenho (Bieling, Stock, & Dorozalla, 2015), a ampliação da diversidade no quadro de funcionários (Ali, Metz, & Kulik, 2015) e no alto escalão da organização (Ruiz-Jimenez, Fuentes-Fuentes, & Ruiz-Arroyo, 2016), a implantação de práticas (recrutamento, socialização, sensibilização e treinamento) direcionadas para promover a inclusão (Kossek *et al.*, 2022; Macali *et al.*, 2015), a formação de grupos de trabalho diversificados e a inclusão de profissionais com perfis distintos nas equipes responsáveis pelos processos de seleção (Janssens & Zanoni, 2014).

Ignorar ou desprezar as diferenças nas organizações acarreta uma série de prejuízos (Dwertmann, Nishii, & Van Knippenberg, 2016), ao passo que a diversidade gerida de maneira adequada proporciona diversos benefícios (Ohunakin *et al.*, 2019), tais como a ampliação do empreendedorismo corporativo (Zhang, Yuan, & Wang, 2019); o aumento da capacidade inovativa das organizações (Guillaume *et al.*, 2014; Li *et al.*, 2019; Ruiz-Jimenez *et al.*, 2016; Zhang *et al.*, 2019); o aumento da retenção dos funcionários (Ali *et al.*, 2015); e,

por conseguinte, a queda da rotatividade (Ali *et al.*, 2019; Caillier, 2016; Boehm *et al.*, 2014); o aumento da satisfação e do desempenho dos trabalhadores (Ohunakin *et al.*, 2019); e a melhoria do desempenho financeiro dos negócios, considerando que o reconhecimento e a convivência harmônica das diferenças tende a impactar positivamente os resultados coletivos (Ali & French, 2019).

Complementarmente, podem-se elencar como benefícios da gestão da diversidade o aumento do bem-estar experimentado pelos trabalhadores (Guillaume *et al.*, 2014); a promoção e manutenção de um clima organizacional favorável, que leva ao aumento do engajamento e comprometimento organizacional (Boehm, Kunze, & Bruch, 2014); e o estímulo aos processos de troca e combinação de conhecimentos (Ruiz-Jimenez, Fuentes-Fuentes, & Ruiz-Arroyo, 2016). Nessa linha, definiu-se como primeira hipótese de pesquisa que:

H1: A gestão da diversidade exerce uma influência positiva sobre a voz das minorias nas organizações.

Depois de discorrer a respeito da gestão da diversidade, perpassando pelas práticas que podem ser adotadas com essa finalidade no âmbito organizacional, no tópico seguinte, abordou-se o comportamento de voz das minorias nas organizações.

Voz das minorias nas organizações

A voz, no âmbito organizacional, pode ser definida como a manifestação de opiniões e ideias por parte dos funcionários, a fim de contribuir para o desenvolvimento da organização (Tangirala *et al.*, 2013; Morrison, 2014). Trata-se, desse modo, da expressão das concepções individuais com o intuito de melhorar o ambiente em que se está inserido (Li *et al.*, 2015; Maynes *et al.*, 2014).

Em um cenário ideal, os funcionários deveriam colaborar ativamente para melhorar a tomada de decisão nas organizações e reduzir os erros nos processos (Wei *et al.*, 2015). Nota-se, porém, que muitos deles deixam de manifestar suas opiniões, optando por permanecer em silêncio para se resguardarem do risco associado ao ato de se expressar (Morrison, 2014; Liu & Liu, 2016; Son, 2019).

Mas, além do risco percebido, diversos fatores contribuem para inibir a voz dos funcionários nas organizações, tais como o sentimento de medo que tem origem em algumas crenças implícitas na cultura organizacional (Morrison, 2014); a baixa sensação de poder (Morrison, See, & Pan, 2014); a supervisão abusiva (Xu, Loi, & Lam, 2015); a relação de trabalho assimétrica (Barry & Wilkinson, 2016); e as condições do mercado de trabalho, que afetam a percepção individual acerca das dificuldades para encontrar outro emprego (Emelifeonwu & Valk, 2019).

No que se refere às minorias, há ainda outros fatores que inibem a voz no ambiente de trabalho, tais como a estigmatização, a discriminação, o medo de consequências negativas relacionadas à carreira e a ineficácia da voz (McFadden & Crowley-Henry, 2018), assim como o acesso limitado a mecanismos de voz (Beauregard *et al.*, 2016).

Atingindo especificamente a comunidade LGBTQIA+, um fator adicional apontado na literatura como inibidor da voz é a heteronormatividade (McFadden & Crowley-Henry, 2018), que se trata de uma prática reguladora que assume que a heterossexualidade é a norma a ser seguida na sociedade e restringe a manifestação de formas de expressão não heterossexuais (Roberts, 2020).

Vale esclarecer que os reflexos da heteronormatividade no ambiente de trabalho são variados e dão origem a diversas situações de violência, como as que são narradas no estudo de Luiz e Terziev (2022): um gay sendo cobrado de forma recorrente para agir como os outros membros da equipe, ou seja, adotar uma persona heteronormativa; outro que ouviu de seu gerente que suas opções de carreira seriam limitadas, pois estava do lado feminino; e um terceiro que frequentemente ouve comentários homofóbicos nos espaços da empresa destinados à socialização entre os funcionários.

Em contrapartida, os fatores que estimulam os funcionários a exporem suas ideias e opiniões incluem a lide-

rança ética (Chen & Hou, 2016) e transformacional (Duan *et al.*, 2017; Liu, Renhong, & Yongkang, 2010; Wang *et al.*, 2019; Liang *et al.*, 2017); as trocas sociais entre líder e liderados nas equipes de trabalho (Kong *et al.*, 2017); a percepção de justiça interacional (Tan *et al.*, 2019); o suporte organizacional percebido (Felix, Mello, & Von Borell, 2016; Zhang *et al.*, 2019); a percepção sobre o comportamento de voz do supervisor imediato (Son, 2019); a percepção a respeito da abertura organizacional para a participação dos empregados (Morrison, See, & Pan, 2014); a satisfação no trabalho (Lin, Lam, & Zhang, 2019); e a identificação organizacional (Ruan & Chen, 2021; Qi & Ming-Xia, 2014).

Conforme se verifica em Wang e Yen (2023), quando os empregados se identificam com a organização e, por conseguinte, reconhecem-se como parte do grupo, passam a perceber um risco menor ao expressarem seus pontos de vista e compartilharem suas ideias, o que encoraja o comportamento de voz. Nessa linha, delimitou-se como segunda hipótese de pesquisa que:

H2: A identificação organizacional exerce uma influência positiva sobre a voz das minorias.

Dada a relação a ser testada entre a voz das minorias e a identificação organizacional, o próximo tópico deste trabalho teve como intuito apresentar uma discussão conceitual a respeito desse último construto.

Identificação organizacional

A identificação organizacional pode ser compreendida como uma forma de identificação social que ocorre quando o indivíduo se reconhece como membro de um determinado grupo social, que, neste caso, é a organização na qual ele trabalha (Bergami & Morandin, 2019). Com isso, ele passa a associar à sua autoconcepção o fato de pertencer à organização e se apega emocionalmente a esse vínculo (Mael & Ashforth, 1992; Steimel, 2013).

À medida que se desenvolve uma maior identificação organizacional, o trabalhador passa a perceber que sua identidade individual está em consonância com as crenças e os valores da organização (Ashforth *et al.*, 2008), que deixa de ser vista por ele como uma entidade isolada e passa a ser percebida como parte integrante de seu ser (Traeger & Alfes, 2019).

