O Boletim de Conjuntura (BOCA) publica ensaios, artigos de revisão, artigos teóricos e empíricos, resenhas e vídeos relacionados às temáticas de políticas públicas.

O periódico tem como escopo a publicação de trabalhos inéditos e originais, nacionais ou internacionais que versem sobre Políticas Públicas, resultantes de pesquisas científicas e reflexões teóricas e empíricas.

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratizacão mundial do conhecimento.



# BOLETIM DE CONJUNTURA

## BOCA

Ano V | Volume 15 | Nº 43 | Boa Vista | 2023

http://www.ioles.com.br/boca

ISSN: 2675-1488

https://doi.org/10.5281/zenodo.8097432

BOLETIM DE CONJUNTURA

www.ioles.com.br/boca

# INSTITUCIONALIZAÇÃO DA DIVERSIDADE: CONSCIÊNCIA OU ISOMORFISMO?

*Paula Balardin Ribeiro Aragão*[1]

*Simone Alves Pacheco de Campos*[2]

*Vânia Medianeira Flores Costa*[3]

*Talita Gonçalves Posser*[4]

**Resumo**

O presente ensaio teórico reflete acerca da institucionalização da diversidade nas organizações, considerando a perspectiva de isomorfismo organizacional. Mesmo diante da influência do passado taylorista e fordista, que esperavam uma classe trabalhadora homogênea, a sociedade se tornou cada vez mais heterogênea devido a avanços tecnológicos e mobilidade geográfica, o que desafia os modelos de gestão que supervalorizam a uniformidade. A diversidade é vista como o respeito à individualidade e reconhecimento das identidades dos indivíduos. No entanto, essa diversidade pode acarretar estereotiparão e discriminação, principalmente no caso da sua gestão não ser nada além de falácia. Especialmente por conta das plataformas digitais, as organizações estão sendo pressionadas a lidar com a diversidade e a adotar práticas inclusivas que reflitam a sociedade em que estão inseridas. O escrito trata-se de um ensaio teórico, possui natureza reflexiva e interpretativa, buscando discutir as mudanças qualitativas de fenômenos, desprendida de formatações típicas empíricas e buscando a liberdade e profundidade do debate proposto. Conclui-se que, muitas vezes, empresas se colocam como aliadas a causas importantes simplesmente pela preocupação de atender um "efeito manada", não pelo fim que deveriam – tornar a promoção da inclusão da diversidade um de seus valores. Além disso, sugerem-se possíveis motivos explicativos para essa realidade, permeados pelo preconceito e hipocrisia humanos.

**Palavras-chave**: Diversidade; Isomorfismo; Organizações.



**Abstract**

This theoretical essay reflects on the institutionalization of diversity in organizations, considering the perspective of organizational isomorphism. Even in the face of the influence of the Taylorist and Fordist past, which expected a homogeneous working class, society has become increasingly heterogeneous due to technological advances and geographical mobility, which challenges management models that overvalue uniformity. Diversity is seen as respecting individuality and recognizing the identities of individuals. However, this diversity can lead to stereotyping and discrimination, especially in case its management is nothing but fallacy. Especially because of digital platforms, organizations are being pressured to deal with diversity and to adopt inclusive practices that reflect the society in which they operate. The writing is a theoretical essay, has a reflective and interpretive nature, seeking to discuss the qualitative changes of phenomena, detached from typical empirical formatting and seeking freedom and depth of the proposed debate. The conclusion is that, many times, companies place themselves as allies to important causes simply out of concern to meet a "herd effect," not for the purpose they should - to make the promotion of diversity inclusion one of their values. Moreover, possible explanatory reasons for this reality, permeated by human prejudice and hypocrisy, are suggested.

**Keywords**: Diversity; Isomorphism; Organizations.

[1] Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: paulabalardinr@gmail.com

[2] Professora da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Doutora em Administração. E-mail: simone.campos@ufsm.br

[3] Professora da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Doutora em Administração. E-mail: vania.costa@ufsm.br

[4] Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: talita.gposser@gmail.com

## INTRODUÇÃO

Em razão da herança dos tempos de Taylorismo e Fordismo, durante quase metade do século XX, o esperado era que a classe trabalhadora tivesse um caráter homogêneo, no sentido de pensar, agir e comportar-se de forma similar. No entanto, a heterogeneidade cada vez mais aparente da sociedade, o crescimento dos incrementos tecnológicos e a mobilização geográfica facilitada conduzem essa diversidade também às organizações, passando a exigir mais flexibilidade para lidar com uma força de trabalho com essa característica, o que acaba por desafiar os modelos de gestão que valorizam uma cultura organizacional uniforme (BOND; PYLE, 1998). A dificuldade não reside nessa condição da força de trabalho, mas sim na habilidade dos gestores – ou falta dela – para compreender a dinâmica da diversidade (MOR BARAK, 2005).

Essencialmente, a diversidade está relacionada ao respeito à individualidade e ao seu reconhecimento (FLEURY, 2000), a maneira pela qual os indivíduos se percebem – suas identidades visíveis e invisíveis. A teoria da identidade social explica que os indivíduos inclinam-se a classificar em categorias a si próprios e aos outros, prática que resulta em efeitos sobre as interações humanas (SLUSS; ASHFORD, 2007), implicando estereótipos e, eventualmente, estigmas. Por isso, é comum que indivíduos de identidades que não pertençam ao "padrão" estabelecido pela sociedade, sejam alvo de discriminação. Estudos evidenciaram que pessoas negras (ALVES; GALEÃO-SILVA; 2004; FLEURY, 2000), com deformação facial (EDWARDS; WATSON, 1980), com deficiência física (CENTERS; CENTERS, 1963; FARINA *et al*., 1968), obesas (HARRIS *et al*., 1983); com transtornos mentais (FOLEY, 1979), homossexuais (SIQUEIRA; ZAULI-FELLOWS, 2006) e cegas (SCOTT, 1969) são estigmatizadas.



Por pressões sociais, cobranças por posicionamento e por uma efetividade na luta pela inclusão, as organizações iniciaram modificações em seus quadros, integrando essa variedade de identidade social e cultural e buscando introduzir práticas de diversidade que espelhem a sociedade em que estão inseridas (COX, 2001). Conviver com a diversidade implica a valorização do hibridismo cultural, onde similares e dissimilares sejam capazes de estar lado a lado. Para as organizações, isso significa não apenas iniciar práticas de diversidade que enfatizem o valor das diferenças e meios de lidar com elas, mas conseguir o envolvimento dos seus empregados nessas ações (IVANCEVICH; GILBERT, 2000). Vale ressaltar, porém, o que Nkomo e Cox (1986) já alertavam: muitas vezes, o que se observa verdadeiramente é um comportamento de resistência, caracterizado por negação, oposição ou manipulação em relação ao assunto.

