

Mariana Vargas Braga da Silva

## **Indicadores de diversidade para gestão organizacional**

Projeto de Dissertação ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Programa de Pós-Graduação da Universidade Feevale, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

E-mail: [mariana.vargasbs@gmail.com](mailto:mariana.vargasbs@gmail.com)

Telefone para contato: (51) 99968-5680.

Orientadora: Paola Schimitt Figueiró.

Porto Alegre  
2020

## INTRODUÇÃO

A pluralidade cultural é um dos retratos da diversidade na sociedade brasileira, reflexo do multiculturalismo e da diversidade étnica, advinda de colonização e da formação histórica do país. Múltiplos são os grupos que combinam esta sociedade que ainda se depara com dificuldades de acesso a bens econômicos e culturais (CARDOSO; MUZZETI, 2007). Este misto de diversidade marca diferenças e semelhanças entre: raças, idades, gêneros, níveis educacionais, afiliações religiosas, origens geográficas e estilo de trabalho (KIM, 2006).

Os estudos organizacionais ampliaram as visões de negócio voltando para os grupos de minorias (FONSECA; MATITZ, 2018). O grupo diverso a que se referem as pesquisas é denominado de minoria, um termo sociológico que não caracteriza o número de membros do grupo, mas a distribuição de poder na sociedade (ALVES; GALVÃO-LEÃO, 2004). Logo, essa será a terminologia adotada pelo presente trabalho e os grupos estudados serão: Gênero, LGBT+, Etnia e PCD.

O grupo de minoria denominado de Gênero é composto por mulheres que buscam igualdade de tratamento em todos os espaços de convívio. Os maiores desafios para este grupo de minoria no ambiente organizacional são inequidade salarial e de acesso a oportunidades, a prevalência de pré-conceitos típicos de uma sociedade com características patriarcais. Outro grupo estudado é o LGBT+ (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Travestis, Queer, Intersexuais, Pansexuais, Assexuais), historicamente discriminado, sendo a homofobia, a falta de acesso a oportunidades percebidas como desafios para inclusão. Principalmente, a abertura sobre a orientação sexual da pessoa LGBT+, consequentemente impactos em bem estar, satisfação e no respectivo desempenho da pessoa. Ao grupo de minoria que o trabalho adota como Etnia, busca retratar o universo de culturas e pessoas que coexistem com discriminação e julgamentos, com significativa representação na sociedade brasileira porém suprimidos nas organizações. Assumir posições de gestão, cargos de responsabilidade e visibilidade é um desafio ao grupo Etnia. Por fim, pessoas com uma ou mais deficiências são representadas pelo grupo de minoria PCD (Pessoa com Deficiência). Muitas PCDs encontram dificuldade de colocação no mercado de trabalho, em virtude da baixa escolaridade histórica em consequência da acessibilidade. Quando integrados, por meio da Lei de cotas (lei que determina um percentual de PCD do quadro de funcionários), são julgados e subvalorizados, integrando o time como peça auxiliar.

Os Programas de Diversidade das organizações se empenham em atender as demandas dos grupos minoritários com ações destinadas a inclusão da diversidade. Sabe-se que empresas que investiram em diversidade de gênero apresentaram 15% mais de chances de sucesso que a média, quando o investimento foi associado a Etnia, as possibilidades das empresas com maior diversidade nesse aspecto aumentaram para 35% no comparativo com as demais que não possuem tal estratégia (MCKINSEY, 2015). Em 2017, os programas de diversidade se tornaram estudo de prioridade das organizações e consideradas estratégicas.

No entanto, os modelos de programas são datados do início da década de 90 mas continuam sendo utilizado como referência nas organizações (RIEDEL, 2018). Ademais, as iniciativas de diversidade, muitas vezes, remetem ações de cunho assistencial, associadas à obediência legal, à responsabilidade social e ganhos de imagem (especialmente na inserção de segmentos) quando deveria facilitar a valorização da diversidade e contribuir na qualidade do ambiente de trabalho (FREITAS, 2015).

Com base no contexto exposto, torna-se relevante compreender em profundidade as premissas de diversidade, analisar as diversas concepções, práticas e implicações do tema no ambiente organizacional para melhor gestão de pessoas. Igualmente, prevendo benefícios para

o meio acadêmico, visto os remotos estudos a recomendarem modelos de gestão, indicadores de diversidade com impacto efetivo nos resultados organizacionais (SCOTT; HEATHCOTE; GRUMAN, 2007; KUABARA; SACHUK, 2011; SALES, 2018), infere-se a questão de pesquisa: como gerir a diversidade nas organizações?