A identificação organizacional tende a favorecer a internalização dos valores e objetivos da organização e, por conseguinte, a influenciar positivamente as atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho (Brammer *et al.*, 2015; Roeck *et al.*, 2016; Afsar *et al.*, 2018), além de encorajar a assunção de novas responsabilidades, que se somam àquelas que são atribuídas normalmente aos funcionários (Christensen *et al.*, 2014). Logo, pode-se considerar que a identificação organizacional estimula os profissionais a desenvolverem maior comprometimento com a organização e a concentrarem seus esforços com o in-

tuito de atingir os objetivos por ela traçados, apresentando, em decorrência disso, melhor desempenho no trabalho (Liu & Perry, 2016).

Complementarmente, também podem ser associados à identificação organizacional benefícios como a redução da intenção de rotatividade dos funcionários (Akgunduz & Bardakoglu, 2017); a ampliação do engajamento que eles apresentam no trabalho (Kashyap *et al.*, 2019; Traeger *et al.*, 2019); a maior cooperação no ambiente laboral (Roeck *et al.*, 2016) e o estímulo aos esforços criativos e ao compartilhamento do conhecimento (Farooq *et al.*, 2017). Trata-se,

portanto, de um fator crítico para o sucesso organizacional (Abid *et al.*, 2018).

Para promover uma maior identificação organizacional, diversos caminhos são apontados na literatura, tais como a implantação de práticas de gestão de pessoas de alto desempenho (Traeger & Alfes, 2019); a adoção de um estilo de liderança participativo (Lythreatis *et al.*, 2019); o cumprimento do contrato psicológico estabelecido com os empregados (Arain *et al.*, 2018); e a criação de programas de responsabilidade social corporativa, que ampliam o orgulho de pertencer à organização (Roeck *et al.*, 2016).

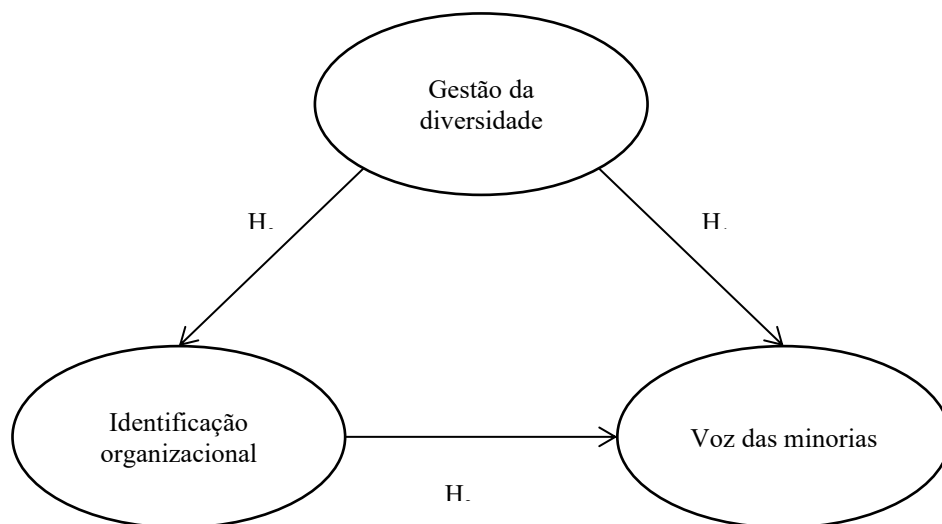


Figura 1 – Hipóteses da pesquisa.
Fonte: elaboração própria (2019).

De maneira complementar, podem-se citar ainda a implantação de ações que tenham como intuito ampliar a percepção que os funcionários nutrem acerca da justiça organizacional (Bergami & Morandin, 2019); a adoção de práticas voltadas para aumentar a satisfação no trabalho (Collins *et al.*, 2019); a

implantação de políticas e práticas que ampliem a percepção de respeito interno, prestando maior atenção à saúde, segurança e bem-estar dos trabalhadores (Abid *et al.*, 2018); e a adoção de práticas voltadas para a questão da diversidade (Mansoor, Tran, & Ali, 2021).

Nessa linha, propôs-se como terceira hipótese de pesquisa que:

H3: A gestão da diversidade exerce uma influência positiva sobre a identificação organizacional das minorias.

Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa pode ser classificada como descritiva e quantitativa. Descritiva, dado que estudos dessa natureza têm como foco descrever a relação entre determinadas variáveis (Diehl, 2004; Richardson, 1989); e quantitativa, à medida que se optou pela coleta de dados numéricos e aplicação de técnicas estatísticas para analisá-los (Ramos, Ramos, & Busnello, 2003).

A população da pesquisa incluiu os habitantes da Mesorregião Metropolitana de Belo Horizonte, Estado de Minas Gerais, que estavam empregados no momento em que os dados foram coletados e se enquadravam em pelo menos um desses grupos minoritários: pretos, mulheres, idosos (60 anos ou mais), pessoas com deficiência (PCD) e LGBTQIA+ (lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais e transgêneros, queer, intersexuais, assexuais e outras identidades).

Quanto ao método, elegeu-se a survey, que consiste em coletar informações junto aos próprios indivíduos cujo comportamento se pretende compreender (Freitas *et al.*, 2000). Utilizou-se como instrumento de pesquisa um

Na Figura 1, pode-se visualizar uma representação conjunta das três hipóteses de pesquisa que nortearam as decisões metodológicas e a análise dos dados coletados, as quais são apresentadas nas seções seguintes deste trabalho.

questionário estruturado, que foi dividido em quatro seções.

Na primeira, foram incluídas questões voltadas para levantar informações demográficas e profissionais dos respondentes, assim como uma questão-filtro: “Você se considera parte de um ou mais grupos dentre os listados a seguir? Em caso afirmativo, assinale-o(s)”, cujas opções de resposta estavam associadas aos grupos minoritários já mencionados.

A inclusão da questão-filtro no instrumento de coleta de dados permitiu que se excluíssem as respostas de indivíduos que não se percebiam como parte de alguma minoria, de modo que fosse possível examinar as hipóteses de pesquisa considerando apenas a perspectiva dos profissionais que fazem parte dos grupos minoritários.

A segunda seção incluiu seis questões para mensurar a voz dos funcionários nas organizações, as quais foram retiradas de Van Dyne e LePine (1998), enquanto a terceira contou com seis questões voltadas para mensurar a identificação organizacional, adaptadas de Mael e Ashforth (1992).

Por fim, a quarta seção, referente à gestão da diversidade nas organizações, foi composta por 12 questões, que abarcaram aspectos como a existência

de grupos de trabalho diversificados (Janssens & Zanoni, 2014), a adoção de avaliações de desempenho objetivas e práticas de remuneração baseadas na meritocracia (Bieling, Stock, & Dorozalla, 2015), a promoção de profissionais pertencentes às minorias a cargos de chefia (Ruiz-Jimenez, Fuentes-Fuentes, & Ruiz-Arroyo, 2016) e a implantação de práticas (recrutamento, socialização, sensibilização e treinamento) direcionadas para promover de forma efetiva a inclusão das pessoas que fazem parte dos grupos minoritários (Maccali *et al.*, 2015).

O questionário foi estruturado utilizando-se uma escala do tipo Likert de sete pontos, sendo nomeados apenas os extremos como “discordo totalmente” e “concordo totalmente”. Optou-se por tal escala, pois ela permite mensurar o nível de concordância dos indivíduos em relação às afirmativas apresentadas, as quais estão relacionadas aos construtos de interesse do estudo (Silva Júnior & Costa, 2014).