Construindo um paradoxo com essa sociedade tão diversa, está a tendência das organizações de tornarem-se cada vez mais homogêneas. Dimaggio e Powell (2005, p. 76) esclarecem que o conceito de isomorfismo é o que melhor explica esse percurso de similaridade das organizações. Os autores apresentam a sugestão de Hawley (1968), de que isomorfismo é um "processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais". Nesse sentido, as organizações acabam por caminhar em uma compatibilidade crescente, seguindo as configurações do seu ambiente e adotando uma atitude de "imitação" das demais perante as incertezas do mercado (MARCH; OLSEN, 1976).

A realidade hodierna tem aplicado às organizações inúmeras cobranças em relação à integração da diversidade, inclusão de minorias e esforços no sentido de dirimir as ações discriminatórias. Com a presença dessas organizações nas plataformas digitais, especialmente nas redes sociais, é possível acompanhar seus posicionamentos diante desse e de outros temas importantes, o que faz com que os consumidores acessem informações facilmente, podendo assim construir conexões, ou mesmo antipatias. Essa possibilidade de comparação instantânea, aliada às cobranças já citadas, incitou a hipótese e, até mesmo, a necessidade de reflexão sobre esse fenômeno.



Neste intento, o trabalho aqui apresentado trata-se de um ensaio teórico, o qual se caracteriza, sobretudo, pela sua natureza reflexiva e interpretativa, visa a discussão de aspectos relacionados às mudanças qualitativas que ocorrem nos fenômenos (MENEGHUETTI, 2012). Assim sendo, de acordo com Meneghuetti (2012), a formatações típicas das formas empíricas e tradicionais de fazer e pensar ciência são abandonadas, na busca da liberdade e profundidade de analisar os fenômenos, o que leva este estilo textual a não obedecer a uma estrutura estética rígida: "Desta forma, trata-se apenas de estabelecer a primazia do conteúdo, sem se render à forma, na mera apresentação formal sem conteúdo consistente. O ensaio segue esta orientação. Não se rende à forma, mesmo que esta seja importante para os estabelecimentos de parâmetros essenciais para a construção do conhecimento (p. 327).

Exposto isso, de posse de parte da estrutura conceitual dos temas diversidade e isomorfismo, objetivou-se estabelecer uma relação entre ambos, no sentido de pensar acerca da institucionalização da diversidade, haja vista a preocupação atual das organizações em considerar essa pauta. Portanto, o presente escrito tem como argumento central refletir sobre a institucionalização da diversidade, buscando ponderar se esse fenômeno é uma questão de consciência ou simplesmente resultado de isomorfismo organizacional. Para abrir o debate proposto, o próximo item trata do tema diversidade; após, segue-se com os esclarecimentos sobre isomorfismo. Por fim, é construída a interface entre os temas, que convida à reflexão sugerida e apresentam-se as considerações finais.

**DIVERSIDADE**

Os estudos sobre a diversidade da força de trabalho vieram à tona na década de 1980, questionando a visão hegemônica de que as diferenças individuais têm pouco impacto no ambiente e nos resultados da organização (SARAIVA; IRIGARAY, 2009). Ainda no ano de 1998, Wentling e Palma-Rivas já observaram que havia evidências de que o perfil da força de trabalho vinha se diversificando cada vez mais, independentemente do prisma de análise – por exemplo, gênero, etnia, idade, religião ou orientação sexual – o que ocasionou um esforço por parte de pesquisadores de diversas áreas a intensificarem a investigação desse fenômeno (NKOMO; COX JR., 1999).

O conceito de diversidade pode ser entendido de diferentes formas e apresenta diferentes focos na literatura. De acordo com Cox (2001), diversidade diz respeito à variação de identidades social e cultural entre pessoas que convivem no mesmo sistema, seja de trabalho ou outro qualquer. Complementa ainda que a identidade social e a cultural são afiliações pessoais como gênero, raça, origem da nacionalidade, religião, idade e especialização no trabalho, que têm "significativa influência nas experiências de vida mais importantes da pessoa" (COX, 2001, p. 3).



Alves e Galeão-Silva (2004) realizaram análise de conteúdo com os periódicos acadêmicos em Administração, observando que tem se definido "diversidade" como a variedade de atributos de indivíduos e grupos. Conforme essa perspectiva, as organizações deveriam perceber as qualidades de seus consumidores e funcionários. Segundo seu estudo, existe um sentido para o termo amplamente utilizado nos periódicos da área: a diversidade inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero. Estende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não privilégio e administração ou não administração (THOMAS, 1990), APUD NKOMO E COX JR., 1999).

Após as críticas iniciais, os trabalhos passaram a tratar da gestão da diversidade, "uma forma instrumental de converter a preocupação social em resultados" (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p.339). A adoção desta perspectiva pode proporcionar a troca de informações, experiências, valores e atitudes estimulando a criatividade, a flexibilidade, a inovação e a mudança, além de aprimorar o processo decisório (ARANHA *et al*., 2006). Sob outra ótica, deve-se atentar para a possibilidade do surgimento de conflitos e problemas de comunicação, pois, para algum membro da equipe de trabalho, conviver com indivíduos de identidades distintas pode ser intolerável (IRIGARAY, 2008).

Dois pontos principais têm sido citados para defender a gestão da diversidade: programas internos de empresas, que seriam socialmente mais justos do que políticas de ação afirmativa – impostas

por uma legislação que remonta às lutas por direitos civis nos Estados Unidos durante as décadas de 1960 e 1970 –, por terem como base a meritocracia e não o favorecimento; e o fato de que um bom gerenciamento da diversidade de pessoas nas organizações resultaria em uma vantagem competitiva, o que, teoricamente, melhoraria o desempenho da organização no mercado, tendo em vista a influência positiva de um ambiente interno multicultural, com membros de distintas experiências e habilidades. No contexto brasileiro, que apresenta graves problemas de justiça social, se pode considerar que a valorização da gestão da diversidade teria uma função altamente positiva por representar iniciativas favoráveis à inclusão social (FLEURY, 2000), tendo em vista a marginalização histórica de vários grupos, que tem seus membros excluídos do exercício da cidadania.

