

## **INCLUSÃO NO MERCADO DE TRABALHO: Desenvolvimento de uma Métrica de Avaliação para uma Indústria de Especialidades Químicas**

**MARIANA SARMENTO NETTO DA SILVA**  
FIA FUNDACAO INSTITUTO ADMINISTRACAO

**JOÃO VICTOR FERREIRA DOS REIS**  
FIA FUNDACAO INSTITUTO ADMINISTRACAO

**ELIANE SANTOS**  
FIA FUNDACAO INSTITUTO ADMINISTRACAO

### **Introdução**

O tema Diversidade e Inclusão é uma pauta crescente nas empresas. Com o advento do ESG – Environment, Social and Governance (Meio-Ambiente, Social e Governança), o tema tem crescido em importância na agenda das Organizações. Diversidade e Inclusão (D&I) deixou de ser uma tendência e passou a ser um item estratégico estabelecendo vantagem competitiva (HUNT ET AL, 2018) e compromisso dos seus líderes (MOYO, 2022).

### **Problema de Pesquisa e Objetivo**

O objetivo deste trabalho é discutir e definir métricas de Inclusão para uma indústria de especialidades químicas, de origem alemã, localizada em São Paulo. A empresa possui estratégia global de Diversidade e Inclusão e métricas específicas de diversidade.

### **Fundamentação Teórica**

O referente estudo adota como fundamentação teórica trabalhos sobre diversidade e inclusão, considerando diversidade, inclusão e métricas. O Keeffe et al., (2020) apresenta o Modelo de Organizações Inclusivas de Shore, Cleveland e Sanchez (2018), um modelo robusto, alinhado com as dimensões de Inclusão. Traz uma abordagem integrada, trazendo tanto Inclusão e sua consequente percepção por parte dos colaboradores quanto as práticas de gestão e governança que sustentam a prática da inclusão.

### **Metodologia**

A presente pesquisa adota o método de estudo de caso, que se caracteriza pelo estudo aprofundado de uma problemática com o objetivo de obter um conhecimento amplo e detalhado do mesmo (GIL, 2002). Para isso, deve contar com a consolidação de informações detalhadas com o objetivo de compreender a totalidade e complexidade da situação prática estudada.

### **Análise dos Resultados**

A literatura estudada sugere que ainda não é possível adotar uma ferramenta pronta, com base nas diversas pesquisas e estudos científicos disponíveis para medir a Inclusão. Uma razão pode ser as diferenças culturais, já que as pesquisas são realizadas em diferentes países, dificultando uma comparação imparcial. A pesquisa atual realizada pela empresa, até por não se propor a tratar do tema específico do nosso estudo, traz uma ideia de como a empresa está, mas não pode ser considerado como um indicador robusto.

### **Conclusão**

A análise feita neste estudo conclui que o tema da métrica de inclusão ainda é incipiente e necessita de maior aprofundamento científico para o desenvolvimento de ferramentas confiáveis. As dimensões abordadas aparecem em diversos estudos, porém não de forma sistemática, estruturada e com replicabilidade. Para que a empresa estuda tenha uma métrica de Inclusão adequada às suas necessidades e alinhada com os últimos estudos e práticas de mercado, necessita sugerir uma metodologia complementar à pesquisa de Engajamento, Princípios e Valores, para que continue avançando em termos de Inclusão.

### **Referências Bibliográficas**

GOYAL, S; SHRIVASTAVA, S. Organizational diversity climate: Review of models and measurement. Journal of business management & social sciences research, v. 2, n. 5, p. 55-60, 2013. Disponível em: Acesso em: 01 dez. 2022. HUNT, V. et al. A diversidade como alavanca de performance. sl, McKinsey and Company, <https://goo.gl/9d7kB9>, p. 24-08, 2018. Disponível em: .

### **Palavras Chave**

Inclusão, Métricas, Mulheres

**INCLUSÃO NO MERCADO DE TRABALHO:**  
**Desenvolvimento de uma Métrica de Avaliação para uma Indústria de**  
**Especialidades Químicas**

## **INTRODUÇÃO**

O tema Diversidade e Inclusão é uma pauta crescente nas empresas. Com o advento do ESG – *Environment, Social and Governance* (Meio-Ambiente, Social e Governança), o tema tem crescido em importância na agenda das Organizações. Diversidade e Inclusão (D&I) deixou de ser uma tendência e passou a ser um item estratégico estabelecendo vantagem competitiva (HUNT ET AL, 2018) e compromisso dos seus líderes (MOYO, 2022).

No referido estudo sobre diversidade no local de trabalho, a diversidade teve função de alavanca de performance, considerando sua relevância universal relacionando diversidade e performance financeira superior. O presente caso estudado, apresenta uma maior proporção de mulheres e uma composição étnica e cultural mais variada na liderança das empresas. Contudo mulheres e minorias continuam sendo sub representativas no ambiente organizacional (HUNT *et al.*, 2018).

