

## **Diversidade Cultural no Contexto Organizacional**

*Cultural Diversity in the Organizational Context*

*Diversidad Cultural en el Contexto Organizacional*

*Pablo Marlon Medeiros da Silva<sup>1</sup>*  
*César Ricardo Maia de Vasconcelos<sup>2</sup>*

### **Resumo**

O presente estudo tem como objetivo fazer um levantamento bibliométrico acerca das publicações sobre a diversidade cultural nas organizações na área de Administração nos últimos dez anos utilizando-se da base de dados da *Scopus*. A metodologia utilizada foi a pesquisa exploratória, com abordagem quantitativa, adotando-se a bibliometria como instrumento de coleta para fazer o levantamento das publicações na área da Administração. Como resultados, a pesquisa alcançou um número de cento e setenta e seis artigos publicados no período de 2008 a 2017, constatou que os Estados Unidos foi o país que mais investiu em trabalhos científicos sobre diversidade cultural, e apurou que, as universidades europeias, com destaque para as austríacas e holandesas, se destacaram em número de pesquisas nos anos explorados.

**Palavras-chave:** Diversidade Cultural. Cultura Organizacional. Estudo Bibliométrico.

### **Abstract**

The present study aims to make a bibliometric survey of publications on cultural diversity in organizations in the area of Administration in the last ten years, using the *Scopus* database. The methodology used was exploratory research, with a quantitative approach, adopting bibliometrics as a collection tool to survey the publications in the Administration area. As a result, the survey reached a number of one hundred and seventy-six articles published between 2008 and 2017, found that the United States was the country that invested most in scientific work on cultural diversity, and found that European universities, with Austrian and Dutch, stood out in the number of surveys in the years studied.

**Keywords:** Cultural Diversity. Organizational Culture. Bibliometric Study

### **Resumen**

El presente estudio tiene como objetivo realizar una encuesta bibliométrica de publicaciones sobre diversidad cultural en organizaciones del área de Administración en los últimos diez años, utilizando

---

<sup>1</sup> Doutorando em Administração pela Universidade Potiguar. Mestre em Administração pela Universidade Potiguar. Desenvolve pesquisas nas áreas de Comportamento Organizacional, Gestão de Pessoas e Empreendedorismo. E-mail: pablo\_marlon17@hotmail - ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4612-5143>

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela Université Pierre Mendès France (Grenoble/France); Professor permanente dos Programas de Mestrado e Doutorado Acadêmico em Administração da Universidade Potiguar (PPGA-UnP). E-mail: [cesarmvasconcelos@gmail.com](mailto:cesarmvasconcelos@gmail.com) - Endereço: Av. Engenheiro Roberto Freire, 2184 – Capim Macio, 59082-902, Natal/RN, Brasil. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0398-5733>

la base de datos Scopus. La metodología utilizada fue la investigación exploratoria, con un enfoque cuantitativo, adoptando la bibliometría como una herramienta de recopilación para estudiar las publicaciones en el área de Administración. Como resultado, la encuesta alcanzó un número de ciento setenta y seis artículos publicados entre 2008 y 2017, encontró que Estados Unidos fue el país que más invirtió en el trabajo científico sobre la diversidad cultural, y encontró que las universidades europeas, con universidades austriacas y Holandés, se destacó en el número de encuestas en los años estudiados.

**Palabras clave:** Diversidad cultural. Cultura Organizacional. Estudio Bibliométrico.

## 1 INTRODUÇÃO

A diversidade cultural humana é um tema que desperta a atenção de todo o mundo. De forma coletiva, envolve milhares de línguas, religiões diferentes, uma variedade de regras conjugais, sexuais e de como criar os filhos. Engloba diversas formas de categorizar o mundo natural e social, e existem múltiplas formas de gestão de recursos, instituições políticas e organização econômica. As particularidades culturais se alteram em termos de tempo e espaço, porém, os fatores e meios que estimulam as mudanças culturais e modificam os padrões de diversidade mantem-se em grande parte desconhecidos (KIRBY; GRAY; GREENHILL; JORDAN; GOMES-NG; HANS-JÖRG BIBIKO; DAMIÁN E. BLASI; BOTERO; BOWERN; EMBER; LEEHR; LOW; MCCARTER; DIVALE; GAVIN, 2016).