Para tanto, o objetivo geral deste projeto de pesquisa é elaborar uma ferramenta composta por indicadores para gerir a diversidade visando uma cultura inclusiva. A construção da ferramenta é proposta pelos objetivos específicos: 1)Compreender as percepções de gestores, pesquisadores da área, ativistas e representantes dos grupos minoritários (Etnia, Gênero, Orientação Sexual e PCD) em relação à diversidade e inclusão nas organizações; 2)Estabelecer premissas relevantes para a diversidade e inclusão nas organizações; 3)Realizar diagnóstico das práticas de Gestão de Diversidade e indicadores de Gestão de Pessoas em organizações com Políticas/Programas de Inclusão ou Diversidade; 4)Construir um instrumento com indicadores que avaliem a diversidade como medida de gestão organizacional.

O estudo, ainda em projeto de pesquisa, será realizado por 18 meses, em três etapas diferentes: *Fase 1* - exploratória, realizar entrevistas semiestruturadas com especialistas. Auxiliar na composição de premissas relevantes para análise dos dados e proposta de indicadores; *Fase 2* – descritiva, aplicar questionários com perguntas abertas e fechadas, análise de dados secundários de ações/práticas de Diversidade e Inclusão, bem como entrevistas semiestruturadas; *Fase 3* - propositiva, elaborar um instrumento com indicadores de diversidade para as organizações. O **Quadro 3** da seção de procedimentos metodológicos esclarece as principais etapas e respectivas técnicas de coleta de dados da pesquisa. Bem como, os **Quadros 1 e 2** da seção de referencial teórico, dispõem de premissas prévias para o instrumento, compiladas a partir da revisão da literatura.

## REFERENCIAL TEÓRICO

A sociedade brasileira ainda que valorize sua origem diversificada, vive uma realidade estratificada, com acesso limitado a oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho, muitas vezes, definidas por origens econômicas e raciais (CARDOSO; MUZZETI, 2007; SALES, 2018). Com o propósito de regular sobre os direitos individuais e coletivos, a Constituição Federal (1988) foi um marco para a diversidade no Brasil. Movimentos sindicais ocorreram neste período e cooperaram em prol da igualdade no ambiente organizacional, no estabelecimento de prerrogativas contra a discriminação nas relações de emprego. Inicialmente, em dois alvos de discriminação: raça e gênero (TEIXEIRA, 2011). Em seguida, a regulamentação na contratação de pessoas com deficiência (PCD), o então intitulado sistema de cotas determina um percentual de contratação de PCD em relação ao quadro total de funcionários, ainda vigente (Lei de Cotas, 1999).

Apesar das regulações do Estado, a inclusão está em passos morosos e algumas políticas ainda que bem intencionadas não surtem o efeito esperado. Requer uma mudança comportamental da sociedade que foi constituída tendo como base preconceitos estruturais (SALES, 2018). A responsabilidade é da sociedade e também das organizações a criar maior consciência da desigualdade social e sensibilizar questões de diversidade nesse processo de transformação; movimentos individuais, ações sociais, coletivas e organizacionais são fundamentais para disseminar ainda mais o tema (TEIXEIRA, 2011).

A promoção e instrução da diversidade se torna uma aliada à mudança comportamental da sociedade, das organizações por uma realidade inclusiva no combate às desigualdades (THOMAS, 2010). Neste sentido, uma variedade de conceitos estratégicos invadem o cenário organizacional, percebe-se um aumento nas publicações do tema de

diversidade (FONSECA; MATITZ, 2018). A diversidade movimentou o cenário organizacional que ainda denota a ausência de mulheres, negros, pessoas com deficiência, população LGBT+ e grupos minoritários (SALES, 2017).

No que diz respeito às mulheres ocupando espaços no mercado de trabalho, um grupo de entrevistadas relatou experiências de trabalho que potencialmente limitavam o desenvolvimento de carreira e oportunidades. A exigência de longas horas de trabalho e limitações na flexibilidade de trabalho impactaram em redução no reconhecimento, salários inferiores a pares de gênero diferente, menores oportunidades em recrutamento e promoção na carreira de mulheres (BAKER; FRENCH, 2017). Enquanto, as pessoas LGBT+ que conquistam seu espaço no ambiente organizacional, passam principalmente por quatro temáticas centrais: discriminação/estigma/homofobia; desenvolvimento de carreira; “sair ou permanecer no armário”; igualdade de direitos civis. Os colaboradores LGBT+ sofrem principalmente com a estigma e a discriminação no ambiente organizacional ao esconder sua sexualidade (POMPEU; SOUZA, 2018), e, nas organizações brasileiras, a homofobia, a estigma e a discriminação por pessoas LGBT+ pode ser percebida sob a forma do humor (OY; SARAIVA; CARRIERI, 2010).