As empresas passaram a contratar públicos mais diversos e se preocupar em trazer os grupos socialmente minoritários para compor seus quadros de pessoal. Porém, ao contratar pessoas “diferentes”, passaram a encarar a necessidade de preparar seus públicos internos para lidar com estas diferenças e evitar conflitos, agressões e até assédio.

As ações passaram então a fazer parte das agendas de Recursos Humanos e até áreas específicas de Diversidade e Inclusão, para preparar melhor as pessoas para estas mudanças, como: treinamentos sobre vieses inconscientes, campanhas de conscientização, preparação das suas lideranças, entre muitas outras. Mas como medir estes resultados?

Este é o desafio visto no ambiente organizacional: metas e indicadores claros em relação a diversidade (focar em trazer diversos grupos, incluindo mulheres, pessoas negras, pessoas com deficiência, pessoas mais velhas e pertencentes a outros grupos marginalizados), de acordo com Shore, Cleveland e Sanchez (2018), *apud* O’Keefe *et al.* (2020) e a falta de indicadores que tratam de inclusão (dar igual acesso a recursos,

processo decisório, progresso e oportunidades de carreira para estas pessoas), ainda conforme Shore, Cleveland e Sanchez (2018), *apud* O'Keefe *et al.* (2020).

O objetivo deste trabalho vai de encontro a esta problemática: discutir e definir métricas de Inclusão para uma indústria de especialidades químicas, de origem alemã, localizada em São Paulo. A empresa possui estratégia global de Diversidade e Inclusão e métricas específicas de diversidade. A referida empresa tem investido muito em ações de conscientização com o objetivo de manter e estimular cada vez mais um ambiente de respeito mútuo e, conseqüentemente, inovador e produtivo, porém não consegue medir os resultados deste conjunto de ações. Com este trabalho, pretende-se contribuir, não somente com a empresa em questão, mas para a melhoria dos indicadores tratados pelas empresas, em geral, sobre Inclusão.

## **Diversidade e Inclusão**

Quando se trata de diversidade, espera-se refletir, dentro das empresas, um retrato da composição da sociedade, já que “diversidade tipicamente refere-se à composição das diferenças entre os indivíduos (como por exemplo: raça, etnia, gênero, nível educacional, nível hierárquico, antiguidade...), conforme Gonzalez e denisi (2009) e Homan e Greer (2013) *apud* Brimhall *et al.*, (2016).

As empresas têm divulgado os resultados em termos de aumento dos seus públicos diversos, de forma que exista uma referência clara em torno do que se esperar. Quando pensamos em gênero, por exemplo, os indicadores mais comuns encontrados referem-se a percentuais de mulheres nos quadros de funcionários, percentuais de mulheres em cargos de gestão (COSTA & SAMPAIA, 2019). Apesar de, no Brasil, as mulheres representarem 51,8% da população (IBGE, 2019), a realidade nas empresas ainda é bem distante.

O tema Inclusão já traz diversos elementos, podendo o entendimento do termo variar. Ferdman *et al.*, (2010, p. 37) define inclusão da seguinte maneira:

“inclusão envolve ser nós mesmos e permitir que os outros sejam eles mesmos num contexto de comprometimento e objetivos comuns. Isto quer dizer colaborar de um jeito que em que todas as partes se sintam engajadas e integradas, e ainda, paradoxalmente, ao mesmo tempo, acreditar que não se comprometeram de forma velada, ou tenha desistido de alguma parte delas mesmas. Então, para indivíduos, experienciar inclusão

num grupo ou numa organização envolve ser totalmente parte do todo ao mesmo tempo que mantém um senso de autenticidade e singularidade. “

Mas como saber se as pessoas são elas mesmas? Segundo Djamila Ribeiro (2017, p. 64) em sua obra: O que é lugar de fala? Afirma “O falar não se restringe ao ato de emitir palavras, mas de poder existir”. Em outra obra da mesma autora (RIBEIRO, 2018) ela relata a sua própria experiência como um exemplo de como um ambiente não-inclusivo pode reduzir a potencialidade das pessoas:

Na maior parte da minha infância e adolescência, não tinha consciência de mim. Não sabia por que sentia vergonha de levantar a mão quando a professora fazia uma pergunta já supondo que eu não saberia a resposta. Porque eu ficava isolada na hora do recreio. Porque os meninos diziam na minha cara que não queriam formar par com a “neguinha” na festa junina. Eu me sentia estranha e inadequada, e, na maioria das vezes, fazia as coisas no automático, me esforçando para não ser notada. (...) Em casa, a situação era outra: eu gostava da atenção, me sentia segura. Soltava meus cabelos crespos, era falante e até pretensiosa. Gostava de ler e brincar, como qualquer criança (RIBEIRO, 2018, p. 07).