Durante décadas, a questão da cultura tem sido um dos temas mais debatidos da atualidade. Muitos indivíduos têm buscado aprender mais sobre outras culturas, enquanto outros temem e se afastam o máximo possível do assunto (STURZ; KLEINER; FERNANDEZ, 2005). Uma grande pesquisa sobre gestão intercultural e negócios internacionais demonstra que as diferenças culturais expressadas nos comportamentos dos indivíduos podem representar desafios significativos e muitas vezes diminuir a qualidade dos contatos (STAHL; TUNG, 2014).

A temática da diversidade cultural divide a opinião entre os estudiosos de todo o mundo, uma vez que parte da literatura defende que as diferenças culturais são potencialmente vistas como uma fonte de problemas, mal-entendidos e conflitos (STAHL; MAZNEVSKI; VOIGT; JONSEN, 2010) e que esses e outros aspectos negativos podem sobressair-se sobre os positivos nas relações pessoais (STAHL; TUNG, 2014); já outros acreditam que a heterogeneidade cultural pode ser vista como uma fonte de criatividade e inovação (BOUNCKEN; BREM; KRAUS, 2016). A verdade é que a diversidade cultural é um fenômeno cada vez mais importante que afeta não apenas a harmonia social e política, mas também a coesão e a eficiência das organizações. Assim, o bom gerenciamento da

diversidade cultural nas organizações é de primordial importância porque envolve a harmonização de diferentes valores, crenças, credos e costumes e, em essência, identidade humana (LOZANO; ESCRICH, 2017).

Diante do exposto, surge a seguinte questão norteadora do estudo: como a temática diversidade cultural nas organizações vem sendo pesquisada na área da Administração nos últimos dez anos (2008 a 2017) junto a de base de dados da Scopus?

Assim, a fim de ampliar o conhecimento e discussão a respeito do tema proposto, este artigo tem como objetivo fazer um levantamento bibliométrico acerca das publicações sobre a diversidade cultural nas organizações na área de Administração nos últimos dez anos, utilizando-se da base de dados da *Scopus*.

A próxima seção tratará sobre a fundamentação teórica, base para o entendimento e aprofundamento acerca do tema no contexto da Administração.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A diversidade tem sido motivo de discussão há décadas, buscando-se compreender a maneira como se percebem, tratam e administram as diferenças pessoais e grupais no âmbito demográfico, comportamental, cultural, dentre outros aspectos, na força de trabalho (HOLCK; MUHR; VILLESECHE, 2016). Ademais, reúne dois fatores importantes como a “aceitação” e o “respeito”, que proporcionam o significado de compreender que cada indivíduo é único e possui suas diferenças (NNIA; TERESA, 2013).

As pessoas possuem sua própria forma de pensar, seus significados e, para compreender o papel da cultura no contexto do local de trabalho, torna-se necessário centrar as atenções para dois atributos relevantes: em primeiro lugar, a cultura é aprendida e, em segundo lugar, a cultura é compartilhada. Isso denota que o modo como pensamos, sentimos e atuamos é amplamente influenciado pelo contexto em que estamos vivendo, os valores, princípios e conjecturas que internalizamos e os comportamentos que aprendemos (KOKT, 2003). Já o segundo fator mostra que a cultura consiste em comportamentos, valores, pressupostos que, ao serem ignorados pelas organizações, põe em risco a gestão da diversidade, desencadeando problemas nas suas atividades em termos de tempo, dinheiro e eficiência (BEDI; LAKRA; GUPTA, 2014)

O interesse dos pesquisadores acerca da temática da diversidade cultural nas organizações tem crescido, sobretudo nos últimos anos (COHEN; KASSIS-HENDERSON, 2017; VANGEN, 2017; BRESCIANI; COMI, 2017; LIU, 2017; HASSI; STORTI, 2017;

CAMAL, 2016; COLE, 2016; PAUNOVA; LEE, 2016; VALLASTER, 2015). Por isso, nota-se a relevância que o tema passou a ter no contexto atual das organizações em meio ao cenário de crise política, econômica, de conflitos religiosos e civis, da pobreza e outras variáveis que impulsionam a migração de milhares de indivíduos todos os dias em busca de melhores oportunidades nos novos países.

Não obstante, faz-se importante ressaltar que existe divergência entre os pontos de vista acerca da diversidade cultural, que pode englobar qualquer diferença, como gênero, sexualidade, idade, experiência profissional, dentre outros (HOGAN, 2002), ou apenas limitá-la à cultura nacional (TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 2012). Para essa pesquisa, optou-se por esta visão restrita, pretendendo-se abordar como as culturas provenientes de outros países afetam as organizações locais.