Embora tenha se tornado uma prática bastante difundida no contexto norte-americano, a gestão da diversidade tem alguns desafios para sua implementação, tais como o ceticismo dos próprios funcionários das empresas em relação aos programas e sua efetividade; atitudes preconceituosas em relação a colegas ou chefes que são beneficiários dessas políticas; e as resistências para modificar rotinas de administração de recursos humanos de forma a incluir a questão da diversidade (AUSTIN, 1997; MILLIKEN; MARTIN, 1996; BARRY; BATEMAN, 1996; WISE; TSCHIRHART, 2000). Conforme Alves e Galeão-Silva (2004), os movimentos de defesa dos direitos civis norte-americanos conseguiram, em 1960, aprovar leis que indicavam uma discriminação positiva das minorias, tornando obrigatório reconhecer o preconceito como algo institucionalizado. Dessa forma, considerando que o preconceito precisa ser superado para não produzir efeitos no mercado de trabalho, são necessárias as reformas institucionais – a implementação de políticas de ação afirmativa.



Geralmente, a execução de práticas de gestão da diversidade exige mudanças que vão além dos procedimentos administrativos, suscita mudanças culturais e cognitivas. Certa parte da literatura indica algumas soluções para transposição desses obstáculos, tais como a reestruturação das políticas de recursos humanos, considerando a valorização da família nos planos de carreira e a criação de grupos de discussão e compensações para garantia da adoção da diversidade (GILBERT; STEAD; IVANCEVICH, 1999; SCHNEIDER; NORTHCRAFT, 1999).

Alves e Galeão-Silva (2004) destacam, porém, que esse é um mecanismo que ameaça o sistema de reprodução do capital, pois as políticas de ação afirmativa passaram a formar uma variável externa e incontrolável, que se sobrepunha à lógica do sistema capitalista de produção e consumo de mercadorias. Por mais que o capitalismo não faça distinção entre as identidades de consumidores e trabalhadores, a não-discriminação é contrária à prática capitalista. Os mecanismos de recrutamento e seleção representam a "face visível da contradição da ação afirmativa com a lógica de mercado", pois se torna mais oneroso recrutar as pessoas discriminadas do que apenas buscar os trabalhadores disponíveis para

contratação no mercado. Uma das origens das restrições às ações afirmativas, embasadas no argumento de que elas ameaçam o sistema, é que os discriminados possuem menos da qualificação requerida às ocupações valorizadas e existe um custo de selecionar e recrutar a partir de uma lógica que não é comum no mercado (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p 26).

Os autores ainda explanam que, nos Estados Unidos, a ação afirmativa significou uma ruptura na afirmação da discriminação, por incluir critérios de equidade onde só existia a divisão do trabalho. A partir disso, as empresas deveriam incluir, nos processos de recrutamento e seleção, critérios não discriminatórios, considerando o papel das empresas de instrumentos de mudança na sociedade. Na engrenagem capitalista do trabalho, o papel dos indivíduos sempre esteve atrelado à sua utilidade para a reprodução do capital, para a qual não há diferença em termos étnicos, sexuais e religiosos, desde que produzam e consumam. Todavia, a atribuição de privilégios de classe sempre esteve ligada à manipulação de interesses e fidelidades, cultivando diferenças dentro da lógica funcionalista da gestão, apesar da roupagem de igualdade para todos (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Sobre o contexto brasileiro, apenas nos anos 1990 os governantes reconheceram a discriminação de negros no mercado de trabalho como um problema social, a partir da luta dos movimentos sociais por políticas de ação afirmativa (SOARES, 2000). Durante os governos Fernando Henrique Cardoso (FHC) e Luiz Inácio Lula da Silva (Lula), de 1995 a 2010, a inclusão social, em especial na educação, transformou-se em prioridade do Estado brasileiro (LOPES; RECH, 2012).



Na época, havia também um crescente movimento nas empresas, no sentido de adotar programas de gestão da diversidade. Entretanto, esse movimento não foi acompanhado de um aprofundamento da literatura nacional sobre o tema; o que atuou como agente de divulgação das práticas da gestão da diversidade para as empresas brasileiras foram os movimentos sociais antidiscriminação e de responsabilidade social. Bento (2000) destaca que a literatura acadêmica brasileira ainda era incipiente; o pioneirismo sobre o tema no meio acadêmico no Brasil foi um trabalho apresentado no ENANPAD em 1999, e publicado na RAE em 2000 (FLEURY, 2000).

Na realidade brasileira, é praticamente impossível a instalação imediata de um programa de gestão da diversidade sem que ocorra um processo de preparação, um nivelamento de informações, por conta da dificuldade histórica de identificar alguns grupos discriminados. O mito da democracia racial brasileira dificulta o reconhecimento da discriminação e, por consequência, a identificação dos negros a serem recrutados e selecionados. A gestão da diversidade precisa afirmar a própria existência da discriminação para se justificar, o que a coloca em tensão com a ideologia da democracia racial. “Sem o reconhecimento da discriminação, não há sobre o que construir um discurso de igualdade de acesso ao trabalho” (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Faz-se pertinente um destaque importante a um trecho do artigo "A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações", que trata de forma direta e esclarecedora sobre o mito da democracia racial:

> A ambigüidade do discurso gerencial sobre a negação do racismo traduz-se na seguinte racionalização: não há preconceito contra negros; o que existe é uma falta de negros qualificados para ocupações valorizadas. Não há um feliz casamento entre as duas formações ideológicas, uma vez que a gestão da diversidade não é uma ideologia no mesmo sentido da democracia racial. Os comportamentos tolerantes com a diferença precisam ser, portanto, ensinados na organização. Assim sendo, resta à empresa, para cumprir eficientemente o programa implementado por exigência da matriz, criar condições para a contratação de negros por meio da adoção de alguns eleitos oriundos do ensino público, qualificados por um curso superior. No Brasil opera-se uma mudança ideológica. Antes, a ideologia vigente era o mito da democracia racial que negava a existência das discriminações. Agora, a nova ideologia é a da diversidade administrada. Enquanto o mito da democracia racial pressupõe uma negação das diferenças por meio da miscigenação, a diversidade revela a discriminação para, em seguida, ensinar a tolerância (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Importante pontuar, ainda das reflexões de Alves e Galeão-Silva (2004), sobre o fato da transposição de práticas norte-americanas para outros contextos ser, por si só, ideológica, uma vez que busca aplicar um caráter universal às práticas de gestão, desconsiderando o momento histórico e social de cada país. Quanto à gestão da diversidade, a ideologia se destaca ainda mais, porque a redução do conteúdo político da idéia de gestão da diversidade alia-se à própria negação da existência do racismo e do preconceito de gênero. Essa combinação cria contradições originais no Brasil, principalmente em multinacionais norte-americanas, que procuram implantar, em solo brasileiro, políticas de gestão da diversidade idênticas ao modelo da matriz.