Em relação ao grupo de Etnia, se observou o quanto as necessidades da população negra foi suprimida da sociedade, no que se configurou o mito da democracia racial. O mito da democracia racial piorou o quadro da sociedade por um longo espaço de tempo e ainda dita diferenças; aumentou o racismo e o abismo social para os negros na sociedade brasileira, criando a estratificação nas relações sociais (MADEIRA; GOMES, 2018). Essa negação e medo de culpa do racismo, normalmente, desvia a atenção das vozes negras para a defensiva da população branca que ao não serem cúmplices, criam, mantêm ou se beneficiam de sistemas estruturais com mecanismos prejudiciais aos negros (OPIE; ROBERTS, 2017).

O que justifica o combate a discriminação por meio de transformações societárias e organizacionais. Quando se trata de transformação do ambiente, no sentido de inclusão de PCDs, se ressalta o termo acessibilidade. A acessibilidade é fundamental para a inclusão de PCDs, porque a partir desta haverá espaços adequados, ferramentas e condições de trabalho. O conceito de acessibilidade extrapola as barreiras de adequações físicas porque é um movimento desafiador também destinado à conscientização da organização, com pilares de moralidade, ética, direitos individuais que promovem a igualdade pela remoção de barreiras físicas e de grupos, oportunizando a PCD a alcançar sua total capacidade (FERDMAN, 2017). Portanto, a acessibilidade se trata de uma garantia de direito que reduz preconceitos e incentiva novos olhares aos âmbitos: social e trabalho (SIMONELLI; CAMAROTTO, 2011).

Uma extensiva complacência é o alicerce do preconceito, explícito ou velado, o que contribui para a ineficácia das políticas de diversidade e ausência de sensibilização para diversidade (POMPEU; SOUZA, 2018). No entanto, organizações que incluem percebem a diversidade sob aspecto de estratégia organizacional. Adotam a diversidade para obter vantagem competitiva frente à concorrência, dada inúmeras contribuições das ações. Ações estratégicas para inclusão são mudanças no processo de atração de talentos, sensibilizar novas culturas/mercados, oportunizar a criatividade e inovação (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Igualmente, ao gerir a diversidade, as organizações reconhecem as individualidades dos seus colaboradores sem distinção e constroem valores éticos nesta relação (PATRICK; KUMAR, 2012). Os valores organizacionais serão subsídios para relações sustentáveis, minimizando limitadores geográficos e culturais (PENA; CUNHA, 2017). Quando os valores e ações de diversidade são percebidos pelos colaboradores, motivam a satisfação, performance e a busca pelos resultados organizacionais (PATRICK; KUMAR, 2012).

O ambiente de trabalho, com respeito mútuo e coletividade, se torna um local favorável à inovação e à produtividade ao aceitar e estimular a criatividade dos colaboradores (SALES, 2018). Pois, as novas e diferentes formas de pensar promovem associações positivas em propostas, soluções, produtos e serviços organizacionais (PENA; CUNHA, 2017). Ainda, a aceitação de ideias e percepções diversas nas organizações reiteram comprometimento dos colaboradores (PATRICK; KUMAR, 2012), que se sentem comprometidos com os propósitos e à vontade para serem como são. Assim, expõem suas potencialidades de criação, em um ambiente seguro e de confiança em que sua opinião será respeitada, encontram alternativas diferentes para a tomada de decisão das organizações (PENA; CUNHA, 2017). Neste cenário, a reputação é conquistada e o sucesso no desempenho das ações exuberam a competitividade organizacional (SALES, 2018), fortalecem as estruturas de poder das relações entre acionista e gestores, colaboradores e organizações, originando em retorno financeiro e destaque por ações de diversidade (RIEDEL, 2018).

De fato a diversidade quando incluída, pode ser atrelada aos resultados organizacionais, indicadores em *Turnover* e Absenteísmo. Todavia, diversidade sem inclusão, resulta em conflitos que pioram estes indicadores (LEONARD; LEVINE, 2006). Conflitos em diversidade se dão por conta do viés cultural, barreira no processo de inclusão. Este viés é a concepção e a atribuição de juízo de valor de um grupo/indivíduo em: “bom” ou “mau”, “errado” ou certo”. Sabe-se que não existem culturas certas ou erradas, apenas modos diferentes de se estruturar a vida em sociedade e nas organizações (SOUZA, 2013).

A fim de combater conflitos de ordem discriminatória ou com estereótipos, a cultura organizacional deve ditar e confrontar vieses antigos ou conformistas, visto que engajados na promoção da igualdade, as organizações se adaptam a compreender opostas percepções sobre as mesmas dinâmicas e assuntos. Bem como, as organizações devem atentar-se que as diferentes percepções são manifestações naturais da dinâmica de diversidade e da prática da inclusão (FERDMAN, 2017). A inclusão será o diferencial da cultura organizacional e pode ser estratégica no processo de gestão da diversidade (LEONARD; LEVINE, 2006).