Ao aplicar o conceito de cultura no ambiente trabalho, Kock (2003) chama atenção para uma interação de diferentes culturas. Em primeiro lugar, o autor aborda que existe a cultura local, que é amplamente ligada à língua e nacionalidade. Há também uma segunda abordagem, quando os indivíduos possuem diferentes nacionalidades e estão ligados a empresas multinacionais com filiais em diversos países. Nesse instante, a cultura nacional passaria de um lugar comum em que se predomina um mesmo ponto de vista e se torna uma fonte de diferentes pensamentos, opiniões, valores e prioridades que precisam ser discutidos entre os gestores.

Por isso, os grupos de diferentes culturas parecem enfrentar desafios maiores quando comparados a grupos homogêneos (BRESCIANI; COMI, 2017). Pesquisas mostraram que a diversidade cultural pode afetar o desempenho da empresa negativamente, pois as equipes de trabalho heterogêneas têm que lidar com vários problemas culturais e isso pode atrasar o processo inicial de formação de equipe (KOCK, 2003). Podem também desencadear conflitos (STAHL *et al.*, 2010); impedir a transferência potencial de conhecimento entre os trabalhadores devido a barreiras linguísticas e culturais, além de arriscar o enfraquecimento de laços sociais (LAZEAR, 1999); e as sociedades culturalmente diferentes podem ser vistas também como menos propensas a alcançar soluções cooperativas (COLLIER, 2001).

Um outro desafio da gestão da diversidade cultural envolve a “colaboração” e a “confiança”, que podem ser afetadas nas relações, levando os indivíduos a desconfiarem de outros grupos étnicos e preferir interagir somente com pessoas de sua mesma cultura (MEYER, 2014; ALESINA; LA FERRARA, 2002). Esse problema pode gerar riscos para as empresas, uma vez que os trabalhadores pertencentes a grupos majoritários percebem que os

gestores estão mais voltados para os interesses e valores das minorias, comprometendo a produtividade, o desempenho e as relações interpessoais, levando-os a desacreditar da organização, considerando-lhe a partir de então como injusta para os seus funcionários (ASHIKALI; GROENEVELD, 2015).

Entretanto, a diversidade cultural também pode ser benéfica para o desempenho da empresa, melhorando a tomada de decisões e a resolução de problemas (HONG; PAGE, 2001), aumentando a eficácia organizacional (NG; TUNG, 1998), estimulando criação de novas ideias e favorecendo transferências de conhecimento (BERLIANT; FUJITA, 2008). Além disso, a diversidade da força de trabalho pode fornecer informações úteis a uma empresa sobre um mercado de produtos, o que pode melhorar a capacidade de competir globalmente (RAUCH; CASELLA, 2003; OSBORNE, 2000) e igualmente aumentar a produtividade a partir da geração de ideias inovadoras (OTTAVIANO; PERI, 2005), influenciando no desempenho empresarial (NIELSEN; NIELSEN, 2013).

Não obstante, para que a gestão da diversidade seja realmente efetiva, Maccali, Kuabara, Takahashi, Roglio e Boehs (2015) alertam que é necessário haver um planejamento que vise agregar todos os aspectos da política de recursos humanos da organização, envolvendo fatores como captação, seleção, remuneração, treinamento, desenvolvimento, cultura organizacional, dentre outros, incluindo nesse processo práticas inclusivas da força de trabalho no contexto organizacional. Fujimoto, Hartel e Azmat (2013) acrescentam a necessidade de programas, políticas ou práticas que visem um processo de tomada de decisão mais justo, envolvendo a capacitação de todos os envolvidos, independente de suas diferenças. Políticas eficazes de diversidade encorajarão os funcionários e os possibilitarão lidar com quaisquer tipos de diferenças no ambiente de trabalho (NNIA; TERESA, 2013).

### **3 METODOLOGIA**

Para atender aos propósitos desta pesquisa, utilizou-se um estudo exploratório com abordagem quantitativa, visando analisar a produção científica acerca do tema “diversidade cultural nas organizações”, restringindo-se ao campo da Administração. De acordo com Mattar (1996), a pesquisa exploratória dota o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema que está sendo abordado ou o problema da pesquisa. É usado nos primeiros estágios, quando o investigador busca tomar conhecimento, adquirir familiaridade e compreender melhor os fenômenos e pode ser utilizada como passo inicial para um processo contínuo de estudos.