## ISOMORFISMO

Dimaggio e Powell (2005) esclarecem que as causas da burocratização e da racionalização mudaram. A burocratização das corporações e do Estado foi alcançada, a burocracia permanece a configuração organizacional comum e, com isso, as organizações ainda estão se tornando mais homogêneas. No entanto, nota-se uma mudança estrutural nas organizações, que parece ser cada vez menos orientada pela competição ou pela necessidade de eficiência. Os autores citam Giddens (1979) para propor que, em vez disso, a burocratização e as outras formas de mudanças organizacionais ocorrem como resultado de processos que tornam as organizações mais similares, sem necessariamente as tornar mais eficientes e que a burocratização e as outras formas de homogeneização emergem da estruturação de campos organizacionais. Esse processo é em grande medida afetado pelo Estado e pelas categorias profissionais, que se tornaram os grandes racionalizadores da segunda metade do século XX.

Para os autores, campos organizacionais que são altamente estruturados tendem a construir um contexto onde os esforços individuais para lidar racionalmente com a incerteza e com restrições geralmente levam à homogeneidade em termos de estrutura, cultura e resultados (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

A teoria organizacional moderna, em grande parte, presume a existência de um mundo de organizações diferenciadas e diversas, e procura explicar a variação entre as organizações em termos de estrutura e comportamento (WOODWARD, 1965; CHILD; KIESER, 1981). Por sua vez, Hannan e Freeman (1977) propõem um debate com a seguinte questão: "Por que existem tantos tipos de organizações?" e esclarecem que até mesmo as próprias ferramentas para investigação – como, por exemplo, as baseadas em técnicas dos mínimos quadrados – existem para explicar variações em vez de sua ausência. Dimaggio e Powell (2005) questionam, em vez disso, por que há essa homogeneidade surpreendente de formas e práticas organizacionais; almejando explicar a homogeneidade e não a variação. Os campos organizacionais, nos estágios iniciais de seus ciclos de vida, apresentam diversidade em termos de abordagem e forma, mas no momento em que se estabelecem, há um impulso inexorável em direção à homogeneização. Os autores explicam que por campo organizacional deve-se entender o conjunto de organizações que constituem uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzam serviços e produtos similares. A estrutura de um campo organizacional não pode ser determinada *a priori*, mas precisa ser definida com base em investigações empíricas. Os campos existem somente na medida em que puderem ser definidos institucionalmente. Ainda sobre os campos organizacionais:



> Uma vez que diferentes organizações, no mesmo ramo de negócios, estejam estruturadas em um campo concreto, seja por competição, pelo Estado e pelas categorias profissionais, forças poderosas emergem, levando-as a se tornarem mais similares umas às outras. As organizações podem modificar suas metas ou desenvolver novas práticas, e novas organizações podem entrar no campo. Mas, a longo prazo, atores organizacionais que tomam decisões racionais constroem em torno de si mesmos um ambiente que restringe suas habilidades em continuar mudando nos anos seguintes. Aqueles que logo adotam inovações organizacionais são comumente guiados pelo desejo de melhorar seu desempenho (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Meyer e Rowan (1977) já indicavam que, conforme uma inovação se espalha, alcança-se um patamar além do qual sua adoção proporciona legitimidade em vez de melhorar o desempenho. Por exemplo, algumas estratégias que são racionais para as organizações de forma individual, podem não o ser para um grande número delas, porém, o próprio fato de serem normativamente sancionadas aumenta a probabilidade da sua adoção.

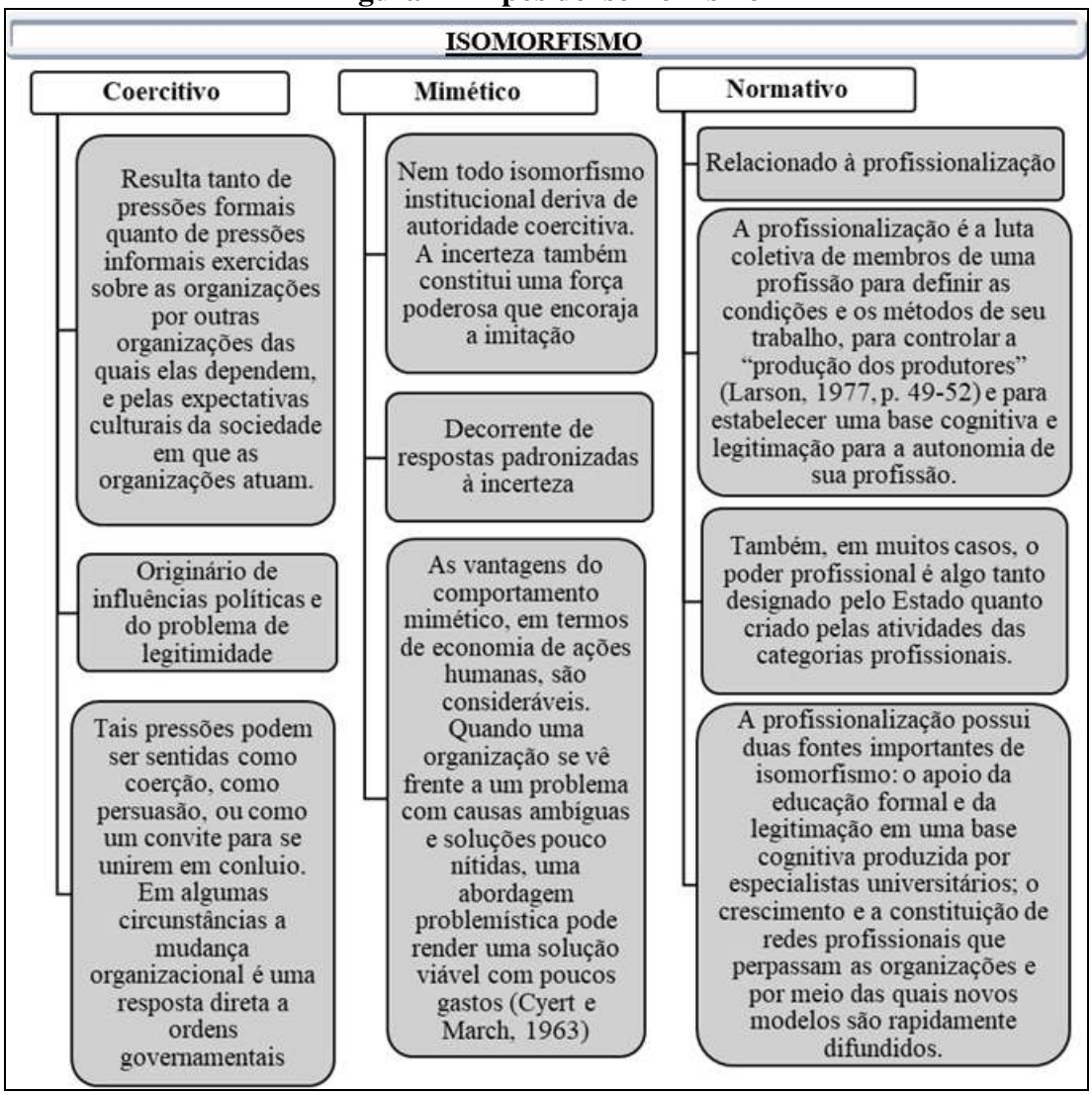
O conceito mais adequado para definir o processo de homogeneização é o de "isomorfismo". Hawley (1968), explica que por isomorfismo entende-se um "processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais". Em uma população de organizações, essa abordagem sugere que suas características se modificam na direção de uma compatibilidade crescente, de acordo com as características do seu ambiente; a quantidade de organizações em uma população é função da capacidade de sustentação desse ambiente e a diversidade de configurações organizacionais é isomórfica à diversidade ambiental. Como um avanço a essa teoria de Hawley (1968), Hannan e Freeman (1977) sugerem que o isomorfismo pode estar relacionado ao fato de que as formas não-ótimas são excluídas de uma população de organizações ou porque os tomadores de decisões nas organizações encontram respostas adequadas que os levam a promover ajustes comportamentais. Complementarmente, Scott (2008, p. 48), esclarece o fenômeno se relaciona com o fato de que as instituições envolvem "elementos regulativos, normativos e culturais-cognitivos, que, conjuntamente com atividades e recursos a eles relacionados, fornecem estabilidade e significado à vida social".