Roberson (2006) considera que apesar dos conceitos de diversidade e inclusão andarem juntas, estas representam diferentes abordagens na gestão da diversidade. Enquanto a diversidade foca a demografia organizacional, a inclusão foca a remoção de obstáculos para a participação e contribuição total dos empregados nas organizações. O ambiente diverso, além de representar a sociedade, contribui para a formação de indivíduos com maior segurança emocional (a partir do momento em que “se enxergam no outro” e sentem que são parte daquele ambiente) e para a diminuição dos vieses inconscientes. A convivência com pessoas diversas aumenta a compreensão sobre si e sobre o diferente e diminui as ideias pré-concebidas sobre o que não se conhece (vieses inconscientes), como se pode ver a partir de Ribeiro (2017).

A inclusão pode ser compreendida também como o estado de ser valorizado, respeitado e apoiado dentro das organizações (GIOVANNI, 2004), sendo focado no grau em que o indivíduo de sente parte do processo crítico da organização, contribuindo efetivamente a partir do seu trabalho e em exercer influência sobre ele (MOR BARAK e CHERIN, 1998). Ferdaman et al (2007) considera que a experiência de inclusão é composta por um conjunto de experiências psicológicas, sendo elas:

- a) Comprometimento/Engajamento do grupo de trabalho, considerando o sentimento de pertencer, participação de trabalhos em grupos e acesso às informações e recursos necessários para fazer bem o seu trabalho:
- b) Influência no poder de decisão que está relacionado ao se sentir ouvido, valorizado e de possuir algum status dentro do grupo.
- c) Sentir-se valorizado, ou seja, reconhecimento e valorizado.
- d) Exercer autenticidade que é a possibilidade de travar conversas honestas com outros colegas de trabalho, considerando “pensar fora da caixa”.
- e) Reconhecimento da diversidade, criando grupos de interação e comunicação, gerando igualdade e justiça em termos de oportunidades nas empresas, reconhecendo e valorizando a diversidade.

Ferdman et al (2007) considera que o sentimento de justiça e igualdade de oportunidades dentro das organizações é parte da experiência de inclusão. Por isso, é de fundamental importância estabelecer políticas e procedimentos que apoiam o comportamento inclusivo dentro das empresas, criando uma cultura de diversidade e respeito.

### **Métricas de inclusão**

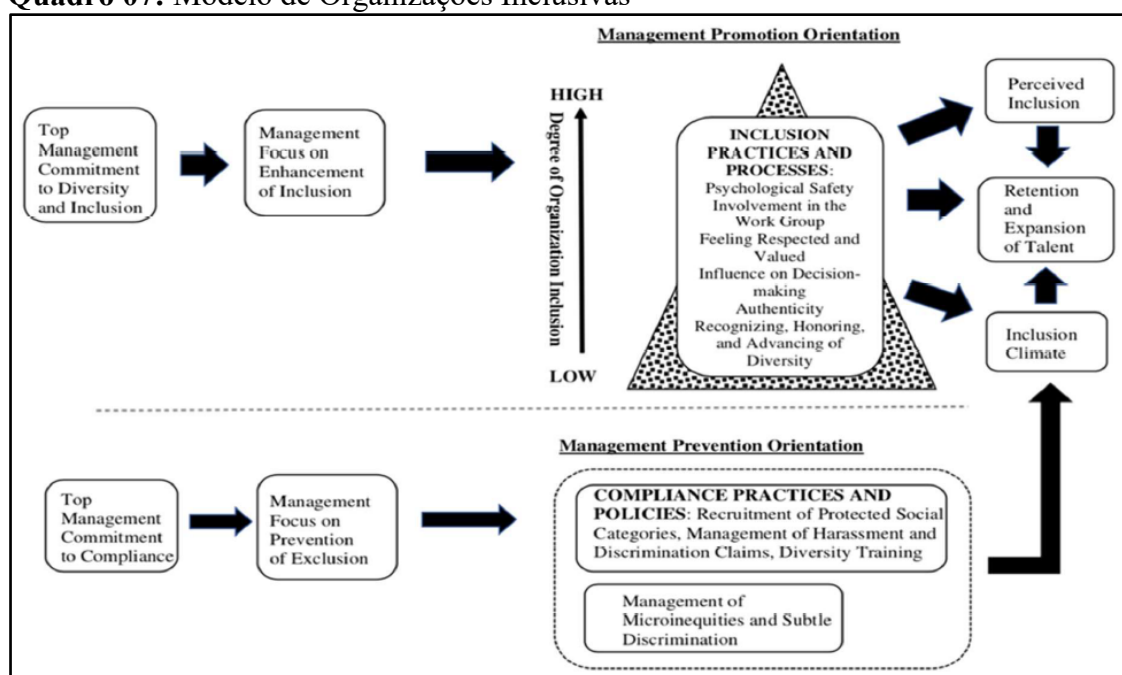
Nos estudos levantados observou-se pesquisas sobre os benefícios de um ambiente inclusivo, considerando indicadores de inclusão social no contexto digital (Mattos e Chagas, 2008; Horta e Oliveira, 2019), financeiro (MAGALHÃES-TIMOTIO, 2028, Reis e Ventura, 2015) e agricultura (FERRERIA, et al, 2019). No contexto das organizações ainda há poucos estudos e consenso sobre quais aspectos devem ser levados em consideração para uma medida efetiva de inclusão dentro das organizações (BRIMHALL *et al.*, 2016, O'KEEFE *et al.* , 2020) 61).