No tocante ao tratamento dos dados, adotou-se o estudo bibliométrico. Para Valmorbidia, Ensslin e Ensslin (2014), os estudos bibliométricos visam analisar as nuances das publicações da área de conhecimento em questão, para ampliar a construção do conhecimento no pesquisador e também para a comunidade científica que fará uso das informações para auxiliar no desenvolvimento dos temas de seu interesse de publicação.

O percurso metodológico apoiado para a realização desta investigação buscou artigos relacionados ao tema “Diversidade Cultural” na base de dados eletrônica *Scopus*. Por tratar-se de uma plataforma internacional, o elemento de estudo foi observado em inglês, demandando resultados que conduzissem a uma produção em nível mundial.

Para o desenvolvimento do estudo bibliométrico foram estabelecidos os seguintes passos: a) seleção dos artigos a serem utilizados como fontes para a coleta de dados – escolhendo a plataforma *Scopus* como referência para a busca; b) determinação de palavras-chave para alcançar os resultados pretendidos – “cultural diversity and organizations or work”; c) triagem dos artigos a partir da sua relevância nos periódicos internacionais; d) e, o refinamento dos estudos a partir da leitura dos títulos. Foram mapeadas as publicações do campo da Administração no período de 2008 a 2017, levantando-se os dados nos meses de outubro e novembro de 2017.

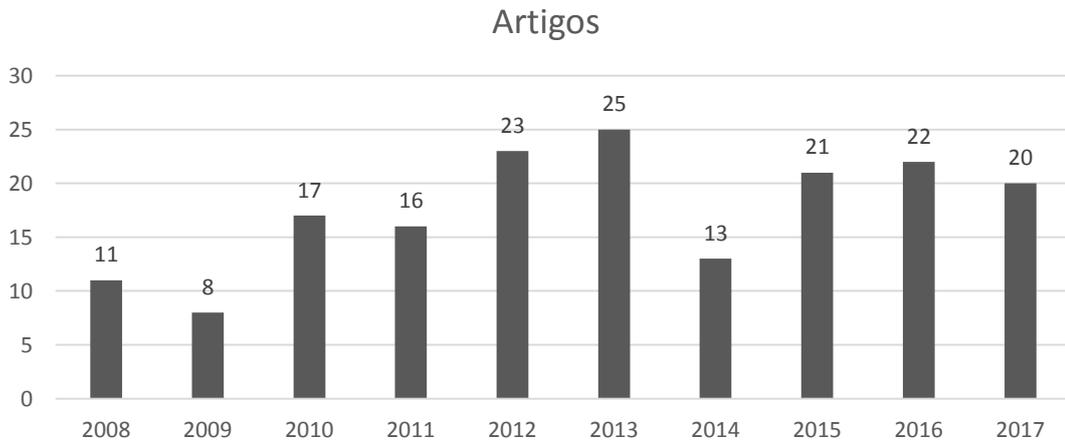
As publicações encontradas foram analisadas visando identificar o volume de publicações nos últimos 10 anos (2008 a 2017) nos principais periódicos internacionais indexados na plataforma *Scopus* sobre o tema, buscando apurar a frequência de publicações por autor, identificando os artigos mais citados sobre o assunto, como também detectando os países que mais publicam trabalhos no tema “diversidade cultural”, e por fim, assinalando os quais periódicos que mais estudos possuem acerca do tema.

Após o estudo bibliométrico, os dados passaram pela análise de conteúdo baseada em Bardin (2004), estabelecendo as etapas de pré-análise, exploração do material e inferência e interpretação. Na primeira fase, os pesquisadores fizeram a escolha da base de dados para o desenvolvimento da pesquisa; na fase de exploração, executou-se a bibliometria em si; já a última fase constituiu-se das inferências alcançadas pelos resultados do estudo.

#### **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Em um primeiro momento, buscou-se averiguar a frequência de publicações de 2008 até 2017. O Quadro 1 mostrou os seguintes resultados:

**Quadro 1** – Frequência de publicações na temática da diversidade cultural nos últimos dez anos



**Fonte:** Dados extraídos a partir da plataforma *Scopus*

Os resultados mostraram que, até o dia da consulta, a plataforma *Scopus* apontava para 176 (cento e setenta e seis artigos). Percebe-se que em 2013 o número de publicações alcançou seu auge, obtendo uma queda considerável no ano seguinte, mas, mantendo uma boa média nos últimos 3 anos. Essa média crescente pode estar relacionada às estatísticas do *International Organization for Migration (IOM)* de 2013, em que se estima que 232 milhões de pessoas tenham migrado internacionalmente, por motivos como demandas trabalhistas, crises econômicas, pressões políticas, religiosas, pobreza, conflitos internos, dentre outros, o que tem trazido preocupações permanentes aos países receptores desse público (BARTLET; RODRIGUEZ; OLIVEIRA, 2015).