Considerando os achados de Meyer (1979) e Fennell (1980), Dimaggio e Powell (2005) sustentam que existem dois tipos de isomorfismo: o competitivo e o institucional. O primeiro se relaciona à racionalidade sistêmica que enfatiza a competição no mercado, além disso, ele explica parte do processo de burocratização que Weber observou. Por sua vez, o isomorfismo institucional, trata do fato de que as empresas não competem somente por recursos e clientes, mas também por poder político e legitimação institucional. O conceito de isomorfismo institucional facilita a compreensão de políticas e cerimoniais que permeiam parte considerável da vida organizacional moderna. (HANNAN; FREEMAN, 1977).



São três os mecanismos por meio dos quais ocorrem mudanças isomórficas institucionais, que são como uma tipologia analítica: isomorfismo coercitivo, isomorfismo mimético, e isomorfismo normativo, sendo que cada um possui seus próprios antecedentes. Por exemplo, uma organização pode sentir-se pressionada por atores externos de realizar uma tarefa particular com um profissional específico responsável pelo seu desempenho, sendo, dessa forma, induzida a promover adequações a seus pares, ambiente. Todavia, os três tipos de isomorfismo tendem a derivar de condições diferentes e podem levar a resultados diferentes, mesmo que se misturem no contexto empírico. A Figura 1, apresenta os três tipos de isomorfismo.

**Figura 1 - Tipos de isomorfismo**




Fonte: Elaboração própria. Adaptada de Dimaggio e Powell (2005).

Em relação aos processos miméticos, os autores esclarecem que a incerteza também atua como uma força que encoraja a imitação. Como exemplo, tem-se os casos em que as tecnologias organizacionais são insuficientemente compreendidas (MARCH; OLSEN, 1976), e quando as metas são ambíguas ou o ambiente cria uma incerteza simbólica, surge a possibilidade de que as organizações tomem outras organizações como modelo; portanto, esse processo de imitação é uma resposta à incerteza. A organização que é imitada pode não estar consciente disso ou pode não ter o desejo de ser imitada, ela simplesmente serve como fonte conveniente de práticas que a organização que a copia pode utilizar. Involuntariamente, os modelos vão se difundindo, indiretamente por meio da transferência ou rotatividade de funcionários, ou explicitamente por organizações como as de consultoria, por exemplo, ou associações de comércio de indústrias. Até mesmo as inovações podem ser creditadas ao fato de se possuir outras organizações como modelo, conforme observado por Alchian (1950): Ao passo que

existem aqueles que inovam intencionalmente, existem aqueles que, em suas tentativas imperfeitas de imitar os demais, inovam inconscientemente por meio da aquisição de atributos únicos inesperados ou não procurados. Outros, por sua vez, tentarão copiar as singularidades, e o processo de inovação-imitação prossegue (ALCHIAN, 1950).

## DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES: A INTERFACE ENTRE A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA DIVERSIDADE E O ISOMORFISMO

Em seu estudo "Políticas de Diversidade nas Organizações: Uma Questão de Discurso?" Saraiva e Irigaray (2009) analisaram a legitimidade da política de diversidade na sede brasileira de uma multinacional, que aplica as mesmas ações em todas suas filiais. Muito bem refletem que, teoricamente, se propagam nas organizações os discursos que buscam construir uma nova realidade, superar os limites cotidianos do capitalismo e transformar-se em um espaço afetivo, que seja objeto de admiração para seus empregados. Numa relação de contrapartida, aos profissionais caberia dedicar-se, realizar esforços para além do solicitado, enquanto à organização competiria o acolhimento, o reconhecimento e valorização desse esforço extra. Porém, o que fica implícito é que mesmo com o estímulo de envolvimento do funcionário, a impessoalidade é o que impera nas práticas de gestão. Até mesmo o mais dedicado dos funcionários, pode tornar-se "descartável", caso não apresente os resultados esperados.



Como resultado da sua pesquisa, observaram que aqueles que não são o objeto dessas políticas, simplesmente não acreditam na sua efetividade, nem mesmo fazem questão de colaborar para mudar essa realidade. Através de entrevistas abertas, deparam-se com colocações como "eu não tenho preconceito algum, só acho que um bicha não pode ser engenheiro. Como vai lidar com os peões?", vinda de um empregado do gênero masculino, heterossexual. Como essa, várias outras também são apresentadas. Mesmo que seja indicada por parte da literatura como modelo a ser seguido, a gestão de multinacionais necessita de formalização para realmente ser efetiva. Casos como o citado acima, sugerem que as políticas de diversidade podem acabar por tornarem-se apenas discursos bem elaborados para atender a pressões sociais e projetar a imagem de socialmente responsável (SARAIVA; IRIGARAY, 2009). Soma-se a isso a impunidade de ações discriminatórias e assim o que se resulta são organizações que, mesmo regidas por políticas formais, cotidianamente não as vivenciam (SLUSS; ASHFORD, 2007). Félix *et al*. (2015) aconselham que para se atingir profundidade no entendimento da adoção das práticas organizacionais e do caráter cerimonial conferido a elas, precisa-se desenvolver a discussão dessas questões. Senhoras (2022) também inclui, nas sugestões de estudos, pesquisas que

envolvam o tema preconceitos de gênero nas organizações, visando buscar práticas disciplinares que resultem no comportamento esperado.