Depois que o instrumento de coleta de dados foi desenvolvido, realizou-se um pré-teste com três indivíduos que fazem parte da população da pesquisa. Para isso, solicitou-se que cada um lesse o questionário e indicasse as assertivas que julgasse ambíguas ou de difícil interpretação. Contudo, com base no feedback recebido, não houve necessidade de alterar a redação de nenhum item.

A técnica de amostragem utilizada foi a não probabilística por conveniên-

cia, ou seja, a amostra foi composta pelos membros da população que estavam mais acessíveis aos pesquisadores (Freitas *et al.*, 2000; Bickman & Rog, 2009). Cabe justificar que tal escolha metodológica deveu-se à impossibilidade de ter acesso a uma relação de todos os componentes da população delimitada para viabilizar uma seleção aleatória, além da não garantia de resposta em caso de sorteio.

Para delimitar o tamanho da amostra, adotou-se o parâmetro recomendado por Hair Junior *et al.* (2009) de que, quando se pretende trabalhar com uma técnica estatística de agrupamento, o número de unidades amostrais deve ser equivalente a 10 a 20 vezes a quantidade de variáveis incluídas na pesquisa. Considerando que o estudo contou com 24 variáveis e que se adotou uma proporção de 12:1, delimitou-se que a amostra deveria ser composta por 288 indivíduos.

A coleta de dados foi realizada a partir da entrega de questionários impressos em empresas e locais com grande circulação de pessoas na região delimitada. Além disso, também foi aplicado um questionário online, divulgado por meio de redes sociais.

Para a análise dos dados, adotou-se a modelagem de equações estruturais (MEE), que permite retratar as possíveis relações entre as variáveis da pesquisa, com o intuito de testar o modelo teórico hipotetizado pelos pesquisadores.

A MEE apresenta diversas vantagens, considerando que permite que sejam utilizadas múltiplas variáveis observadas para melhor representar os construtos estudados e viabiliza que fenômenos complexos sejam modelados e testados (Schumacker & Lomax, 2010), o que justificou a opção por essa técnica estatística específica.

No presente estudo, utilizou-se um modelo de mensuração e um modelo estrutural. Enquanto primeiro foi empregado para agrupar as variáveis observadas do estudo em variáveis latentes representativas dos construtos investigados, o segundo subsidiou a análise da relação entre as variáveis latentes criadas (Byrne, 2010), o que permitiu que fossem testadas as hipóteses de pesquisa delineadas previamente.

Finda a apresentação dos procedimentos metodológicos empregados nesta pesquisa, na seção seguinte, sintetizou-se a análise estatística dos dados coletados e, na sequência, conduziu-se uma discussão, à luz da literatura consultada, dos resultados alcançados.

Apresentação e Discussão de Resultados

A amostra da pesquisa contou com 288 respondentes, sendo a maioria mulheres com idade de 21 a 30 anos, solteiras, sem filhos, que concluíram até o ensino médio e estavam empregadas em uma pequena empresa há dois anos ou menos. A caracterização completa da amostra pode ser visualizada na Tabela 1.

Com o intuito de examinar o comportamento de voz dos respondentes a partir de suas características demográficas, realizaram-se testes de médias, a partir dos quais se constatou que as mulheres pretas (18,4% da amostra), em comparação com as mulheres não-pretas, compartilham menos suas ideias para novos projetos ou mudanças nos processos de trabalho (diferença entre médias para os dois grupos, para a variável VF6: $5,15 \neq 5,61$), fazem menos recomendações para solucionar os problemas organizacionais (diferença entre médias para os dois grupos, para a variável VF1: $4,98 \neq 5,25$) e se envolvem menos nas questões que afetam a organização (diferença entre médias para os dois grupos, para a variável VF2: $4,83 \neq 5,18$).

Tal resultado indica que a interseccionalidade entre raça e gênero é uma problemática que carece de investigação mais aprofundada no que se refere ao comportamento de voz nas organizações, em consonância com o que defende Castro (2021), para quem as discussões que abordam a questão do gênero no Brasil acabam por colocar na centralidade a mulher branca e, com isso, deixam em segundo plano os debates envolvendo a mulher preta.

Dando sequência à análise dos dados, examinou-se se todas as variáveis seguiam uma distribuição normal. Para isso, analisaram-se a assimetria e a curtose. Adotando um nível de confiança de 99%, para o qual são indicados valores dentro do intervalo de $\pm 2,58$ para as duas medidas supramencionadas (Hair

Junior *et al.*, 2009), confirmou-se que o pressuposto da normalidade não fora

violado por nenhuma das variáveis empregadas para medir os construtos da pesquisa.

Dimensão	Características	Percentual
Sexo	Feminino	94,1%
	Masculino	5,9%
Faixa etária	Menos de 21 anos	6,6%
	De 21 a 30 anos	52,8%
	De 31 a 40 anos	28,5%
	Acima de 40 anos	12,1%
Estado Civil	Solteiro (a)	55,6%
	Casado (a)	35,1%
	Outras opções	9,3%
Número de filhos	Nenhum	52,4%
	Um	26,7%
	Dois ou mais	20,9%
Escolaridade	Até Ensino Médio	50,4%
	Ensino Técnico	13,5%
	Ensino Superior Incompleto	16,3%
	Ensino Superior Completo	16,7%
	Pós-graduação	3,1%
Porte da empresa em que trabalha	Pequena empresa	78,1%
	Média ou grande empresa	21,9%
Tempo em que trabalha na empresa	Menos de um ano	28,8%
	Entre um e dois anos	28,1%
	Entre três e cinco anos	20,1%
	Seis anos ou mais	23,0%
Você se considera parte de um ou mais grupos dentre os listados a seguir? Em caso afirmativo, assinala-o(s).	Pretos	25,7%
	Mulheres	94,1%
	Idosos	1%
	PCD	0,3%
	LGBTQIA+	0,7%

Tabela 1. Características da Amostra.

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2019).

Em seguida, calculou-se o Alfa de Cronbach para cada uma das escalas utilizadas na elaboração do instrumento de coleta de dados, obtendo-se os valores de 0,83, 0,82 e 0,852 para os conjuntos de variáveis que mensuraram, respectivamente, a gestão da diversidade, a identificação organizacio-

nal e a voz dos funcionários nas organizações. Em vista disso, confirmou-se que todas as escalas apresentaram elevada confiabilidade, uma vez que os três Alfas obtidos foram superiores a 0,7, que é o parâmetro mínimo de aceitabilidade (Hair Junior *et al.*, 2009).

Subsequentemente, procedeu-se à modelagem de equações estruturais.

Para avaliar a qualidade de ajuste do modelo, empregaram-se quatro medidas: χ^2 normado (qui-quadrado normado), GFI (Goodness-of-fit index / Índice de qualidade de ajuste), AGFI (Adjusted Goodness-of-fit index / Índice de qualidade de ajuste calibrado) e RMSEA (Root mean square error of approximation / Raiz do erro quadrático médio de aproximação).

O primeiro modelo testado não apresentou qualidade de ajuste satisfatória, sendo necessário ajustá-lo. Para isso, analisaram-se as cargas fatoriais das variáveis observadas, excluindo, uma a uma, aquelas que apresentaram uma carga fatorial inferior a 0,5, valor mínimo para que se possa considerar que o agrupamento realizado tem significância prática (Hair Junior *et al.*, 2009, p. 119). As variáveis excluídas foram listadas no Quadro 1.