Assim, orientar para mudança por um ambiente organizacional inclusivo ao atribuir o senso de urgência à diversidade - sensibilizando a discussão sob diferentes vieses, minimizando a resistência, mitigando o *status quo* para reduzir a complacência com a discriminação e preconceitos (KOTTER, 1997). Afinal, ainda que os indivíduos apresentem características, potencialidades e interesses diversos, todos reconhecem a necessidade quanto à aceitação, bem estar, segurança, estima e equidade (SINGH; DANIEL, 2016). Portanto, ao perceber a existência de conflitos no ambiente organizacional, os gestores comprometidos com a diversidade devem acolher e sustentar discussões com contradições (opiniões, interesses, visões, ideias) inerentes à inclusão, para engajar e propor a dinâmica da diversidade, a fim de expandir a igualdade entre todos os participantes e o crescimento da organização (FERDMAN, 2017).

Por fim, com objetivo de sintetizar, os quadros 1 (Diversidade) e 2 (Inclusão) apresentam um resumo da literatura. Outros autores e temas foram referenciadas nos quadros, pode-se listar as metas da Agenda 2030 que são determinantes para a construção de um caminho sustentável do planeta, com medidas de transformação. Assim, elegidas as metas 5, 8 e 10 que buscam: garantir igualdade de gênero, trabalho decente e seguro, e reduzir desigualdades. Relevantes também para a construção de indicadores de diversidade, pois existem desdobramentos na inclusão organizacional.

**Quadro 1 – Resumo das principais premissas para Indicadores de Diversidade**

DIVERSIDADE			
Grupo de Minoria	Ind	Contexto	Referencial Teórico
<b>GÊNERO</b>	1	Limitadores de carreira: longas horas de trabalho, flexibilidade; Impactos em redução do reconhecimento, menores salários a pares; Menores oportunidade de promoção na carreira da mulheres; Redução de oportunidades no recrutamento;	Meta 5.1; 5.2; 5.5; 5.b; 5.c - Agenda 2030; Baker e French (2017);
<b>LGBTQI+</b>	2	Discriminação/estigma/homofobia; Desenvolvimento de carreira; “Sair ou permanecer no armário”; Igualdade de direitos civis; Homofobia, estigma e discriminação na forma de humor;	Madeira e Gomes (2018); Opie e Roberts (2017); Irigaray Saraiva e Carrieri (2010); Sales (2018)
<b>ETNIA</b>	3	Mito da Democracia racial; Necessidade da população negra suprimida; Sistemas estruturais com mecanismos prejudiciais aos negros;	Irigaray, Saraiva e Carrieri (2010); Pompeu e Souza (2018)
<b>PCD</b>	4	Acessibilidade; Conscientização da organização; Garantia de direito; Alcance de total capacidade;	Simonelli e Camarotto (2011); Ferdman (2017)

Fonte: elaborado pela autora

**Quadro 2 – Resumo das principais premissas para Indicadores de Inclusão**

INCLUSÃO			
Indicador	Ind	Processo de Gestão de Pessoas	Referencial Teórico
Escolhendo a diversidade	1.	Recrutamento e Seleção	Mor Barak (2015); Baker e French (2017); Madeira e Gomes (2018)
Questionários inclusivos	2.		
Ferramentas e materiais para seleção inclusiva	3.		
Recebendo a diversidade	4.	Onboarding	Carvalho-Freitas et al. (2017); Thomas (2010);
Organização para todos	5.	Acessibilidade organizacional	Ferdman (2017); Simonelli e Camarotto (2011)
Em clima de inclusão	6.	Gestão do bem estar, orgulho e identidade diversa	Nkomo et al (2019); Cox (1991); Hall (2012); Silva(2012); Lorentz et al (2016); Pompeu e Souza (2018); Irigaray, Saraiva e Carrieri (2010); Singh e Daniel (2016)
Diversidade de Identidades	7.		
Orgulho em pertencer	8.		
Líderes inclusivos	9.	Treinamento de liderança	Thomas e Ely (1996); Thomas (2010)
Empoderando pessoas	10.	Desenvolvimento de Pessoal	Meta 10.2 - Agenda 2030
Conectando a diversidade	11.	Sensibilização da Organização	Kuabara e Takahashi (2017); Teixeira (2011); Irigaray, Goldschmidt e Queiroz (2017); Pompeu e Souza (2018)
Cultura inclusiva	12.	Valores organizacionais	Pereira; Hanashiro, 2010; Patrick e Kumar (2012); Chanlat et al., 2013; Freitas (2015); Pena e Cunha( 2017); Souza (2013); Ferdman (2017); Meta 10.3; 10.4; 5.c - Agenda 2030; Alves e Galeão-Silva (2004); Fleury (2000); Bueno e Freitas (2018)
		Vieses Inconscientes	
		Crenças e suposições básicas	
		Metas organizacionais	
		Políticas inclusivas	
		Projetos inclusivos	
Comunicando inclusão	13.	Comunicação inclusiva	Meta 5.b - Agenda 2030
Equidade em mérito	14.	Avaliação de Performance	Meta 5.5 - Agenda 2030
		Sucessão	Meta 5.5 - Agenda 2030
Segurança de todos	15.	CIPA e Brigada de Incêndios	Meta 8.8 - Agenda 2030
Diversidade estratégica	16.	Competitividade Organizacional	Sales (2018); Riedel (2018)
		Turnover e absenteísmo	Leonard e Levine (2006)
		Criatividade e Inovação	Pena e Cunha (2017); Patrick e Kumar (2012);