Em paralelo, os consumidores têm assumido um comportamento de vigilância constante das empresas, especialmente devido à forma como consumimos as redes sociais atualmente. Acompanhar as ações divulgadas e a reputação das empresas para buscar identificação e até mesmo deixar de consumir seus produtos, caso algo lhe desagrade, tem sido uma prática bastante vista. Por conta disso, tornou-se uma preocupação para as organizações direcionar esforços no sentido de reestruturação da equipe, investimento em identidade visual e reformulação de seus valores, para estar de acordo com essas exigências.

Esse contexto altamente tecnológico e interligado, que entrega informações detalhadas em segundos, também faz com que as organizações se observem com extrema facilidade e rapidez. No anseio da inserção digital, algumas dessas organizações podem passar a ser, mesmo que não intencionalmente, objeto de "inspiração" - para não dizer cópia - pelas demais, pertencentes ao mesmo nicho ou não. É o caso de grandes nomes do mercado, empresas tradicionais e bem posicionadas que adotam condutas para criar e manter uma imagem positiva perante a sociedade, especialmente através da divulgação de ações, crenças e valores, etc. Esse fator acaba por reforçar ainda mais os processos isomórficos das organizações, pois provoca um "efeito manada" em determinadas situações. Tem-se como exemplo quando as empresas sentem que precisam se pronunciar diante de algum assunto polêmico, ou se colocarem como apoiadoras de determinadas causas – "se fulano fez, também preciso fazer", mesmo que, efetivamente, não exista nada sendo realizado dentro da organização nesse sentido. Além do problema de não ter seu próprio mérito no desenvolvimento de suas ações, ainda há o grave erro de acreditar que o que funciona para um, funciona para todos, desconsiderando totalmente os critérios de valores, crenças e posicionamento da empresa. E ainda, esse comodismo de se seguir o que vem sendo feito para tornar-se mais do mesmo, sentir-se pertencente, desconsidera o fato de que indivíduos e contextos diferem entre si e, por isso, demandam dinâmicas e perspectivas diferentes também.



Vivemos um momento de extremismos, a chamada era do cancelamento acompanhada de cobranças massivas, onde a sociedade tem exercido uma grande pressão às organizações, especialmente para que encontrem mecanismos para combater as desigualdades, a discriminação e ações negativas nesse sentido. No entanto, a mais das vezes, existe uma falsa preocupação com o olhar à diversidade, que acaba se resumindo a um pronunciamento, uma postagem nas redes sociais, uma ação mais "da porta para fora" do que um comprometimento verdadeiro com a causa. O racismo estrutural na nossa sociedade, a heteronormatividade, a misoginia, o capacitismo, são pautas que muitas vezes estão nas

rodas de conversa, algumas vezes até com descontentamento, mas ainda insuficiente para provocar mudanças efetivas nessas áreas.

Outro ponto pertinente para destaque, com grande descontentamento, é o discurso de meritocracia que ainda está presente em diversas organizações. A sociedade brasileira é extremamente desigual, conforme demonstra o *Global Wealth Report* 2022, relatório elaborado pelo *Credit Suisse Research Institute*, que mostra o crescimento contínuo da riqueza em todas as regiões lideradas pela América do Norte e China. Segundo os dados, em 2022 quase a metade da riqueza do país (49,3%) foi direcionada para o 1% mais rico da população. Em uma escala que quanto maior a nota, maiores a desigualdade e a concentração de renda, entre 2019 e 2021, o indicador brasileiro cresceu de 88,2 para 89,2. É também o pior nível de concentração de renda desde o ano 2000. A título de comparação, Chile obteve 79,4 pontos e México 80,4, para o mesmo período.

Dados do último censo do IBGE (2021) também escancaram o abismo entre negros e brancos no estudo Desigualdades Sociais por Cor e Raça no Brasil. Conforme apresentado, considerando-se a linha da pobreza monetária proposta pelo Banco Mundial, a proporção de pessoas pobres no país era de 18,6% entre os brancos e praticamente o dobro entre os pretos (34,5%) e entre os pardos (38,4%). Pretos e partos somavam cerca de 64% da população desocupada e cerca de 65% da população subutilizada, tendo rendimento médio pouco superior à metade do que recebem os brancos. E mais: embora representem a maior parte da população (56%) e da força de trabalho brasileira (55%), apenas 29% destas pessoas ocupavam os cargos de gerência, enquanto a população branca, que está em cerca de 45% das ocupações, tem 69% dos cargos de gerência, segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2021.



Além disso, pessoas pretas ou pardas têm 2,7 vezes mais chances de serem vítimas de homicídio intencional do que uma pessoa branca. Esse cenário é constantemente reforçado pela marginalização de certas fatias da sociedade, educação pública sofrendo sucateamento, o desemprego e a fome levando à venda mão de obra barata. Além do Estado, também deve ser tarefa das organizações trabalharem para que as oportunidades deixem de ser para poucos e passem a ser para todos, pois comparar e exigir de pessoas com realidades tão diferentes que tenham desempenhos parecidos é uma utopia.

Experienciar uma realidade em que se fala de racismo reverso, em que brancos querem ditar o que é ou não racismo, heterossexuais querem ditar o que é ou não homofobia e homens ditar o que é ou não machismo é realmente difícil sentir-se esperançoso na construção de pontes, ao invés de muros entre as pessoas. Não raro se ouve alguém dizer que não existe racismo no Brasil e usar o termo “mimimi” para definir a dor que não lhe dói. As pessoas, em grande parte, se dizem polidas, livres de preconceitos, abertas ao diferente; no entanto, sabemos que esse discurso, muitas das vezes, não passa de uma grande

falácia. Hipócritas, no íntimo colecionam antipatias e repulsas aos que diferem de si, não tem qualquer empenho em contribuir para a luta das causas, trabalhar em prol da diminuição das desigualdades ou das discriminações. Seu intuito é apenas proferir o discurso de bondade para integrar o hall do politicamente correto. Esse fato atua como agravante para essa situação, como Matos (2022) destaca que a falta dessa verdadeira reflexão tem contribuído para um número de crimes que cresce diariamente, imbuídos de todo tipo de preconceito.