Variável	Enunciado	Média
GD1	Na empresa em que trabalho, existem grupos de trabalho diversificados.	4,0035
GD2	Na empresa em que trabalho, as competências dos funcionários são avaliadas sem qualquer viés relacionado à cor, orientação sexual, deficiência, gênero e idade.	5,0000
GD4	Na empresa em que trabalho, o salário dos funcionários não sofre diferenciação por questões de cor, orientação sexual, deficiência, gênero e idade.	5,6493
GD5	Na empresa em que trabalho, as habilidades e o desempenho do funcionário são os fatores mais importantes na determinação de sua remuneração.	4,7639
GD6	Na empresa em que trabalho, não existem diferenças salariais entre as minorias e os demais profissionais que ocupam os mesmos cargos.	4,9688
GD7	Na empresa em que trabalho, existem práticas de recrutamento direcionadas para promover a inclusão de pessoas pertencentes aos grupos minoritários.	3,6042
GD12	Na empresa em que trabalho, os profissionais pertencentes a grupos minoritários, como pretos, mulheres, pessoas com deficiência, idosos e LGBTQIA+, não enfrentam barreiras extras para ocuparem cargos de liderança.	4,7986
IO1	Quando alguém critica a empresa em que trabalho, parece um insulto pessoal.	4,2917
IO6	Se uma história da mídia criticasse a empresa, eu me sentiria envergonhado(a).	5,2361

Quadro 1. Variáveis excluídas.

Fonte: elaboração própria (2019).

Após efetuar as exclusões que se fizeram necessárias, obteve-se um modelo composto por 15 variáveis observadas, agrupadas em três variáveis latentes, conforme pode ser visualizado na Figura 2.

Esse modelo, ao contrário dos que foram testados nas rodadas anteriores

da modelagem, apresentou qualidade de ajuste satisfatória, com base nos quatro índices examinados. Os valores obtidos para o χ^2 normado, GFI, AGFI e RMSEA encontram-se expressos no Quadro 2, juntamente com os parâmetros de análise indicados na literatura consultada.

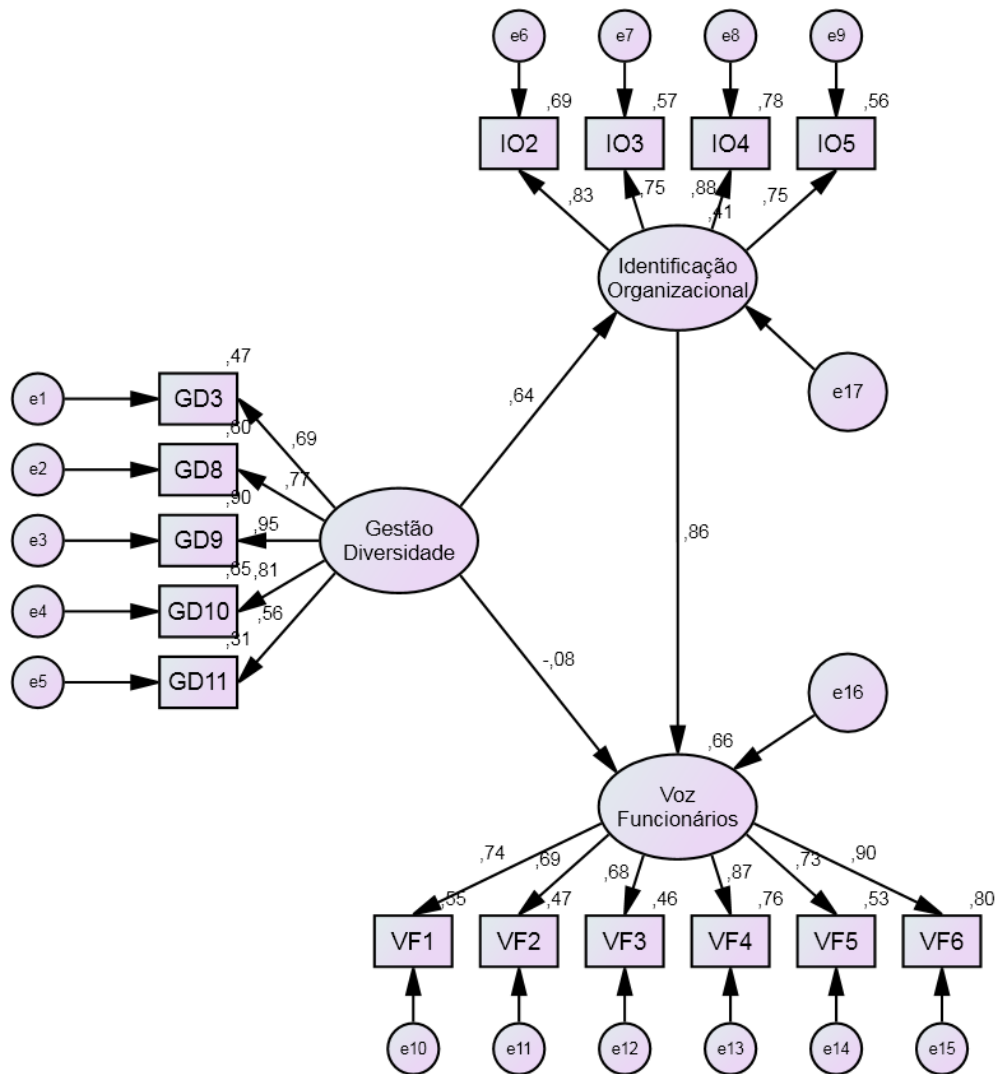


Figura 2. Modelo completo de variáveis latentes final.

Fonte: elaboração própria no software AMOS (2019).

Analisou-se, então, a validade convergente e, para essa finalidade, adotaram-se dois indicadores, a confiabilidade de constructo (CC) e a variância extraída (VE), para os quais são recomendados valores superiores a 0,7 e 0,5, respectivamente (Hair Junior *et al.*, 2009). Os resultados obtidos para cada

variável latente, que confirmaram a validade convergente do modelo, encontram-se expressos na Tabela 2.

Tendo em vista que as cargas fatoriais obtidas foram todas superiores a 0,5, que a variância extraída e a confiabilidade de constructo de cada variável latente foram satisfatórias conforme os parâmetros indicados pela literatura

consultada, e que os p-valores das relações entre as variáveis observadas e as respectivas variáveis latentes nas quais elas foram agrupadas foram todos inferiores a 0,001, foi possível validar o modelo de mensuração delineado, com um

nível de confiança de 99%. A estrutura final do modelo desenvolvido para representar cada um dos construtos da pesquisa pode ser visualizada no Quadro 3.

Índice	Autores	Valor de Referência	Valor Encontrado
χ^2 normado	Hair Junior et al. (2009)	Maior que 3,0	2,51
GFI	Schumacker e Lomax (2010)	Próximo a 0,9 ou 0,95	0,91
AGFI	Schumacker e Lomax (2010)	Próximo a 0,9 ou 0,95	0,88
RMSEA	Schumacker e Lomax (2010)	Entre 0,05 e 0,08	0,072

Quadro 2. Índices de qualidade de ajuste do modelo

Fonte: elaboração própria (2019).

Subsequentemente, analisou-se o modelo estrutural, com o intuito de se examinarem as relações entre os construtos investigados, representados pelas variáveis latentes criadas a partir do

modelo de mensuração previamente validado. As hipóteses testadas e os resultados obtidos foram sintetizados no Quadro 4.