Mor Barak (2005) *apud* Brimhall *et al.*, (2016) criou a Escala de Inclusão-Exclusão, composta de 15 perguntas, bastante focada no acesso a informação e no nível de influência que os colaboradores podem ter na sua organização. A escala de Inclusão-Exclusão mede o grau em que os indivíduos se sentem parte de processos organizacionais críticos como acesso a informação, envolvimento e participação na empresa, e envolvimento no processo decisório. Esta escala acaba não levando em consideração aspectos importantes para a inclusão: segurança psicológica, senso de pertencimento, relação de confiança.

Goyal e Shrivastava (2013) citam a Escala do Clima de Diversidade de Mckay *et al.* (2008), que aborda 04 dimensões: tratamento justo, suporte da alta liderança para a diversidade e reconhecimento de diversas facetas do clima de diversidade. Mais uma vez, o tema fica distante e subjetivo, não cobrindo métricas que deveriam poder avaliar a percepção das pessoas quanto à inclusão. Os autores trazem também ainda outras métricas, relacionadas ao “Clima de Diversidade”, como: Escala do Clima de Diversidade, desenvolvido por Kossek e Zonia (1993), Inventário de Diversidade Organizacional, de Hegarty e Dalton (1995), Escala de Atitudes para a Diversidade, de Monte *et al.*, (1996), Escala de Percepção da Diversidade, Mor Barak *et al.*, (1998), entre outros.

O’Keefe *et al.*, (2020) apresenta o Modelo de Organizações Inclusivas de Shore, Cleveland e Sanchez (2018), um modelo robusto, alinhado com as dimensões de Inclusão apresentadas por Romansky *et al.*, (2021).

**Quadro 07:** Modelo de Organizações Inclusivas



**Fonte:** Adaptado pelos autores (SHORE; CLEVELAND; SANCHEZ, 2018 *apud* O’KEEFE *et al.*, 2020)

O modelo acima demonstra uma abordagem consistente e completa de gestão de diversidade e inclusão para atingimento dos melhores resultados. Traz uma abordagem integrada, trazendo tanto Inclusão e sua consequente percepção por parte dos

colaboradores quanto as práticas de gestão e governança que sustentam a prática da inclusão.

## **Metodologia**

A presente pesquisa adota o método de estudo de caso, que se caracteriza pelo estudo aprofundado de uma problemática com o objetivo de obter um conhecimento amplo e detalhado do mesmo (GIL, 2002). Para isso, deve contar com a consolidação de informações detalhadas com o objetivo de compreender a totalidade e complexidade da situação prática estudada.

O caso estudado é de uma empresa do setor químico que fabrica lubrificantes para o mercado nacional e internacional. Para análise do caso, considerou o uso de dados secundários a partir da pesquisa de engajamento, princípios e valores da empresa. A pesquisa é aplicada globalmente, nos mais de 50 mil funcionários em todo o mundo, a cada 3 anos, através de consultoria especializada. Localmente, após a aplicação, são feitos grupos focais e depois planos de ação para alavancar os itens de melhoria identificados. Por último, a comunicação é feita amplamente, divulgando os resultados e planos de ação. As seguintes dimensões são avaliadas na pesquisa: Engajamento, Pessoas, Liderança, Orientação a Longo Prazo, Orientação a Clientes, Responsabilidade, Inovação e Digitalização (esta última, incluída na última edição da pesquisa, pelo peso estratégico que passou a ter nos últimos anos).

Quanto a *Weps Gender Gap Analysis Tool*, da ONU Mulheres – em português, Análise das lacunas existentes em relação aos Princípios de Empoderamento das Mulheres, a empresa aderiu aos WEPS (**Women Empowerment Principles**), da ONU Mulheres, em 2020, com o objetivo de formalizar publicamente seu compromisso com a equidade entre homens e mulheres. Como parte deste compromisso, a ferramenta de Análise das Lacunas dos WEPS foi aplicado em março de 2021.

Responderam ao questionário os membros do Comitê Regional de Diversidade e Inclusão da empresa e toda a média e alta liderança da empresa. A amostra contou com mais de 90% de toda a liderança e 100% do Comitê de D&I.

## **Resultados da pesquisa**

Analisando os Indicadores de Diversidade, a empresa mostra uma evolução clara em relação a gênero. Em 2017 a empresa era composta de 23% de mulheres em geral e 14% em posições de liderança. Em 2022 (YTD novembro), este número mudou para 31% no total de mulheres e 18% em posições de liderança. A meta é atingir, até 2025, 35% e 25%, respectivamente (UN WOMEN, 2020).