Na segunda etapa, buscou-se analisar quais as dez universidades mais publicaram entre os cento e setenta e seis artigos encontrados na plataforma *Scopus*. A Tabela I revelou os seguintes dados:

**Tabela 1** - Top 10 universidades com mais artigos publicados sobre a temática

Periódicos	País	Quantidade de Artigos	%
Vienna University of Economics and Business Administration	Áustria	6	3,4
University of Groningen	Holanda	5	2,8
Deakin University	Austrália	4	2,2
University of Aarhus	Dinamarca	4	2,2
London School of Economics and Political Science	Inglaterra	4	2,2
University of Victoria	Canadá	3	1,7
Massey University	Nova Zelândia	3	1,7
Vrije Universiteit Amsterdam	Holanda	3	1,7
Western Sydney University	Austrália	3	1,7
University of Wisconsin Madison	Estados Unidos	3	1,7

**Fonte:** Dados extraídos da base de dados da *Scopus* (2017)

Na temática da diversidade cultural, as 10 instituições apresentadas na Tabela constituem 21% de todo o acervo encontrado. Percebe-se que de todas as universidades citadas, 50% estão localizadas na Europa, 30% na Oceania e 20% na América do Norte.

A preponderância europeia pode ser explicada, dentre outros motivos, pela preocupação dos países europeus com o constante número de imigrantes que chegam a seus países, seja de forma regular ou clandestina, o que pode ser um dos motivos que eleva o interesse pela produção científica por parte das universidades. Dados da *Eurostat Statistics Explained* (2017) estimam que até o ano de 2015, 4,7 milhões de pessoas migraram só para os países da União Européia, motivadas por fatores econômicos, ambientais, políticos e sociais.

Apesar de os Estados Unidos serem o país com maior número de artigos publicados nos periódicos indexados ao Scopus, apenas uma de suas universidades surgiu como referência entre as 10 instituições encontradas.

**Tabela 2** - Top 10 Autores com maior número de publicações na temática

Autores	Quantidade de Artigos	Instituição de vínculo	País
Lauring, j.	3	Aarhus Universitet	Dinamarca
Stahl, G. K.	3	Wirtschafts universitat Wien	Áustria
Bergbom, B.	2	Tyoterveyslaitos	Finlândia
Boekhorst, J. A.	2	York University	Canadá
Harrison, J. A.	2	NEOMA University	França
Kinnunen, U.	2	Tampereen Yliopisto	Finlândia
Maznevski, M. L.	2	Western University	Canadá
Nijkamp, P.	2	Uniwersytet im	Polônia
Opute, A. P.	2	GPROM Academic and Management Solutions	Alemanha
Often, S.	2	University of Groningen	Holanda

**Fonte:** Dados extraídos da base de dados da *Scopus* (2017)

Constata-se um pequeno número de artigos publicados pelos autores considerados como referência nessa pesquisa, tornando-se difícil elaborar considerações conclusivas nesse indicador, mas apenas inferir que possa existir autores que possuem muitas pesquisas direcionadas ao tema da diversidade cultural, mas que não fazem parte de periódicos indexados à plataforma *Scopus*. O fato de a busca ter levantado apenas 176 trabalhos, são compreensíveis os números encontrados.

Na terceira etapa da análise, foram analisadas as 10 referências mais citadas entre os 176 artigos publicados na plataforma *Scopus*, listadas de forma decrescente. Os resultados são descritos a seguir:

**Tabela 3** – estudos mais citados na plataforma *Scopus* sobre diversidade cultural

Citações	Título	Autores	Fonte	Ano
230	Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups	Stahl, Maznevski, Voigt, e Jonsen.	Journal of International Business Studies v.41, n.4, p.690-709	2010
173	Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: An exploratory study	Shachaf	Information and Management v.45, n.2, p.131-142	2008
73	The central role of human resource management in the search for sustainable organizations	Jabbour e Santos	International Journal of Human Resource Management v.19, n.12, p. 2133-2154	2008
51	Diversity management in India: A study of organizations in different ownership forms and industrial sectors	Cooke e Saini	Human Resource Management v.49, n.3, p.477-500	2010
47	Does diversity climate lead to customer satisfaction? It depends on the service climate and business unit demography	Mackay, Avery, Liao e Morris	Organization Science v.22, n.3, p.788-803	2011
44	A look at the bright side of multicultural team diversity	Stahl, Makela, Zander e Maznevski	Scandinavian Journal of Management v.26, n.4, p.439-447	2010
43	Managing diversity: How organizational efforts to support diversity moderate the effects of perceived racial discrimination on affective commitment	Triana, García e Colella	Personnel Psychology v.63, n.4, p.817-843	2010
42	Leader cultural intelligence in context: Testing the moderating effects of team cultural diversity on leader and team performance	Groves e Feyerherm	Group and Organization Management v.36, n.5, p.535-566	2011
35	Cultural diversity in China: Dialect, job embeddedness, and turnover	Gong, Chow, Ahlstrom	Asia Pacific Journal of Management v.28, n.2, p. 221-238	2011
33	Cultural diversity in organizations: Enhancing identification by valuing differences	Luijters, Van der Zee e Otten	International Journal of Intercultural Relations v.32, n.2, p.154-163	2008

**Fonte:** Dados extraídos da base de dados da *Scopus* (2017)

Os resultados revelam que o artigo de Stahl, Maznevski, Voigt, e Jonsen – “Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups” – foi o que obteve o maior número de citações (230), sendo responsável por contribuir em diversos artigos posteriores.

Na última fase da análise foram elencados os 10 países que mais tem investido em publicações a respeito da temática “diversidade cultural”. Eis os resultados:

**Tabela 4** - Top 10 dos países com mais artigos publicados na temática

País	Quantidade de Artigos	%
EUA	45	28,4
Austrália	24	15,1
Reino Unido	24	15,1
Holanda	13	8,2
Canadá	12	7,5
Alemanha	12	7,5
Áustria	7	4,4
França	7	4,4
Suíça	7	4,4
Desconhecido	7	4,4

**Fonte:** dados extraídos da base de dados da *Scopus* (2017)

Nota-se que os Estados Unidos foi o país que mais investiu em pesquisas dentro dos periódicos indexados à plataforma *Scopus* mantendo a tradição de ser a nação que mais tem se preocupado com as questões das diferenças no ambiente de trabalho. Outro acontecimento que chama atenção é que a Austrália tem aumentado bastante o interesse nos estudos sobre diversidade cultural, aparecendo em segundo lugar em número de artigos. Esse fato mostra que o tema tem ultrapassado as fronteiras da América do Norte e Europa.

Porém, pode-se afirmar que a maioria dos estudos publicados nos últimos anos sobre diversidade cultural ainda estão baseados predominantemente no pensamento de pesquisadores pertencentes ao contexto americano e europeu, que continuam sendo os principais campos de pesquisa na comunidade acadêmica internacional na plataforma estudada.

O Brasil não aparece nas pesquisas em termos de publicação nesse estudo por dois motivos aparentes: uma primeira razão pode ser a produção escassa acerca da temática dentro do país. Já a segunda envolve a probabilidade de poucas revistas brasileiras na área da Administração serem indexadas ao sistema *Scopus*.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo fazer um levantamento bibliométrico acerca das publicações sobre a diversidade cultural nas organizações na área de Administração nos últimos dez anos, utilizando-se da base de dados da *Scopus*.

Os resultados apontaram para uma escassa publicação de artigos nos periódicos indexados à plataforma *Scopus*. Prova disso é que não se pôde observar um grande número de artigos publicados pelos autores e universidades referências da base de dados explorada.

Apesar de muitos países, especialmente os europeus, despertarem seu interesse na pesquisa sobre a diversidade cultural nas organizações, percebe-se que há ainda uma forte prevalência norte-americana na produção científica. Porém, apesar dessa constatação, as evidências mostraram que são as universidades europeias que mais se destacaram no número de publicações nos últimos anos, o que pode estar relacionado ao grande número de imigrantes em seus países todos os anos.

Espera-se que o estudo tenha contribuído para a disseminação do conhecimento sobre o tema ao mostrar o acervo acumulado de publicações dos últimos dez anos na área da Administração nos periódicos vinculados à plataforma *Scopus*. Assim, ele colabora no sentido de nortear pesquisadores que buscam explorar essa temática que ainda carece de aprofundamento empírico, para fins de ampliar as discussões nas organizações do Brasil e do mundo.