Variável latente	CC	VE
Gestão da diversidade	0,85313	0,58655
Identificação organizacional	0,86857	0,64986
Voz dos funcionários	0,88338	0,59571

Tabela 2. Confiabilidade de constructo e variância extraída.

Fonte: elaboração própria (2019).

Com um nível de confiança de 99%, não foi possível corroborar H1, pois o p-valor obtido para a relação entre a gestão da diversidade e a voz dos funcionários que fazem parte dos grupos considerados como minorias foi igual 0,194. Em contrapartida, confirmaram-

se H2 e H3, à medida que os p-valores encontrados foram inferiores a 0,001 e que os coeficientes de caminho foram positivos.

Deste modo, ratificou-se que as práticas de gestão da diversidade aumentam a identificação organizacional, o

que pode ser compreendido partindo do pressuposto de que quando a atuação da organização atende as expectativas dos empregados, eles passam a se sentir valorizados e apoiados, o que contribui para que se sintam parte dela (Mansoor, Tran, & Ali, 2021).

Tal achado reforça a importância de conceder feedbacks regulares e proporcionar as mesmas oportunidades profissionais a todos, independentemente

de cor, orientação sexual, deficiência, gênero e quaisquer outras características, pois, conforme concluíram Bergami e Morandin (2019), quando não existe nenhum tipo de distinção no tratamento dispensado aos funcionários, eles tendem a perceber a organização como sendo mais justa, passando a se identificar mais com ela.

Variável latente	Variável	Enunciado	Base teórica
Gestão da diversidade	GD3	Na empresa em que trabalho, todos os colaboradores, independentemente de cor, orientação sexual, deficiência, gênero e idade, recebem <i>feedback</i> regular sobre o desempenho.	Bieling, Stock e Dorozalla (2015)
	GD8	Na empresa em que trabalho, existem atividades/eventos direcionados para promover a interação entre as pessoas.	Maccali et al. (2015)
	GD9	Na empresa em que trabalho, existem atividades/eventos direcionados para promover a empatia entre os colegas de trabalho, combatendo condutas preconceituosas.	
	GD10	Na empresa em que trabalho, existem práticas de treinamento direcionadas para promover o respeito mútuo entre os colegas de trabalho, combatendo condutas preconceituosas.	
	GD11	Na empresa em que trabalho, os profissionais pertencentes a grupos minoritários, como pretos, mulheres, pessoas com deficiência, idosos e LGBTQIA+, têm acesso às mesmas oportunidades de carreira que os demais profissionais.	Ruiz-Jimenez, Fuentes-Fuentes e Ruiz-Arroyo (2016)
Identificação organizacional	IO2	Estou muito interessado no que os outros pensam da empresa em que trabalho.	Mael e Ashforth (1992)
	IO3	Quando falo sobre essa empresa, costumo dizer 'nós' ao invés de "eles".	
	IO4	Os sucessos dessa empresa são meus sucessos.	
	IO5	Quando alguém elogia essa empresa, parece um elogio pessoal.	

Quadro 3. Variáveis latentes e variáveis observadas

Fonte: elaboração própria (2019).

Variável latente	Variável	Enunciado	Base teórica
Voz dos funcionários	VF1	Eu, particularmente, desenvolvo e faço recomendações em relação aos problemas que afetam a organização em que trabalho.	Van Dyne e LePine (1998)
	VF2	Eu, particularmente, falo e encorajo outros na minha empresa a se envolverem em questões que a afetam.	
	VF3	Eu, particularmente, compartilho minhas opiniões profissionais com outras pessoas na empresa onde trabalho, mesmo que elas discordem de mim.	
	VF4	Eu, particularmente, mantenho-me bem informado sobre as questões nas quais minha opinião possa ser útil para a empresa.	
	VF5	Eu, particularmente, envolvo-me em questões que afetam a qualidade de vida no trabalho na empresa.	
	VF6	Eu, particularmente, compartilho, na empresa onde trabalho, ideias para novos projetos ou mudanças nos procedimentos/processos.	

Quadro 3. Variáveis latentes e variáveis observadas

Fonte: elaboração própria (2019).

Com um nível de confiança de 99%, não foi possível corroborar H1, pois o p-valor obtido para a relação entre a gestão da diversidade e a voz dos funcionários que fazem parte dos grupos considerados como minorias foi igual

0,194. Em contrapartida, confirmaram-se H2 e H3, à medida que os p-valores encontrados foram inferiores a 0,001 e que os coeficientes de caminho foram positivos.

Relação Testada	Hipótese	P-valor	Coeficiente	Interpretação
GD → VF	H_1	0,194	- 0,076	Não Confirmada
IO → VF	H_2	< 0,001	0,857	Confirmada
GD → IO	H_3	< 0,001	0,642	Confirmada

Quadro 4. Síntese das relações analisadas a partir do modelo estrutural

Fonte: elaboração própria (2019).

Deste modo, ratificou-se que as práticas de gestão da diversidade aumentam a identificação organizacional, o que pode ser compreendido partindo do pressuposto de que quando a atuação da organização atende as expectativas dos empregados, eles passam a se

sentir valorizados e apoiados, o que contribui para que se sintam parte dela (Mansoor, Tran, & Ali, 2021).

Tal achado reforça a importância de conceder feedbacks regulares e proporcionar as mesmas oportunidades profissionais a todos, independentemente

de cor, orientação sexual, deficiência, gênero e quaisquer outras características, pois, conforme concluíram Bergami e Morandin (2019), quando não existe nenhum tipo de distinção no tratamento dispensado aos funcionários, eles tendem a perceber a organização como sendo mais justa, passando a se identificar mais com ela.

Além disso, ao propiciar a todos os funcionários possibilidades iguais de ascensão na carreira, o resultado esperado é que aumente a satisfação que eles experimentam no trabalho, o que também contribui para ampliar a identificação organizacional (Collins *et al.*, 2019).

Cabe acrescentar, contudo, que, para tornar o acesso às oportunidades de crescimento profissional mais equânime, deve-se tomar o cuidado de incluir nas equipes responsáveis pelos processos de seleção interna das organizações indivíduos que possuam perfis diversificados (Janssens & Zanoni, 2014), de modo a reduzir um possível viés decorrente de decisões tomadas, por exemplo, por um comitê constituído somente por profissionais do gênero masculino e/ou brancos.

Ainda no que diz respeito às práticas de gestão da diversidade, evidenciou-se a relevância de se realizarem treinamentos, atividades e/ou eventos de socialização e sensibilização, proporcionando aos funcionários oportunidades de interação e reflexão para que possam desenvolver maior empatia e respeito mútuo (Maccali *et al.*, 2015), de modo a estimular o reconhecimento e a

convivência harmônica das diferenças (Ali & French, 2019).

Vale acrescentar que a aplicação de treinamentos focados na questão da diversidade contribui para que os indivíduos ampliem sua compreensão acerca da importância da inclusão no ambiente de trabalho e dos comportamentos que são caracterizados como inclusivos ou, por outro lado, como micro agressões (Kossek *et al.*, 2022). Com isso, a tendência é que sejam mitigadas as condutas preconceituosas nas organizações, ampliando a percepção de respeito interno e, em decorrência disso, a identificação organizacional (Abid *et al.*, 2018).