Fonte: elaborado pela autora

Com isto, os quadros resumem os principais pontos de diversidade e inclusão, sendo norteadores das premissas prévias para o instrumento de coleta. Para manter a coerência, as informações foram distribuídas de acordo com as proposições da literatura de diversidade e inclusão. Assim, um resumo dos desafios das minorias (Gênero, LGBTQ+, Etnias e PCDs) apontados pela literatura foram segregados como contexto em indicadores de diversidade, como dispostos no **Quadro 1**. Na sequência, o **Quadro 2** informa as principais temáticas quando o assunto é inclusão da diversidade nas organizações e de que forma estão dispostas na literatura, segregados por processos de Gestão de Pessoas.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é de natureza qualitativa, a qual lida com a opinião/percepção dos participantes sobre um assunto (BAUER; GRASKELL, 2008). Para compreender as diferentes percepções e atender aos objetivos da pesquisa são estabelecidos as seguintes fases: *Fase 1 - exploratória*: entrevistas semiestruturadas com especialistas, irá compor as premissas relevantes para análise dos dados e proposta de indicadores; *Fase 2 – descritiva*: aplicar questionários com perguntas abertas e fechadas; analisar os dados secundários e de base documental de Diversidade e Inclusão de duas organizações; entrevistas semiestruturadas com os principais agentes organizacionais; *Fase 3 - propositiva*: elaborar um instrumento composto por indicadores de diversidade para gestão organizacional.

Fase 1: a análise de dados exploratória terá o foco na percepção, vivências, mudanças e paradigmas dos principais envolvidos com a temática de diversidade e a gestão da diversidade e inclusão nas organizações. Serão realizadas entrevistas de forma remota, com uma amostra selecionada por conveniência e proximidade com o tema (gestores, pesquisadores, influenciadores digitais e ativistas dos grupos: Gênero; LGBTQ+; Etnia; PCD). O contato será por e-mail ou contato telefônico para convite. Após proposta de entrevista aceita, termo de consentimento livre e esclarecido serão encaminhados aos participantes e acordada a melhor ferramenta para entrevista online, dentre as possíveis: “Skype”, “Hangout”, “Google Meet” e “Zoom”. O roteiro semiestruturado será o instrumento utilizado, o critério adotado será de saturação de dados. Espera-se que o resultado da análise dos dados coletados nesta etapa componham premissas propositivas ao instrumento de indicadores da diversidade.

Fase 2: de caráter descritivo, será feita a partir de questionários, entrevistas e documentos de duas empresas a serem definidas, com áreas de atuação distintas para que o escopo de descobertas não se limite a um único setor, bem como apresentem ações, políticas ou programas de Diversidade/Inclusão. As ações, práticas, programas de diversidade/inclusão e a percepção dos envolvidos nas empresas serão o foco desta análise. Para coletar os dados, questionários com perguntas abertas e fechadas serão preparados na ferramenta “Google Forms” e encaminhados por e-mail aos participantes, outra fonte de coleta serão os acessos aos documentos das empresas (materiais, vídeos, sites corporativos e redes sociais).

Os participantes dispostos a responder aos questionários serão indicados pelas empresas, o que caracteriza uma amostra de conveniência e acessibilidade. Por último, pretende-se convidar os principais representantes da organização, considerados pessoas chave de Diversidade, constituídas principalmente por: gestores, colaboradores e líderes de grupos minoritários das duas organizações foco do estudo. Um número de três representantes para cada subgrupo da amostra, a fim de verificar aproximações ou distanciamentos de ideias no grupo de cada organização. Após definição dos participantes, termos de consentimento livre e esclarecido serão encaminhados por e-mail e juntamente com o entrevistado se discutirá a

ferramenta online para contato e realização da entrevista, sugestões de ferramentas adotadas para coleta anterior.