Um claro avanço pode ser percebido em relação à Diversidade de Gênero. Em termos de Inclusão, existe uma percepção de que a empresa é inclusiva, e não somente com as mulheres, mas com todos os tipos de diversidade: Etária, LGBTQIA+, Racial, Cultural. Mas esta é uma percepção, através de comentários e feedbacks dos funcionários.

Como atualmente não existe uma métrica formal sobre Inclusão, os dados analisados seguiram a lógica do Index de Inclusão da Gartner (2020), que considera 07 dimensões: tratamento justo, integração de diferenças, processo decisório, segurança psicológica, confiança, senso de pertencimento e diversidade. Neste estudo, foram retiradas, da Pesquisa de Engajamento, Princípios e Valores (GPS da empresa estudada), as questões relacionadas às dimensões supra-citadas.

**Quadro 02:** Comparativo Gartner x GPS empresa estudada

<b>TRATAMENTO JUSTO</b>	
Gartner: “[...] os funcionários que contribuem para que a empresa atinja os seus objetivos estratégicos são reconhecidos e recompensados de maneira justa”.	GPS: 62% - “[...] de forma geral, estou satisfeito com minha remuneração e benefícios na Empresa estudada”. GPS: 86% - “[...] meu líder direto estabelece metas atingíveis para mim”.
<b>INTEGRANDO DIFERENÇAS</b>	
Gartner: “[...] os funcionários na minha empresa respeitam e valorizam as opiniões de cada um”.	GPS: 75% - “[...] meu grupo de negócios valoriza a minha contribuição”.
<b>PODER DECISÓRIO</b>	
Gartner: “[...] os membros do meu time consideram ideias e sugestões oferecidos por outros membros da equipe de forma justa”.	GPS: 75% - “[...] onde eu trabalho, as minhas ideias e sugestões contam”. 75%
<b>SEGURANÇA PSICOLÓGICA</b>	
Gartner: “[...] eu me sinto bem em expressar meus reais sentimentos no trabalho”	GPS: 81% - “[...] meu líder direto valoriza e estimula o pensamento independente e o desenvolvimento de novas ideias”.
<b>CONFIANÇA</b>	
Gartner: “[...] a comunicação que eu recebo da empresa é aberta e transparente”.	GPS: 84% - “[...] de forma geral, estou satisfeito com a informação e comunicação que recebo na Empresa estudada”.



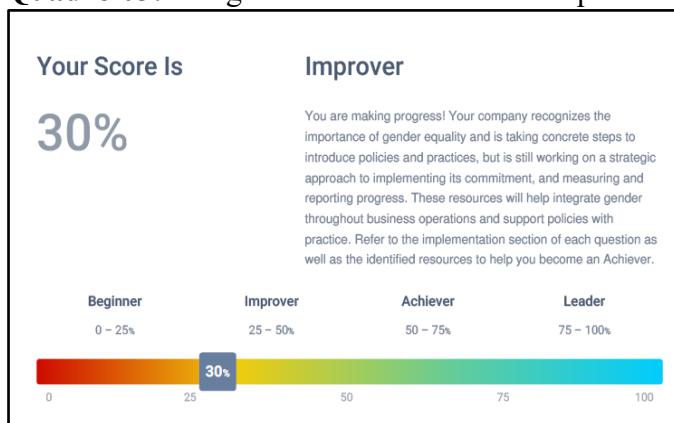
	GPS: 89% - “[...] a alta direção do meu grupo de negócios claramente comunica a estratégia e os objetivos da empresa”. GPS: 97% - “[...] a Empresa estudada demonstra claramente compromisso com decisões de negócios e conduta éticos”.
<b>SENSO DE PERTENCIMENTO</b>	
Gartner: “[...] as pessoas na minha organização se preocupam comigo”.	GPS: 84 % “[...] eu sinto que faço parte de um time”.
<b>DIVERSIDADE</b>	
Gartner: “[...] os gestores da minha empresa são tão diversos quanto os funcionários”.	GPS: 78% “[...] na Empresa estudada, Diversidade (gênero, idade, cultura, pessoas com deficiência) é valorizada e encorajada.

**Fonte:** Formulado pelos autores (2022).

As respostas, se compiladas, resultam em um resultado de 81% de favorabilidade. Ainda segundo Romansky *et al.* (2021), quanto maior o resultado, melhor a percepção dos funcionários em relação a Inclusão. A questão aqui apresentada é: estas dimensões são adequadas para avaliar o grau de maturidade da empresa?