A análise efetuada ainda permitiu confirmar que os funcionários mais identificados com seu empregador tendem a manifestar suas opiniões com maior frequência no ambiente de trabalho e a compartilhar, sem receios, suas sugestões de melhoria. Tal constatação encontra respaldo nos estudos conduzidos por Ruan e Chen (2021), Qi e Ming-Xia (2014) e Wang e Yen (2023), que indicaram que os profissionais tendem a aumentar o comportamento de voz quando se reconhecem como parte da organização.

Além disso, tal constatação também está alinhada aos resultados obtidos por Liu e Perry (2016), que sinalizaram que os indivíduos que se identificam mais com a organização onde trabalham tendem a desenvolver maior compromisso com ela e a direcionar seus esforços para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Conclui-se, portanto, que os indivíduos que têm uma elevada identificação organizacional, ou seja, que se sentem parte da organização onde trabalham e se preocupam com a imagem e o sucesso dela (Mael & Ashforth, 1992), são aqueles mais predispostos a se manterem bem-informados sobre questões nas quais suas opiniões possam ser úteis, buscando desenvolver e compartilhar recomendações para sanar os problemas que afetam o negócio e melhorar a qualidade de vida no trabalho de toda a sua equipe. Além disso, esses funcionários tendem a compartilhar suas ideias para novos projetos ou mudanças nos procedimentos/processos, mesmo que encontrem resistência, e encorajar os demais a se envolverem mais nos assuntos que dizem respeito à organização.

Deve-se ressaltar, todavia, que não adianta adotar práticas de gestão da diversidade e promover a identificação organizacional se há restrições de acesso a mecanismos de voz (Beauregard *et al.*, 2016), se existe uma cultura na qual os indivíduos são ignorados quando se manifestam ou se os profissionais são estigmatizados por fazerem parte de alguma minoria (McFadden & Crowley-Henry, 2018). Nesses casos, os aspectos mencionados tendem a funcionar como inibidores da voz dos funcionários no âmbito organizacional.

Para finalizar, cabe assinalar que apesar de não ter sido possível confirmar que a gestão da diversidade exerce um impacto direto sobre a voz dos funcionários que pertencem às minorias,

comprovou-se que entre ambas existe uma relação indireta, uma vez que as práticas que visam gerenciar as diferenças e, por conseguinte, estimular a inclusão, a integração e o engajamento de todos no ambiente de trabalho, ampliam a identificação organizacional e esta, por sua vez, aumenta a voz dos grupos minoritários nas organizações.

Considerações Finais

Motivadas por fatores diversos, as organizações passaram a dar maior atenção à questão da diversidade. Apesar disso, a literatura disponível ainda contempla de maneira insuficiente a influência que as práticas que visam garantir o adequado gerenciamento da diversidade exercem sobre as atitudes e comportamentos dos profissionais que compõem as minorias sociais. Por isso, com o intuito de contribuir para o avanço das discussões nessa linha, delimitou-se como objetivo de pesquisa analisar a relação entre a gestão da diversidade, a identificação organizacional e o comportamento de voz das minorias nas organizações.

Depois de analisar os dados coletados junto a 288 trabalhadores, confirmou-se que a gestão da diversidade aumenta a identificação organizacional e esta, por sua vez, estimula o comportamento de voz das minorias nas organizações. Ratificou-se, portanto, que as práticas voltadas para promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e equânime exercem influência direta sobre o sentimento de pertença e indireta

sobre a voz dos empregados que fazem parte das minorias.

Como implicação desses resultados, evidencia-se a importância de as organizações implantarem ações para desencorajarem condutas preconceituosas por parte de seus empregados, o que inclui a promoção de treinamentos, atividades e eventos de integração que estimulem a empatia e o respeito mútuo entre eles.

Igualmente relevante é a adequação dos procedimentos formais de gestão, de modo que todos os indivíduos, independentemente de gênero, idade, orientação sexual, deficiência e cor, recebam feedback acerca de seus pontos fortes e dos aspectos que precisam aperfeiçoar para se desenvolverem profissionalmente e tenham acesso às mesmas oportunidades na carreira, o que muitas vezes demanda uma mudança cultural nas organizações.

Paralelamente, faz-se necessário que as organizações deem abertura para que os empregados se manifestem e contribuam com ideias, opiniões e sugestões de melhoria, porquanto não basta desenvolver um ambiente inclusivo e mais justo, no qual todos os indivíduos se sintam estimulados a se expressarem, se não existem mecanismos que favoreçam sua participação.

Para tal, podem-se, por exemplo, promover reuniões periódicas com o objetivo expresso de criar um espaço dialógico em que sejam debatidos os problemas da equipe, do setor ou de algum processo, assim como as recomendações individuais para mitigá-los ou

saná-los e as ideias para novos projetos ou mudanças nos processos de trabalho.

Com a implantação de práticas de gestão da diversidade e a ampliação dos espaços e do acesso aos mecanismos de voz, as organizações incentivarão a convivência harmônica das diferenças e o respeito às individualidades, fortalecendo o vínculo com seus respectivos colaboradores, ao mesmo tempo em que passarão a aproveitar melhor o potencial de cada um para ampliarem sua competitividade.

A contribuição da presente pesquisa para a Ciência Administrativa reside no avanço que traz para a compreensão dos múltiplos benefícios decorrentes do adequado gerenciamento da diversidade e que estão ligados, especificamente, às atitudes e comportamentos das minorias no ambiente de trabalho. Complementarmente, a contribuição que fornece aos gestores e organizações deve-se à reflexão que fomenta em torno da prática gerencial e da necessidade de adequá-la para melhor usufruir dos ganhos provenientes de contar com uma força de trabalho diversificada.

Cabe ponderar, contudo, que, apesar das contribuições supra enunciadas, este estudo apresenta algumas limitações e, conseqüentemente, abre espaço para diversas pesquisas futuras. Primeiramente, por se restringir à Mesorregião Metropolitana de Belo Horizonte, o que, considerando a pluralidade cultural e de valores existente no Brasil, não permite a generalização dos

resultados, recomenda-se que o método e instrumento aqui delimitados sejam replicados em outras regiões do país.

Em segundo lugar, considerando a falta de representativa da comunidade LGBTQIA+, idosos e pessoas com deficiência na amostra utilizada, faz-se necessário que as mesmas hipóteses aqui testadas sejam examinadas junto a esse grupo específico de profissionais.

Por fim, uma terceira limitação deve-se ao fato de que se excluiu, durante a análise dos dados, a maior parte dos itens utilizados para mensurar a percepção dos trabalhadores acerca das práticas de gestão da diversidade presentes em suas respectivas organizações, o que teve como implicação a ausência de assertivas ligadas, por exemplo, à questão salarial e ao processo de seleção de pessoal no modelo de equações estruturais efetivamente testado. Sendo assim, recomenda-se que estudos futuros busquem aprimorar o instrumento que foi desenvolvido na presente pesquisa, de modo que os resultados obtidos sejam mais abrangentes.