Portanto, constituirá de outra etapa de entrevistas remotas, utilizando ferramentas da tecnologia de comunicação. Assim como no momento anterior, as respostas das entrevistas serão gravadas com o consentimento dos participantes e transcritas na íntegra para posterior análise. O instrumento utilizado na etapa exploratória será adaptado para a etapa descritiva, constituindo de um roteiro semi-estruturado adequado aos diferentes grupos de entrevistados e suprimindo o esclarecimento de possíveis dúvidas do questionário aplicado. A análise de conteúdo será feita com base em categorias e premissas estabelecidas a partir dos dados coletados em ambas as fases (entrevistas, questionários e dados secundários). A análise de conteúdo utilizada será de acordo com Bardin (2016) ao apreciar de forma crítica os dados coletados, para assim perceber significados de ordem sociológica, psicológica, política, etc. (BARDIN, 2016).

Fase 3: construir um instrumento com indicadores de diversidade organizacional, atendendo assim ao objetivo central da pesquisa. Estima-se realizar todas as etapas desse estudo em um prazo de 18 meses, concluindo desde a revisão da literatura, aprovação em comitê de ética em pesquisa, até a análise e redação de manuscrito com os resultados obtidos. No **Quadro 3** a seguir, as etapas de coleta de dados estão distribuídas pelas fases da pesquisa e em consonância com a proposta de objetivos da pesquisa.

Quadro 3 - Métodos e ferramentas de coleta de dados
<b>Fase 1 - Exploratória:</b> contempla os objetivos específicos 1 e 2 desta pesquisa. Com foco na percepção, vivências, mudanças e paradigmas dos principais envolvidos com a temática de diversidade e a gestão da diversidade e inclusão nas organizações. As técnicas de coleta serão as seguintes:
1 - Amostra de selecionada por conveniência e proximidade com o tema (gestores, pesquisadores, influenciadores digitais e ativistas dos grupos: Gênero; LGBTQ+; Etnia; PCD);
2 - Primeiro contato por e-mail ou contato telefônico para convite e envio do termo de consentimento livre;
3 - Entrevistas individuais de forma remota (possíveis plataformas "Skype", "Hangout", "Google Meet" e "Zoom");
3.1 - Roteiro de entrevista semi-estruturado, adoção do critério de saturação dos dados;
4 - Análise dos dados e identificação de premissas prévias para proceder na investigação e construção da ferramenta;
4.1 - Transcrição e análise de conteúdo das entrevistas;
4.2 - Construção de premissas e estabelecimento de novos questionamentos para saturação dos dados;
<b>Fase 2 – Descritiva:</b> compreende aos objetivos específicos 1, 2 e 3 desta pesquisa. Esta fase está voltada para as ações, práticas, programas de diversidade/inclusão e a percepção dos envolvidos nas empresas, serão o foco desta análise. As técnicas de coleta utilizadas são:
1 - Amostra desta fase serão duas empresas a serem definidas, com áreas de atuação distintas para que o escopo de descobertas não se limite a um único setor;
2 - Questionário com perguntas abertas e fechadas na ferramenta "Google Forms";
3 - Envio do link do questionário ocorrerá por e-mail aos colaboradores e gestores;
4 - Dados secundários das empresas serão analisados (materiais, vídeos, sites corporativos e redes sociais);
5 - Principais representantes da organização, considerados pessoas chave de Diversidade, constituídas principalmente por: gestores, colaboradores e líderes de grupos minoritários;
5.1 - Após assinados os termos de consentimento livre, será acordado por e-mail a melhor plataforma para realização da entrevista remota;
5.2 - Transcrição e análise de conteúdo das entrevistas;
<b>Fase 3 - Propositiva:</b> contempla o objetivo específico 4 desta pesquisa. Após as coletas e os dados analisados, esta etapa irá:
1 - Construir um instrumento com indicadores de diversidade organizacional;

Fonte: elaborado pela autora

## RESULTADOS ESPERADOS

A pesquisa compreenderá as realidades organizacionais de duas empresas com ações e propostas de Diversidade e Inclusão, além das perspectivas dos principais agentes envolvidos com a temática para composição dos entendimentos de diversidade e inclusão. A análise qualitativa dos dados, irá propor o cruzamento de informações obtidas das organizações e dos principais agentes do tema com estruturação de conteúdos abordados na revisão da literatura, tendo assim as premissas de diversidade e inclusão.

Previamente, alguns temas são percebidos como recorrentes na revisão da literatura realizada até o presente momento. Ambos os quadros (1 e 2) apresentados no Referencial Teórico constituem premissas iniciais norteadoras das etapas de coleta com entrevistas semi-

estruturadas que serão conduzidas na Fase 1 – Exploratória; com especialistas da área de diversidade nas organizações. O início desta etapa de coleta está programado para o final do segundo semestre de 2020. A partir destes levantamentos, o atendimento de dois dos objetivos propostos é almejado, além de serem fundamentais para o seguimento das coletas da Fase 2.