A decisão dos pesquisadores em tratar do tema focando apenas nos últimos dez anos visou identificar as tendências mais atuais nesse periódico, o que restringe os resultados do estudo apenas à literatura produzida nesse período. Uma análise da produção em uma amplitude maior de tempo pode expandir e permitir uma melhor visão histórica das dinâmicas e tendências do assunto.

Por fim, aponta-se para a necessidade de haver pesquisas que busquem levantar artigos em outras bases de dados, como também se sugere estudos que vão além do mapeamento científico, buscando compreender o debate acerca da diversidade cultural dentro do ambiente organizacional. Acredita-se que a partir do suporte teórico-empírico, as organizações terão condições de repensar suas estratégias com vistas a gerenciar sua heterogeneidade de forma mais justa e igual, dando oportunidades de crescimento a todos os indivíduos e confiando que as diferenças culturais podem contribuir para uma sociedade sem preconceitos e unida.

## REFERÊNCIAS

ALESINA, A.; LA FERRARA, E. Who trusts others? **Journal of Public Economics**, n. 85, p. 207–234, 2002.

- ASHIKALI, T.; GROENEVELD, S. Diversity management for all?: an empirical analysis of diversity management outcomes across groups. **Personnel Review**, v. 44, n. 5, p. 757-780, 2015.
- BARTLETT, L.; RODRÍGUEZ, D.; OLIVEIRA, G. Migração e educação: perspectivas socioculturais. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 41, n. especial, p. 1153-1171, dez., 2015.
- BEDI, P.; LAKRA, P.; GUPTA, E. Workforce diversity management: biggest challenge or opportunity for 21st century organizations. **Journal of Business and Management**, v. 16, n. 4, p. 102-107, 2014.
- BERLIANT, M.; FUJITA, M. Knowledge creation as a square dance on the Hilbert cube. **International Economic Review**, v. 4, n. 49, p. 1251–1295, 2008.
- BRESCIANI, S.; COMI, A. Facilitating culturally diverse groups with visual templates in collaborative systems: increasing structuration to improve precision. **Cross Cultural & Strategic Management**, v. 24, n. 1, p. 78-98, 2017.
- BOUNCKEN, R.; BREM, A.; KRAUS, S. Multi-cultural teams as sources for creativity and innovation: the role of cultural diversity on team performance. **International Journal of Innovation Management**, v. 20, n. 1, p. 1-34, 2016.
- CAMAL, J. Putting the drum in conundrum: Guadeloupean gwoka, intangible cultural heritage and postnationalism. **International Journal of Heritage Studies**, v. 22, n. 5, p. 395-410, 2016.
- COLE, G. Smoothing the passage to India: how cultural knowledge enhances HR management. **Human Resource Management International Digest**, v. 24, n. 4, p. 41-43, 2016.
- COLLIER, P. Implication of ethnic diversity. **Economy Policy**, v. 32, p. 129–166, 2001.
- COHEN, L.; KASSIS-HENDERSON, J. Revisiting culture and language in global management teams: toward a multilingual turn. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 17, n. 1, p. 7-22, 2017.
- EUROSTAT STATISTICS EXPLAINED. **Estatísticas da migração e da população migrante na União Europeia**. Disponível em: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Migration\\_and\\_migrant\\_population\\_statistics/pt](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Migration_and_migrant_population_statistics/pt). Acesso em: 03 nov. 2017.
- FUJIMOTO, Y.; HARTEL, C. E. J.; AZMT, F. Towards a diversity justice management model: integrating organizational justice and diversity management. **Social Responsibility Journal**, v. 9, n. 1, p. 148-166, 2013
- HASSI, A.; STORTI, G. Interplay between the convoluting forces of culture and globalisation. **Journal for Global Business Advancement**, v. 10, n. 3, p. 261-280, 2017.
- HOGAN, C. **Understanding facilitation**. London: Kogan Page, 2002.

HOLCK, L.; MUHR, S. L.; VILLESECHE, F. Identity, diversity and diversity management: on theoretical connections, assumptions and implications for practice, equality, diversity and inclusion. **An International Journal**, v. 35, n. 1, p. 48-64, 2016.