Um outro aspecto levado em consideração foi a maturidade da governança da empresa, relacionada a D&I de gênero, conforme a metodologia da ONU Mulheres. Resultado oficial emitido pela ONU Mulheres em maio, 2021, sobre estágio de desenvolvimento da empresa da empresa estudada, sobre o tema de equidade de gênero está demonstrado no Quadro 01, abaixo:

**Quadro 03:** Estágio de desenvolvimento: Equidade de Gênero.



**Fonte:** WEPs Gender Gao Analysis Tool (UN WOMEN, 2020).

**Quadro 04:** Estágio de desenvolvimento: Dimensões avaliadas.



**Fonte:** WEPs Gender Gao Analysis Tool (UN WOMEN, 2020).

O quadro 02 traz o resultado oficial emitido pela ONU Mulheres em maio, 2021, com o detalhamento das dimensões avaliadas. Os resultados demonstram que a empresa tem trabalhado principalmente nas questões relacionadas a Liderança e Ambiente Interno e que Comunidade e Relação com Fornecedores ainda são áreas de desenvolvimento.

Quando pensamos em Inclusão, as ações já tomadas fazem correlação direta com o resultado da GPS sobre os temas específicos sobre Inclusão (81%), já que estamos falando basicamente de percepção de funcionários no ambiente interno, para que se sintam pertencentes ao todo.

Outro aspecto importante a ser ressaltado é sobre a metodologia da ferramenta da ONU Mulheres. Cada dimensão é avaliada sob 04 aspectos: Comprometimento da Liderança / política formal, Implementação, Indicadores e Transparência (comunicação dos indicadores).

O caso da empresa estudada demonstrou que tem um alto comprometimento da alta liderança, ações implementadas, alguns indicadores, porém precisa de desenvolvimento em termos de formalização das suas práticas através de políticas claras de D&I e da comunicação dos seus indicadores, avanços e oportunidades de melhoria. A partir deste diagnóstico, o plano de ação desenhado visou atingir estas lacunas e espera-se que na próxima edição da aplicação da ferramenta a empresa esteja em outro estágio na gestão de D&I.

Considerando a análise feita até este momento, faz-se necessário o aprofundamento da literatura para que seja possível entender se as métricas existentes são suficientes para avaliar Inclusão de forma consistente ou se outra será necessário o desenvolvimento de outra ferramenta para tal fim.

## **Discussão dos resultados**

A literatura estudada sugere que ainda não é possível adotar uma ferramenta pronta, com base nas diversas pesquisas e estudos científicos disponíveis para medir a Inclusão. Nas obras consultadas não foi possível identificar um consenso sobre quais as dimensões devem ser estudadas. Uma razão pode ser as diferenças culturais, já que as pesquisas são realizadas em diferentes países, dificultando uma comparação imparcial.

Outro ponto é o consenso em relação ao conceito de Inclusão. Talvez até pelo entendimento diferente através das diferentes culturas, a palavra Inclusão traz diferentes interpretações, trazendo, como consequência, a dificuldade em se estabelecer critérios claros de comparação.

O tema Inclusão também é relativamente novo. A Declaração dos Direitos Humanos foi anunciada pelo ONU em 1948 e o Pacto Global da ONU, onde pretende-se trazer os conceitos de Direitos Humanos para o mundo corporativo, data do ano 2000 (UN WOMEN, 2020). Somente em 2010 a ONU Mulheres é criada, juntamente com os WEPs (*Women Empowerment Principles*, em português, Princípios de Empoderamento das Mulheres) e em 2018 a ferramenta do *Gap Analysis* (Análise das Lacunas de diversidade de gênero) é disponibilizada no Brasil (UN WOMEN, 2020).

Claro que todos os aspectos legais relacionados a Direitos Humanos são iniciados no Brasil em 1943, com a Criação da Consolidação das Leis do Trabalho (1943), mas estamos falando em direitos básicos e quando falamos de Diversidade e Inclusão, temos temas que vão além da nossa Legislação. O tema avança de acordo com as mudanças que ocorrem na nossa sociedade e, como a Legislação não acompanha a necessidade de mudança, outros mecanismos de regulamentação são criados, como é o caso dos Direitos Humanos e todos os desenvolvimentos que dele decorrem.

Tudo isto serve para ilustrar como o tema ainda é incipiente e necessita de dedicação e estudos para que possa amadurecer. Como consequência, as empresas também ainda não apresentam uma metodologia testada e aprovada no campo da Inclusão, o que nos resta sugerir um caminho para a construção desta ferramenta.

O modelo de gestão de Organizações Inclusivas de O’Keefe *et al.* (2020) sugere 06 dimensões da inclusão e pode-se comparar ao modelo de inclusão sugerido por Romansky *et al.* (2021), conforme mostra o quadro abaixo:

**Quadro 08:** Comparação O’Keefe *et al.* (2020) X Romansky *et al.*, 2021

O’Keefe <i>et al.</i> (2020)	Romansky <i>et al.</i> , (2021)
Segurança Psicológica	Segurança Psicológica
Envolvimento no Grupo de trabalho	Sentimento de Pertencimento
Sentimento de Respeito e Valorização	Respeito às Diferenças
Influência no Processo Decisório	Processo Decisório
Reconhecimento, Atendimento e Avanço da Diversidade	Diversidade
	Tratamento Justo
	Transparência de Informações
Autenticidade	

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2022).