Adicionalmente, na Fase 2, espera-se diagnosticar os cenários organizacionais e compreender os determinantes de uma cultura inclusiva, os passos para transformação de um ambiente e gestão em uma realidade diversa e inclusiva a todos. Então a fase 3, ao determinar indicadores que se proponham a avaliar a diversidade organizacional, como subsídio para gestão de pessoas nas organizações com medidas necessárias para a inclusão.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações**. RAE, São Paulo, vol.44, n.3, jul-set, 2004.
- AGENDA 2030. Disponível em: <http://www.agenda2030.com.br/> . Último acesso: 28/10/2020.
- BAUER, Martin W; GRASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**. Rio de Janeiro: Vozes: 2008. 265 p.
- BAKER, Marzena; FRENCH, Erica. **Female underrepresentation in project-based organizations exposes organizational isomorphism**. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, Vol. 37 Issue: 8, pp. 799-812. (2018) Disponível em <https://doi.org/10.1108/EDI-03-2017-0061> . Acessado em: 10 de Julho de 2020.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3ª reimp. da 1ª ed. São Paulo: Edições, v. 70, 2016.
- BRASIL, Palácio do Planalto. **Constituição Federal de 1988**. Brasília, DF, Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)> Acesso em 01 de Maio de 2020.
- BRASIL, Palácio do Planalto. **Lei de Cotas**. Decreto 3.298/99. Brasília, DF, Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3298.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm) > Acesso em: 09 de Maio de 2020.
- BUENO, J. M.; FREITAS, M. E. de. Representações sociais no contexto intercultural: o cotidiano de três subsidiárias brasileiras. Cadernos EBAPE.BR, v. 16, n. 1, p. 101-118, 2018.
- CARDOSO, Sonia Maria Vicente; MUZETTI, Luci Regina. **TEMA: As dimensões da diversidade cultural brasileira**. Rev. Ibero-Americana de Estudos em Educação, Araraquara, SP, v.2, n.1, 2007.
- CARVALHO-FREITAS, M. N.; SILVA, O. A. ; TETTE, R. P. G. ; SILVA, C. V. . Diversidade em contextos de trabalho: pluralismo teórico e questões conceituais. Revista Economia e Gestão, v. 17, p. 1-12, 2017.
- CHANLAT, J-F; DAMERON, S.; DUPUIS, J-P; FREITAS, M. E. Management et Diversité: lignes de tension et perspectives. Management International, v. 17, p. 5-13, 2013.
- COX, T., Jr. The multicultural organization. Academy of Management Executive, v. 5, n. 2, p. 34 - 47, 1991.
- FERDMAN, Bernardo M. **Paradoxes of Inclusion: Understanding and Managing the Tensions of Diversity and Multiculturalism**. The Journal of Applied Behavioral Science 2017, Vol. 53(2) p. 235–263
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiência de Empresas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.
- FREITAS, M. E. **Contexto, políticas públicas e práticas empresariais no tratamento da diversidade no Brasil**. In: Revista interdisciplinar de gestão social, v.4, n.3, p. 87-135, set-dez, 2015.

FONSECA, Pedro Henrique da; MATITZ, Queila Regina Souza. **Diversidade humana em estudos de administração e estratégia: um estudo bibliométrico de produção qualificada de 2014 a 2017**. ENANPAD, Curitiba, 2018.

IRIGARAY, H. A.; GOLDSCHMIDT, C. C.; QUEIROZ, L. G. M. Resiliência, orientação sexual e ambiente de trabalho: uma conversa possível? *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v.1, p. 40-54, 2017.

HALL, S. (2012). Quem precisa de identidade? In T. T. Silva, S. Hall. & K. Woodward. *Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais*. 11. ed. Petrópolis: Vozes.

IRIGARAY, H. A. R.; SARAIVA, Luiz Alex Silva; CARRIERI, Alexandre de Padua. **Humor e Discriminação por Orientação Sexual no Ambiente Organizacional**. *RAC*, Curitiba, v. 14, n. 5, art. 7, pp. 890-906, Set./Out. 2010.

KIM, Byeong Yong. **Managing Workforce Diversity**. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, v.5:2, 69-90, 2006.

KOTTER, John P. *Liderando mudança*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 26º ed. 188p.

KUABARA, P. S.S.; SACHUK, M. I. **Apontamentos iniciais sobre a gestão de diversidade: dilemas e significados**. *Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, v. 17, n.1, p. 9-29, 2012.

KUABARA, P. S. S.; TAKAHASHI, A. R. W. Organizational learning, practices of diversity, and ceremonialism: a study proposal in the multinationals context. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 18, n. 5, p. 169-201, 2017.

LEONARD, J.S., & LEVINE, D.I., (2006). **The effect of diversity on turnover: A large case study**. *Industrial and Labour Relations Review*, 59, 547-572.