Referências

- Abid, G., Ijaz, S., Butt, T., Farooqi, S., & Rehmat, M. (2018). Impact of perceived internal respect on flourishing: A sequential mediation of organizational identification and energy. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1507276.
- Afsar, B., Cheema, S., & Javed, F. (2018). Activating employee's pro-environmental behaviors: The role of CSR, organizational identification, and environmentally specific servant leadership. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 904-911.
- Afsar, B., Shahjehan, A., Shah, S. I., & Wajid, A. (2019). The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and employee voice behavior: A case of hotel employees. *International Journal of Intercultural Relations*, 69, 66-75.
- Akgunduz, Y., & Bardakoglu, O. (2017). The impacts of perceived organizational prestige and organization identification on turnover intention: The mediating effect of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*, 20(14), 1510-1526.
- Beauregard, A. T., Arevshatian, L., Booth, J. E., & Whittle, S. (2018). Listen carefully: transgender voices in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 857-884.
- Arain, A. G., Bukhari, S., Hameed, I., Lacaze, D. M., & Bukhari, Z. (2018). Am I treated better than my co-worker? A moderated mediation analysis of psychological contract fulfillment, organizational identification, and voice. *Personnel Review*, 47(5), 1133-1151.
- Ali, M., & French, E. (2019). Age diversity management and organisational outcomes: The role of diversity perspectives. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 287-307.

Ali, M., Metz, I., & Kulik, C. T. (2015). Retaining a diverse workforce: the impact of gender-focused human resource management. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 580-599.

Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of management*, 34(3), 325-374.

Barry, M., & Wilkinson, A. (2016). Pro-social or pro-management? A critique of the conception of employee voice as a pro-social behaviour within organizational behaviour. *British Journal of Industrial Relations*, 54(2), 261-284.

Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". *Journal of international management*, 15(3), 273-285.

Bergami, M., & Morandin, G. (2019). Relationship between perceived justice and identification: The mediating role of organizational images. *Employee Relations*, 41(1), 176-192.

Bickman, L., Rog, D. J., & Hedrick, T. E. (2009). Applied research design: A practical approach. *Handbook of applied social research methods*, 2, 3-43.

Bieling, G., Stock, R. M., & Dorozalla, F. (2015). Coping with demographic change in job markets: How age diversity management contributes to organizational performance. *German Journal of Human Resource Management*, 29(1), 5-30.

Boehm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2014). Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, 67(3), 667-704.

Brammer, S., He, H., & Mellahi, K. (2015). Corporate social responsibility, employee organizational identification, and creative effort: The moderating impact of corporate ability. *Group & Organization Management*, 40(3), 323-352.

Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. New York: Routledge.

Caillier, J. G. (2016). Does satisfaction with family-friendly programs reduce turnover? A panel study conducted in US federal agencies. *Public Personnel Management*, 45(3), 284-307.

Castro, G. (2021). E eu (ainda) não sou uma mulher? Gênero, interseccionalidade e silêncio racial. *Revista em Pauta*, 19(47), 170-183.

Cheema, S., Afsar, B., & Javed, F. (2019). Employees' corporate social responsibility perceptions and organizational citizenship behaviors for the environment: the mediating roles of organizational identification and environmental orientation fit. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 9-21.

Chen, A. S. Y., & Hou, Y. H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on

creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 1-13.

Christensen, L. J., Mackey, A., & Whetten, D. (2014). Taking responsibility for corporate social responsibility: the role of leaders in creating, implementing, sustaining, or avoiding socially responsible firm behaviors. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 164-178.

Collins, B. J., Galvin, B. M., & Meyer, R. D. (2019). Situational strength as a moderator of the relationship between organizational identification and work outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(1), 87-97.

Cox, T. (1994). A comment on the language of diversity. *Organization*, 1(1), 51-58.

De Roeck, K., El Akremi, A., & Swaen, V. (2016). Consistency matters! How and when does corporate social responsibility affect employees' organizational identification?. *Journal of Management Studies*, 53(7), 1141-1168.

Diehl, A. A. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall.

Duan, J., Li, C., Xu, Y., & Wu, C. H. (2017). Transformational leadership and employee voice behavior: a Pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 650-670.

Dwertmann, D. J., Nishii, L. H., & Van Knippenberg, D. (2016). Disentangling the fairness & discrimination and synergy perspectives on diversity climate:

moving the field forward. *Journal of Management*, 42(5), 1136-1168.

Emelifeonwu, J. C., & Valk, R. (2019). Employee voice and silence in multinational corporations in the mobile telecommunications industry in Nigeria. *Employee Relations*, 41(1), 228-252.

Farooq, O., Rupp, D. E., & Farooq, M. (2017). The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: the moderating role of cultural and social orientations. *Academy of Management Journal*, 60(3), 954-985.

Felix, B., Mello, A., & von Borell, D. (2018). Voices unspoken? Understanding how gay employees co-construct a climate of voice/silence in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 805-828.

Ferdman, B. M. (1995). Cultural identity and diversity in organizations: Bridging the gap between group differences and individual uniqueness. In: Chermers, M., Oskamp, S., & Constanzo, M. (Eds.). *Diversity in organizations: New perspectives for a changing workplace* (Vol. 8). Thousand Oaks: Sage Publications.

Finch, D. J., Abeza, G., O'Reilly, N., & Hillenbrand, C. (2018). Organizational identification and independent sales contractor performance in professional services. *Journal of Services Marketing*, 32(4), 373-386.

Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administração*

da Universidade de São Paulo, 35(3), 105-112.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (1998). *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice-Hall.

Guillaume, Y. R., Dawson, J. F., Priola, V., Sacramento, C. A., Woods, S. A., Higson, H. E., ... & West, M. A. (2014). Managing diversity in organizations: an integrative model and agenda for future research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 783-802.

Guo, C., Miller, J. K., Woodard, M. S., Miller, D. J., Silvernail, K. D., Aydin, M. D., Lemos, A. H. C., Kumpikaite-Valiuniene, V., Nair, S., Donnelly, P. F., Marx, R. D & Peters, L. M. (2018). Self-concept orientation and organizational identification: a mediated relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 33(4/5), 358-371.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman Editora.

Hanashiro, D. M. M., Teixeira, M. L. M., & Zaccarelli, L. M. (2014). *Gestão do fator humano: Uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (2011). *Censo Demográfico 2010: Características da população e dos domicílios*. Rio de Janeiro.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (2017). *Pesquisa Nacional*

por Amostra de Domicílios Contínua: PNAD Contínua. Rio de Janeiro.

Jackson, S. E., & Ruderman, M. N. (2000). *Diversity in work teams*. American Psychological Association.

Jaiswal, A., & Dyaram, L. (2019). Towards well-being: role of diversity and nature of work. *Employee Relations*, 41(1), 158-175.

Janssens, M., & Zanoni, P. (2014). Alternative diversity management: Organizational practices fostering ethnic equality at work. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 317-331.

Kashyap, V., & Chaudhary, R. (2019). Linking employer brand image and work engagement: Modelling organizational identification and trust in organization as mediators. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 6(2), 177-201.

Kong, F., Huang, Y., Liu, P., & Zhao, X. (2017). Why voice behavior? An integrative model of the need for affiliation, the quality of leader-member exchange, and group cohesion in predicting voice behavior. *Group & Organization Management*, 42(6), 792-818.

Kossek, E. E., Buzzanell, P. M., Wright, B. J., Batz-Barbarich, C., Moors, A. C., Sullivan, C., Kokini, K., Hirsch, A. S., Maxey, K., & Nikalje, A. (2022). Implementing diversity training targeting faculty microaggressions and inclusion: practical insights and initial findings. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 00218863221132321.