A partir desta comparação, pode-se sugerir que as dimensões a serem consideradas na ferramenta a ser proposta podem incluir:

**Quadro 09:** Dimensões

1. Segurança Psicológica
2. Sentimento de Pertencimento
3. Respeito às Diferenças
4. Processo Decisório
5. Reconhecimento da Diversidade

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2022).

As 03 dimensões abaixo não são unanimidade em relação às duas metodologias, portanto este estudo sugere que o tema “Autenticidade” seja incluído na ferramenta a ser criada, ficando então com 08 dimensões:

**Quadro 10:** Dimensões

6. Tratamento Justo
7. Confiança: Transparência de Informações
8. Autenticidade

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2022).

Entende-se também, que a pesquisa atual, “Guiding Principles and Engagement Survey” aborda aspectos relacionados à inclusão, porém, para um resultado mais confiável, seria necessária uma complementação.

A pesquisa atual realizada pela empresa, até por não se propor a tratar do tema específico do nosso estudo, traz uma ideia de como a empresa está, mas não pode ser considerado como um indicador robusto. Sugere-se a inserção de questões na pesquisa Global ou uma pesquisa complementar a ser aplicada localmente, completando os temas faltantes.

### **Considerações finais**

A análise feita neste estudo conclui que o tema da métrica de inclusão ainda é incipiente e necessita de maior aprofundamento científico para o desenvolvimento de ferramentas confiáveis. As dimensões abordadas aparecem em diversos estudos, porém não de forma sistemática, estruturada e com replicabilidade.

O tema também é relativamente novo e ainda subjetivo, o que resulta em práticas incipientes das empresas. Especialmente após a Pandemia do Covid-19, mudanças na sociedade se aceleraram e a percepção da necessidade de ambientes mais humanos e voltados para as necessidades reais das pessoas, passou a ser imperativo.

As empresas que quiserem sobreviver precisam estar alinhadas a estas necessidades e, se possível, sair na frente com ideias inovadoras de como fazer a gestão dos seus ativos mais preciosos: as pessoas.

Com este trabalho fica claro que, para que a empresa estuda tenha uma métrica de Inclusão adequada às suas necessidades e alinhada com os últimos estudos e práticas de mercado, necessita sugerir uma metodologia complementar à pesquisa de Engajamento, Princípios e Valores, para que continue avançando em termos de Inclusão.

Espera-se que, com o compartilhamento dos resultados e avanços dos estudos sobre o tema, mais empresas passem a adotar estas métricas e caminhar para a gestão de D&I de forma estratégica e alinhada às necessidades das empresas e da sociedade em geral.

### **Referências**

BRIMHALL, K.C; MOR BARAK, M.E.; HURLBURT, M; MCARDLE, J.J; PLINKAS, L; HENWOOD, B. Increasing Workplace Inclusion: The Promise of Leader-Member Exchange. **Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance, 2016.** Taylor & Francis Group, LLC. Disponível em: < [https://www.researchgate.net/publication/309370280\\_Increasing\\_Workplace\\_Inclusion\\_The\\_Promise\\_of\\_Leader-Member\\_Exchange?enrichId=rgreq-](https://www.researchgate.net/publication/309370280_Increasing_Workplace_Inclusion_The_Promise_of_Leader-Member_Exchange?enrichId=rgreq-)

b158468818bf69acdc35f34d6fbae07f-  
XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMwOTM3MDI4MDtBUzo2MzE2OTU5Njc  
1MjY5MThAMTUyNzYxOTQ2Mzg4OQ%3D%3D&el=1\_x\_3&\_esc=publicationCoverPdf> [Acesso em: 30 nov. 2022](#)

COSTA, Lilian; SAMPAIO, Joelson de Oliveira; FLORES, Eduardo Silva. Diversidade de gênero nos conselhos administrativos e sua relação com desempenho e risco financeiro nas empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, p. 721-738, 2019.

ELY, R.J; THOMAS, D.A. Getting Serious About Diversity: Enough Already with the Business Case. **Harvard Business Review Brasil**, nov. 2020. Disponível em: <  
<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/HarvardBusinessReviewBRNovembro2020.pdf>> [Acesso em: 30 nov. 2022](#)

HORTA, Marina Cajaíba da silva; OLIVEIRA, Marlene. A construção de indicadores sociais aptos a medir a inclusão digital no Brasil. **Informação & Sociedade**, v. 29, n. 3, 2019.

ROBERSON, Q.M. Disentangling the meaning of diversity and inclusion in organization. *Groups & organizations management*, v.31,n.2,abril, 2006.

REIS, Diego Araujo; VENTURA, Osvaldo Sousa. Uma avaliação do índice inclusão financeira nos estados do nordeste brasileiro. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, v. 5, n. 1, p. 115-131, 2015.