Obviamente, organizações são formadas por pessoas e, por isso, o mesmo movimento se identifica nelas. Existem empresas que simplesmente são indiferentes para a questão da diversidade, alegando dificuldade de encontrar pessoas capacitadas, despreparo para lidar com possíveis situações problemáticas, uma estrutura física que não garante acessibilidade, falta de recursos para investir em capacitação e desenvolvimento de uma equipe que esteja preparada para acolher qualquer pessoa. Outras, até ensaiam um empenho em transformar-se em uma empresa comprometida em abraçar a diversidade, mas o máximo que realizam são palestras sobre o tema, listas de ações e palavras a serem evitadas, etc.

Também existem as empresas que buscam construir a imagem de empresa ideal, parceira das causas, que valoriza e impulsiona pessoas, mas que, em verdade, reforçam e abafam os casos de machismo, racismo, misoginia, capacitismo, etc. Aparentar ser o que não é, muitas vezes, contribui para manipulação dos funcionários, no sentido de fazer-lhes acreditar que estão trabalhando em um lugar verdadeiramente comprometido com o projeto de uma sociedade mais justa. É muito mais convincente ao engajamento do empregado quando se pinta a imagem de empresa “boazinha”.



Importante destacar, ainda, uma questão que causa certa confusão: diversidade e inclusão. Por vezes tratadas erroneamente como sinônimos, a inclusão precisa ser inerente à diversidade, é necessário que coexistam para que processo de gestão da diversidade tenha sucesso. Por exemplo, não é uma solução eficiente - que se possa considerar gestão da diversidade - inserir mulheres em cargos importantes, como conselheiras, administradoras, ou então contratar pessoas pretas ou LGBTQIAP+, pessoas com deficiência, mas não promover as mudanças que são necessárias na cultura organizacional, na estrutura física da empresa; não possibilitar a segurança que esses indivíduos necessitam e não garantir a autonomia, possibilidades de articulação, nem mesmo fomentar sua mobilidade social. Alguns gestores podem pensar que a simples contratação dessas pessoas resolve o “problema” da diversidade e que basta isso para ser uma empresa inclusiva.

Essa é uma mentalidade equivocada e até perigosa, tendo em vista que a falta da real inclusão, entrega de informações e preocupação com a representatividade pode causar constrangimentos e problemas a esses profissionais, em casos mais graves, até acabarem tornando-se vítimas de crimes.

Muitos podem até ser contratados, aparecem em campanhas, mas tem o seu dia a dia dificultado por questionamentos à sua competência, por preconceitos e desrespeito, sofrendo muitas vezes com a sensação de rejeição, por parte de colegas e, até mesmo, de superiores. Todos precisam sentir-se bem no ambiente de trabalho, encontrar representatividade, conseguir almejar e conquistar altos cargos, isso sim permite que se sintam parte de uma empresa.

Contratá-las não garante que elas estejam efetivamente incluídas no grupo e isso pode dar-se por diversos motivos, de fato. Porém, acreditamos que o principal deles seja o problema estrutural da sociedade brasileira. Último país a abolir a escravidão, o Brasil tem o racismo entranhado em suas bases, uma configuração patriarcal que objetifica mulheres constantemente, descaso, por grande parte da população, pelas pessoas com deficiência e pouquíssima preocupação em desenvolver habilidades para convívio com orientações sexuais, etnias e culturas diferentes das suas. Temos o péssimo hábito de acreditar que as pessoas têm obrigação de ter paciência e compreensão com nossos preconceitos e de ensinar-nos sobre como devem ser tratadas, o que é um ultraje. Costumamos estar munidos de muitas justificativas rasas e pedidos de desculpas dissimulados. Isso tudo funciona como um grande obstáculo para uma eficiente gestão da diversidade nas organizações. Somente a diligência com a inclusão desses indivíduos pode garantir as conexões ricas e vantajosas que uma equipe realmente diversa pode oferecer, tornando a empresa capaz de atrair e reter talentos e, consequentemente, melhorar seu desempenho nos negócios. Para que o processo realmente funcione, a organização deve ter a diversidade inserida em seus valores.



Apresentada de parte da teorização dos temas abordados nessa investigação, o convite à reflexão a respeito da institucionalização da diversidade e sua relação com o isomorfismo organizacional, parece evidente que, mesmo com algum progresso já conquistado, ainda há muito a avançar. Acreditamos que esse aperfeiçoamento nem seja tão urgente no desenvolvimento teórico e acadêmico dos temas quanto é na mentalidade da sociedade de forma geral.

Temos sido muito eficientes em desenvolver tecnologias, encurtar distâncias, aprimorar sistemas, ferramentas e dinâmicas organizacionais, mas ainda sofremos com a ausência de um senso coletivo de diversidade. Nos falta, como pessoas, o reconhecimento de privilégios, de que as realidades são distintas, assim como as necessidades de cada um. Ditomaso (2021) questiona o fato de as reflexões acerca de diversidade, equidade e inclusão se restringirem à compreensão para reduzir ou eliminar preconceitos, o que impede o entendimento em profundidade, capaz de identificar e realizar as mudanças estruturais, institucionais e culturais que se fazem necessárias.

A boa prática em relação à diversidade não está somente em aprender a conviver com gêneros, raças, crenças, orientações sexuais, culturas diferentes, mas principalmente em respeitá-las em todos os

seus aspectos. Por fim, acreditamos ser imprescindível pontuar que ninguém precisa "aceitar" nada que diga respeito ao outro; as pessoas só precisam de respeito, não de anuência para ser quem são.

## REFERÊNCIAS

ALCHIAN, A. "Uncertainty, evolution, and economic theory". **Journal of Political Economy**, vol. 58, 1950.

ALVES, M.; GALEÃO-SILVA, L. "A crítica da gestão da diversidade nas organizações". **Revista de Administração de Empresas**, vol. 44, 2004.

ARANHA, F. *et al*. "Diversity management and performance: a review of evidence and findings in academic papers from 1973 to 2003". **International Congress of Applied Psychology**. Athens: ICAP, 2006.

AUSTIN, J. R. "A cognitive framework for understanding demographic influences in groups". **International Journal of Organizational Analysis**, vol. 5, n. 4, 1997.

BARRY, B.; BATEMAN, T. S. "A social trap analysis of the management of diversity". **The Academy of Management Review**, vol. 21, n. 3, 1996.

BENTO, M. A. S. **Ação afirmativa e diversidade no trabalho**. São Paulo: Editora Casa do Psicólogo, 2000.

BOND, M. A.; PYLE, J. L. "Diversity dilemmas at work". **Journal of Management Inquiry**, vol. 7, n. 3, 1998.

CENTERS. L.; CENTERS, R. "Peer group attitudes toward the amputee child". **Journal of Social Psychology**, vol. 61, 1963.

CHILD, J.; KIESER, A. "Development of organizations over time". *In*: GIDDENS, A. **Contradiction in Social Analysis**. Berkeley: University of California Press, 1979.