- Li, P. Y., & Huang, K. F. (2019). The antecedents of innovation performance: the moderating role of top management team diversity. *Baltic Journal of Management*, 14(2), 291-311.
- Li, Y., & Sun, J. M. (2015). Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: a cross-level examination. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 172-189.
- Liang, J., Crystal, I. C. F., & Jing-Lih, F. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination. *Academy of Management journal*, 55(1), 71-92.
- Liang, T. L., Chang, H. F., Ko, M. H., & Lin, C. W. (2017). Transformational leadership and employee voices in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 374-392.
- Lin, X., Lam, L. W., & Zhang, L. L. (2019). The curvilinear relationship between job satisfaction and employee voice: speaking up for the organization and the self. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-21.
- Liu, B., & Perry, J. L. (2016). The psychological mechanisms of public service motivation: a two-wave examination. *Review of Public Personnel Administration*, 36(1), 4-30.
- Liu, H. J., & Liu, X. B. (2016). Relationship between paternalistic leadership and employee's voice behavior based on regression analysis. *Journal of Discrete Mathematical Sciences and Cryptography*, 20(1), 205-215.
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189-202.
- Luiz, J. M., & Terziev, V. (2022). Axes and fluidity of oppression in the workplace: Intersectionality of race, gender, and sexuality. *Organization*, 1-21.
- Lythreath, S., Mostafa, A. M. S., & Wang, X. (2019). Participative leadership and organizational identification in SMEs in the MENA Region: Testing the roles of CSR perceptions and pride in membership. *Journal of Business Ethics*, 156, 635-650.
- Lythreath, S., Mostafa, A. M. S., & Wang, X. (2019). Participative leadership and organizational identification in SMEs in the MENA Region: Testing the roles of CSR perceptions and pride in membership. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 635-650.
- Maccali, N., Kuabara, P. S. S., Takahashi, A. R. W., Roglio, K. D. D., & Boehs, S. D. T. M. (2015). Human resource practices for diversity management: The inclusion of intellectual disabilities in a Public Federation of Brazil. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(2), 157-187.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.

- Mansoor, S., Tran, P. A., & Ali, M. (2021). Employee outcomes of supporting and valuing diversity: Mediating role of diversity climate. *Organization Management Journal*, 18(1), 19-35.
- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: an examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87.
- McFadden, C., & Crowley-Henry, M. (2018). 'My People': The potential of LGBT employee networks in reducing stigmatization and providing voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 1056-1081.
- Meirun, T., Sin, J., & Wei, C. (2018). The effect of organizational identification on job embeddedness: Evidence from new generation of rural migrant workers in China. *Management Science Letters*, 8(11), 1223-1238.
- Morrison, E. W., See, K. E., & Pan, C. (2014). An approach-inhibition model of employee silence: The joint effects of personal sense of power and target openness. *Personnel Psychology*, 68(3), 547-580.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review Organizational Psychology Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
- Nkomo, S. M., & Cox Jr, T. (1999). Diversidade e identidade nas organizações. In: Clegg, S. R.; Hardy, C.; Nord, W. R. (Orgs.). *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- Ohunakin, F., Adeniji, A., Ogunnaike, O. O., Igbadume, F., & Akintayo, D. I. (2019). The effects of diversity management and inclusion on organisational outcomes: A case of multinational corporation. *Business: Theory and Practice*, 20(3), 93-102.
- Peretz, H., Levi, A., & Fried, Y. (2015). Organizational diversity programs across cultures: Effects on absenteeism, turnover, performance and innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 875-903.
- Qi, Y., & Ming-Xia, L. (2014). Ethical leadership, organizational identification and employee voice: Examining moderated mediation process in the Chinese insurance industry. *Asia Pacific Business Review*, 20(2), 231-248.
- Ramos, P., Ramos, M. M., & Busnello, S. J. (2003). *Manual prático de metodologia da pesquisa: Artigo, resenha, projeto, TCC, monografia, dissertação e tese*. Blumenau: Acadêmica.
- Richardson, R. (1989). *Pesquisa social: Métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas. 334 p.
- Roberts, S. P. (2020). The intersection of professionalism gay men, bodies and power. *Journal of Organizational Change Management*, 33(3), 491-501.
- Ruan, R., & Chen, W. (2021). Relationship between organizational identification and employee voice: A meta-analysis. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 49(10), 1-12.

Schumacker, R., & Lomax, R. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling*. New York: Routledge. 536 p.

Silva Júnior, S. D. D., & Costa, F. J. (2014). Mensuração e escalas de verificação: Uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. *PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*, 15(1-16), 61.

Son, S. (2019). The role of supervisors on employees' voice behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 85-96.

Steimel, S. (2013). Connecting with volunteers: memorable messages and volunteer identification. *Communication Research Reports*, 30(1), 12-21.

Tan, A. J., Loi, R., Lam, L. W., & Zhang, L. L. (2019). Do embedded employees voice more? *Personnel Review*, 48(3), 824-838.

Tangirala, S., Kamdar, D., Venkata-ramani, V., & Parke, M. R. (2013). Doing right versus getting ahead: The effects of duty and achievement orientations on employees' voice. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 1040-1050.

Tarakci, M., Ateş, N. Y., Floyd, S. W., Ahn, Y., & Wooldridge, B. (2018). Performance feedback and middle managers' divergent strategic behavior: The roles of social comparisons and organizational identification. *Strategic Management Journal*, 39(4), 1139-1162.

Traeger, C., & Alfes, K. (2019). High-performance human resource practices

and volunteer engagement: The role of empowerment and organizational identification. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(5), 1022-1035.

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.

Wang, Z., Xu, S., Sun, Y., & Liu, Y. (2019). Transformational leadership and employee voice: An affective perspective. *Frontiers of Business Research in China*, 13(1), 1-14.

Wang, H. K., & Yen, Y. F. (2023). How the organizational ethical climate accounts for employee voice behavior: A multilevel analysis. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(1), 124-145.

Wei, X., Zhi-Xue, Z., & Xiao-Ping, C. (2015). I will speak up if my voice is socially desirable: A moderated mediating process of promotive versus prohibitive voice. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1641-1652.

Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774.

Xu, M., Qin, X., Dust, S. B., & DiRenzo, M. S. (2019). Supervisor-subordinate proactive personality congruence and psychological safety: A signaling the-

ory approach to employee voice behavior. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 440-453.

Zhang, J., Akhtar, M. N., Zhang, Y., & Rofcanin, Y. (2019). High-commitment work systems and employee voice: A multilevel and serial mediation approach inside the black box. *Employee*

Relations: The International Journal, 41(4), 811-827.

Zhang, S., Yuan, C., & Wang, Y. (2019). The impact of industry–university–research alliance portfolio diversity on firm innovation: Evidence from Chinese manufacturing firms. *Sustainability*, 11(8), 2321.

Agradecimentos à Universidade Federal de Ouro Preto.

Harrison Bachion Ceribeli (harrisonbceribeli@ufop.edu.br)* trabalhou na idealização do artigo, na construção do referencial teórico, no delineamento metodológico, na análise de dados e na discussão dos resultados.

Bruna Sabrina Isidoro (bruna.isidoro@aluno.ufop.edu.br) trabalhou na construção do referencial teórico, na coleta de dados e na discussão dos resultados.

Raoni de Oliveira Inácio (raoni.inacio@ufop.edu.br) trabalhou no delineamento metodológico e na análise de dados.

Gustavo Nunes Maciel (gustavonunesmaciel@yahoo.com.br) trabalhou na construção do referencial teórico e na discussão dos resultados.

*Autor-correspondente.

Data de Submissão: 31/01/2020. Data de Aprovação: 18/01/2023.

Editor-Chefe: André Luiz Maranhão de Souza-Leão.

Editor Adjunto: Bruno Melo Moura.

Editores da submissão: Denis Silva da Silveira e Jairo Simião Dornelas.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY NC 4.0). Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original. Texto da licença: https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.pt_BR