HONG, LU.; PAGE, S. E. Problem solving by heterogeneous agents. **Journal of Economic Theory**, v. 97, p. 123–163, 2001.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR MIGRATION. **World Migration Report**, 2013. Disponível em: [http://publications.iom.int/bookstore/free/WMR2013\\_EN.pdf](http://publications.iom.int/bookstore/free/WMR2013_EN.pdf). Acesso em: 2017.

KIRBY, K. R.; GRAY, R. D.; GREENHILL, S. J.; JORDAN, F. M.; GOMES-NG, S.; BIBIKO, H. J.; BLASI, D. E.; BOTERO, C. A.; BOWERN, C.; EMBER, C. R.; LEEHR, D.; LOW, B. S.; McCARTER, J.; DIVALE, W.; GAVIN, M. **PLACE: A Global Database of Cultural, Linguistic and Environmental Diversity**. PLoS ONE11(7): e0158391, 2016.

KOKT, D. The impact of cultural diversity on work team performance: a South- African perspective. **Team Performance Management: An International Journal**, v. 9, n. 3/4, p. 78-83, 2003.

LAZEAR, E. P. Globalisation and the market for teammates. **Economic Journal**. v. 109, p. 15–40, 1999.

LIU, H. Undoing Whiteness: the Dao of Anti-racist Diversity Practice. **Gender, Work and Organization**, v. 24, n. 5, p. 457-471, 2017.

LOZANO, J. F.; ESCRICH, T. Cultural Diversity in Business: a critical reflection on the ideology of tolerance. **Journal of Business Ethics**, v. 142, n. 4, p. 679-696, 2017.

MACCALI, N; KUABARA, P. S. S.; TAKAHASHI, A. R. W.; ROGLIO, K. D. D.; BOEHS, S. D. 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.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MEYER, E. **The Culture Map**: breaking through the invisible boundaries of global business, PublicAffairs. New York: NY, 2014.

NG, E. S.; TUNG, R. L. Ethno-cultural diversity and organizational effectiveness: a field study. **International Journal of Human Resource Management**, v. 9, n. 6, p. 980-995, 1998.

NIELSEN, B. B.; NIELSEN, S. Top management team nationality diversity and firm performance: a multilevel study. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 373-382, 2013.

- NNIA, I.; TERESA, E. U. Diversity in the concept of management: different style and difference ethics. **American Journal of Humanities and Social Sciences**, v. 1, n. 3, p. 144-150, 2013.
- OSBORNE, E. The deceptively simple economics of workplace diversity. **Journal Labor Res.**, v. 21, p. 463–475, 2000.
- OTTAVIANO, G. I. P.; PERI, G. Cities and cultures. **Journal of Urban Economics**, v. 58, n. 2, p. 304-337, 2005.
- PANOUBA, M.; LEE, Y. T. Collective global leadership in self-managed multicultural teams: the role of team goal orientation. **Advances in Global Leadership**, v. 9, p. 187-2010, 2016.
- RAUCH, J. E.; CASELLA, A. Overcoming informational barriers to international resource allocation: prices and ties. **Economic Journal**, v. 113, p. 21–42, 2003.
- STAHL, G. K.; TUNG, R. L. Towards a more balanced treatment of culture in international business studies: the need for positive cross-cultural scholarship. **Journal of International Business Studies**, p. 1-24, 2014.
- STAHL, G. K.; MAZNEVSKI, M. L.; VOIGT, A.; JONSEN, K. Unraveling the effects of cultural diversity in teams: a meta-analysis of research on multicultural work groups. **Journal of International Business Studies**, v. 41, n. 4, p. 690-709, 2010.
- STURZ, D. L.; KLEINER, B. H.; FERNANDEZ, A. Effective management of cultural diversity in a classroom setting. **Equal Opportunities International**, v. 24, n. 5/6, p. 57-64, 2005.
- TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, C. **Riding the Waves of Culture: understanding diversity in global business**. London: Nicolas Brealey Publishing, 2012.
- VALLASTER, C. Strategy making by multicultural groups - it works if leadership is effective. **Qualitative Research in Organizations and Management**, v. 13, n. 3, p. 19-40, 2015.
- VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; RIPOLL-FELIU, V. M. Avaliação de desempenho para auxílio na gestão de universidades públicas: análise da literatura para identificação de oportunidades de pesquisas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 17, n. 3, p. 4–28, 2014.
- VANGEN, S. Culturally diverse collaborations: a focus on communication and shared understanding. **Public Management Review**, v. 19, n. 3, p. 305-325, 2017.