COX JR., T. **Creating the multicultural organization**: a strategy for capturing the power of diversity. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

CREDIT SUISSE RESEARCH INSTITUT. "Global Wealth Report 2022". **Credit Suisse Research Institute** [2022]. Disponível em: <www.credit-suisse.com>. Acesso em: 06/06/2023.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. "A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais". **Revista de Administração de Empresas**, vol. 45, n. 2, 2005.

DITOMASO, N. "Why difference makes a difference: Diversity, inequality, and institutionalization". **Journal of Management Studies**, vol. 58, n. 8, 2021.

EDWARDS, M.; WATSON, A. "Psychosocial aspects of cleft lip and palate". *In*: EDWARDS, M.; WATSON, A. (eds.). **Advances in the Management of Cleft Palate**. New York: Churchill Livingstone, 1980.

FARINA, A. *et al*. "The role of the stigmatized person in affecting social relationships". **Journal of Personality**, vol. 36, n. 2, 1968.

FENNELL, M. L. "The effects of environmental characteristics on the structure of hospital clusters". **Administrative Science Quarterly**, vol. 25, n. 3, 1980.

FLEURY, M. T. L. "Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras". **Revista de Administração de Empresas**, vol. 40, n. 3, 2000.

FOLEY, J. "Effect of labeling and teacher behavior on children's attitudes". **American Journal of Mental Deficiency**, vol. 83, 1979.

GILBERT, J. A.; STEAD, B. A.; IVANCEVICH, J. M. "Diversity management: a new organizational paradigm". **Journal of Business Ethics**, vol. 21 n. 1, 1999.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. H. "The population ecology of organizations". **American Journal of Sociology**, vol. 82, n. 5, 1977.

HARRIS, M. *et al*. "Fat, four-eyed, and female: stereotypes of obesity, glasses and gender". **Journal of Applied Social Psychology**, vol. 12, 1983.

HAWLEY, A. "Human ecology". *In*: SILLS, D. L. (ed.). **International Encyclopedia of the Social Sciences**. New York: Macmillan, 1968

IBGE - **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Censo demográfico. **IBGE** [2022]. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 06/06/2023.

IRIGARAY, H. A. R. **As diversidades nas organizações brasileiras**: estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho (Tese de Doutorado em Administração de Empresas). São Paulo: FGV, 2008.

IVANCEVICH, J. M.; GILBERT, J. A. "Diversity management time for a new approach". **Public Personnel Management**, vol. 29, 2000.

LOPES, M. C.; RECH, T. L. "Inclusão, biopolítica e educação". **Revista Educação**, vol. 36, n. 2, 2013.

MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. **Ambiguity and Choice in Organizations**. Bergen: Universitetsforlaget, 1976.

MATOS, A. G. S. O "Letramento, a homofobia e o racismo". **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 9, n. 26, 2022.

MEYER, J. W. **The impact of the centralization of educational funding and control on state and local organizational governance**. Stanford: Stanford University, 1979.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony". **American Journal of Sociology**, vol. 83, n. 2, 1977.

MILLIKEN, F. J.; MARTIN, L. L. "Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups". **The Academy of Management Review**, vol. 21, n. 2, 1996.

MOR BARAK, M. E. **Managing diversity**: toward a globally inclusive workplace. Thousand Oak: Sage Publications, 2005.

NKOMO, S. M.; COX JR., T. “Differential performance appraisal criteria: a field study of black and white managers”. **Group and Organization Studies**, vol. 11, 1986.

NKOMO, S. M.; COX JR., T. “Diversidade e identidade nas organizações”. *In*: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

SARAIVA, L. A.; IRIGARAY, H. A. “Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?”. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 49, 2009.

SCHNEIDER, S. K.; NORTHCRAFT, G. B. “Three social dilemmas of workforce diversity in organizations: a social identity perspective”. **Human Relations**, vol. 52, n. 11, 1999.

SCOTT, R. **The Making of Blind Men**, Nova York: Fundação Russell Sage, 1969.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**: ideas and interests. Los Angeles: Sage, 2008.

SENHORAS, E. M. (org.). **Administração**: Estudos Contemporâneos. Boa Vista: Editora IOLE, 2022

SIQUEIRA, M. V. S.; FELLOWS, A. Z. “Diversidade e identidade gay nas organizações”. **Gestão.Org**, vol. 4, n. 3, 2006.

SLUSS, D.; ASHFORD, B. “Relational identity and identification: defining ourselves through work relationships”. **Academy of Management Review**, vol. 32, n. 1, 2007.

SOARES, V. “Ações afirmativas para mulheres na política e no mundo do trabalho no Brasil”. *In*: BENTO, M. A. S. **Ação afirmativa e diversidade no trabalho**. São Paulo: Editora Casa do Psicólogo, 2000.

THOMAS, R. R. “From affirmative action to affirmative diversity”. **Harvard Business Review**, vol. 68, n. 2, 1990.

WENTLING, R. M.; PALMA-RIVAS, N. “Current status and future trends of diversity initiatives in the workplace: Diversity experts' perspective”. **Human Resource Development Quarterly**, vol. 9, n. 3, 1998.

WISE, L. R.; TSCHIRHART, M. “Examining empirical evidence on diversity effects: how useful is diversity research for public-sector managers?” **Public Administration Review**, vol. 60, n. 5, 2000.

WOODWARD, J. **Industrial Organization, Theory and Practice**. Oxford: Oxford University Press, 1965.




# BOLETIM DE CONJUNTURA (BOCA)

Ano V | Volume 15 | Nº 43| Boa Vista |2023

http://www.ioles.com.br/boca



**Editor chefe**:

Elói Martins Senhoras

**Conselho Editorial**

Antonio Ozai da Silva, Universidade Estadual de Maringá

Vitor Stuart Gabriel de Pieri, Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Charles Pennaforte, Universidade Federal de Pelotas

Elói Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima

Julio Burdman, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Patrícia Nasser de Carvalho, Universidade Federal de Minas Gerais

**Conselho Científico**

Claudete de Castro Silva Vitte, Universidade Estadual de Campinas

Fabiano de Araújo Moreira, Universidade de São Paulo

Flávia Carolina de Resende Fagundes, Universidade Feevale

Hudson do Vale de Oliveira, Instituto Federal de Roraima

Laodicéia Amorim Weersma, Universidade de Fortaleza

Marcos Antônio Fávaro Martins, Universidade Paulista

Marcos Leandro Mondardo, Universidade Federal da Grande Dourados

Reinaldo Miranda de Sá Teles, Universidade de São Paulo

Rozane Pereira Ignácio, Universidade Estadual de Roraima