LORENTZ, Cacilda Nacur; CARRIERI, Alexandre Padua; FILHO, Antonio del Maestro; LIMA, Luiz Claudio de. *RAM*, *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, SP. JUL./AGO. 2016. 17(4), 39-61. 1678-6971 (on-line)

MADEIRA, Zelma; GOMES, Daiane Daine de Oliveira. **Persistentes desigualdades raciais e resistências negras no Brasil contemporâneo**. *Serv. Soc. Soc.*, São Paulo, n. 133, p. 463-479, set./dez. 2018.

MCKINSEY - HUNT, Vivian; LAYTON, Dennis; PRINCE, Sara. **Diversity Matters**. MCKINSEY&COMPANY, 2015.

MOR BARAK, M. E. Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? *Human Service. Organizations: Management, Leadership & Governance*, v. 39, p. 83– 88, 2015.

NKOMO, S. M., & Cox, T., Jr. (1998). Diversidade e identidade nas organizações. In R. Stewart, C. C.

NKOMO, S.M., Bell, M.P., Roberts, L.M., Joshi, A. and Thatcher, S.M. (2019), “Diversity at a critical juncture: new theories for a complex phenomenon”, *Academy of Management Review*, Vol. 44 No. 3, pp. 498-517.

OPIE, Tina; ROBERTS, Laura Morgan. **Do black lives really matter in the workplace? Restorative justice as a means to reclaim humanity**. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 36 Issue: 8, pp.707-719. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2017-0149> . Acesso em: 10 de Julho de 2020.

PATRICK, Harold Andrew; KUMAR, Vincent Raj. **Managing workplace diversity: Issues and challenges**. SAGE, April-June 2012, 1-15

PENA, Felipe Gouvea; CUNHA, Cristiana Lara. **Diversidade e seus significados: um estudo com gestores de organizações mineiras**. ENGPR, Curitiba, 2017.

PEREIRA, J.B.C.; HANASHIRO, D.M.M. Ser ou ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. *Revista de Administração Contemporânea*. v.14, n.4, p.670-683, 2010.

RIEDEL, Renan de Andrade. **Sustentabilidade corporativa: Impacto da diversidade organizacional no desempenho financeiro das empresas do índice de sustentabilidade empresarial (ISE)**. São Paulo, 2018. Dissertação de Mestrado.

SALES, Ricardo Goncalves de. **Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho: análise das percepções sobre o papel da comunicação em organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT**. São Paulo, 2017.

SALES, Ricardo Goncalves de. **Diversidade para quê? Motivações para o Desenvolvimento de Práticas voltadas à inclusão da população LGBT em organizações Multinacionais que atuam no Brasil**. ENANPAD, 2018.

SARAIVA, L. A. S. (2012). Além dos estigmas profissionalizantes. In M. E. Freitas & M. Dantas. *Diversidade sexual no trabalho*. São Paulo: Cengage Learning.

SIMONELLI, Angela Paula; CAMAROTTO, João Alberto. **Análise de atividades para a inclusão de pessoas com deficiência no trabalho: uma proposta de modelo**. Gest. Prod., São Carlos, 2011, v.18, n.1, p.13-26

SINGH, Aparajita; DANIEL, Sneha P.. **Cultural Diversity: Challenges faced by HR in Indian Context**. IRJMST - Vol 7. Issue 11, 2016.

SCOTT, Krystin; HEATHCOTE, Joanna; GRUMAN, Jamie. Diversity management practices: Comparing Cox and Blakes recommendations to current research and practice, 2007. 28.

SILVA, T. T. (2012). A produção social da identidade. In T. T. Silva, S. Hall, & K. Woodward. *Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais* (2a ed.). Petrópolis: Vozes.

SOUZA, Fernando Lanzer Pereira de. **Cruzando culturas sem ser atropelado: gestão transcultural para um mundo globalizado**. São Paulo: Évora, 2013. 248p.

SOUZA, R. T. (2012). Da tolerância à hospitalidade: esboço de uma metamorfose ético-política. *Comunicações do ISER*. As máscaras de guerra da intolerância. Porto Alegre, 66(31), 9-15.

TEIXEIRA, Kamila Cristina da Silva. **Discursos e práticas sobre a valorização da diversidade no âmbito empresarial: um estudo de caso**. Revista Gênero, Niterói, v.12, n.1, p.81-108, 2011.

THOMAS, D. A.; ELY, R. J. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, v.74, n. 5, 1996.

THOMAS, K. M.; TRAN, Ny Mia; DAWSON, Bryan L. **An inclusive strategy of teaching diversity**. *Advances in Developing Human Resources*: Sage Publications, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** - 2ª edição - Porto Alegre. Editora Bookman, 2001.