FERREIRA, M. et al. Construção participativa de indicadores de inclusão social de agricultores familiares na dendeicultura no estado do Pará. 2019.

FERDMAN, B.M. Key principles for building diversity and inclusion. *The California Psychologist*, 36, P. 11-12, 2003.

FERDMAN, B. M; BARRERA, V; ALLEN, A. A; VUONG, V. Inclusive behavior and the experience of inclusion. *Gender and diversity in organizations division*. Academy of Management. Chicago, 2009.

FERDMAN, B. M.; AVI, A; BRAUN, D. KONKIN, J.; KUZMYCZ, D. Collective experience of inclusion, diversity, and performance in work groups. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, p. 6-26, 2010. Disponível em: <  
<https://www.scielo.br/j/ram/a/h8QY8P3t6CxTQzh9wxMgn8J/?lang=en>> [Acesso em: 01 dez. 2022.](#)

GARTNER. **How to Measure Diversity, Equity and Inclusion Talent Analytics Research Team**. Gartner, Inc. | 3995740, 2021. Disponível em: < [gtr.it/heads-of-hr](http://gtr.it/heads-of-hr) > Acesso em: 01 dez. 2022.

GOYAL, S; SHRIVASTAVA, S. Organizational diversity climate: Review of models and measurement. **Journal of business management & social sciences research**, v. 2, n. 5, p. 55-60, 2013. Disponível em: <[http://thestrategist.in/wp-content/uploads/2014/11/JBMSSR\\_ORGANIZATIONAL-DIVERSITY-CLIMATE.pdf](http://thestrategist.in/wp-content/uploads/2014/11/JBMSSR_ORGANIZATIONAL-DIVERSITY-CLIMATE.pdf)> Acesso em: 01 dez. 2022.

HUNT, V. *et al.* A diversidade como alavanca de performance. **sl, McKinsey and Company**, [https://goo. gl/9d7kB9](https://goo.gl/9d7kB9), p. 24-08, 2018. Disponível em: < <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity/pt-BR>> Acesso em: 01 dez. 2022.

O'KEEFE, M., SALUNKHE, SS, LISTER, C., JOHNSON, C., EDMONDS, T. (2020). Medidas quantitativas e qualitativas para avaliar a inclusão organizacional: uma revisão sistemática. **Journal of Business Diversity**, v. 20, n. 5, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.33423/jbd.v20i5.3928>> Acesso em: [Acesso em: 29 nov. 2022](#)

MATTOS, Fernando Augusto Mansor de; CHAGAS, Gleison José do Nascimento. Desafios para a inclusão digital no Brasil. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 13, p. 67-94, 2008.

Magalhães-timotio, JOÃO GUILHERME et al. Inclusão financeira no Brasil: investigação a partir da construção de indicadores. In: **XVIII USP International Conference in Accounting. São Paulo**. 2018.

MOR BARAK, M. *Managing Diversity: Toward a globally inclusive workplace*. SAGE Publications, 2005.

RIBEIRO, Djamila. **Quem tem medo do feminismo negro?** / Djamila Ribeiro. - 1a ed. - São Paulo : Companhia das Letras, 2018. Disponível em: < <https://www.companhiadasletras.com.br/trechos/14544.pdf>> [Acesso em: 28 nov. 2022](#)

RIBEIRO, Djamila. **O que é lugar de fala?**/Djamila Ribeiro. – Belo Horizonte (MG): Letramento: Justificando, 2017. Disponível em: < [https://elasistem.files.wordpress.com/2020/07/djamila-ribeiro\\_o-que-c3a9-lugar-de-fala-4.pdf](https://elasistem.files.wordpress.com/2020/07/djamila-ribeiro_o-que-c3a9-lugar-de-fala-4.pdf)> [Acesso em: 28 nov. 2022](#)

ROMANSKY, L; GARROD, M; BROWN, K; DEO, K. How to measure Inclusion in the Workplace. **Harvard Business Review**, Maio, 2021. Disponível em: <[https://www.empresastudada.com/fileadmin/downloads/english/2017.05.30\\_Empresa\\_estudada-Guiding-Principles.pdf](https://www.empresastudada.com/fileadmin/downloads/english/2017.05.30_Empresa_estudada-Guiding-Principles.pdf)> Acesso em: 28 nov. 2022

UN WOMEN. **Os Princípios de Empoderamento das Mulheres Ferramenta de Análise de Lacunas de Gênero dos WEPs**. Dos Princípios à Prática. United Nations Global Compact, 2022. Disponível em: < <https://weps-gapanalysis.org/>> [Acesso em: 28 nov. 2022](#)

UN WOMEN. Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs). Pacto Global Rede Brasil. **ONU Mulheres, 2020**. Disponível em: < [https://www.ONUmulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha\\_ONU\\_Mulheres\\_Nov2017\\_digital.pdf](https://www.ONUmulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_ONU_Mulheres_Nov2017_digital.pdf)> Acesso em: 28 nov. 2022