

## ÍNDICE DE MATURIDADE DA GESTÃO DA DIVERSIDADE (IMGD): RELATO DE IMPLEMENTAÇÃO

**BRUNO CARRAMENHA**

FECAP - FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO

### **Introdução**

A diversidade tornou-se objeto de instrumentalização gerencial sem conexão com características culturais das empresas, gerando um paradoxo, no qual discursos progressistas coexistem com práticas excludentes. Fenômenos como diversitywashing e fadiga da diversidade evidenciam o descompasso entre retórica e realidade. Este trabalho apresenta o Índice de Maturidade na Gestão da Diversidade (IMGD), desenvolvido como tecnologia social para mensuração da sustentabilidade organizacional em diversidade, permitindo diagnosticar, monitorar e evoluir estratégias de forma estruturada.

### **Contexto Investigado**

A investigação foca no descompasso entre a crescente demanda social por inclusão e a resposta organizacional, predominantemente discursiva. Embora marcos como o Pacto Global da ONU e diretrizes ASG exijam D&I, a prática corporativa adota abordagens fragmentadas e sem conexão com a cultura interna. A pesquisa evidenciou o problema sistêmico: empresas carecem de metodologias estruturadas para avaliar a efetividade de suas ações. Essa lacuna metodológica impede o monitoramento objetivo do progresso, a definição de benchmarks e o desenvolvimento de estratégias contínuas e contextualizadas.

### **Diagnóstico da Situação-Problema**

O diagnóstico identificou quatro problemas centrais: 1) Ausência de metodologias validadas para mensurar maturidade, focando apenas em indicadores demográficos; 2) Fragmentação e desarticulação das iniciativas em relação aos objetivos estratégicos; 3) Desalinhamento entre o discurso público e a experiência real de empregados; 4) Limitações na avaliação de impacto, devido à ausência de integração entre dados quantitativos e qualitativos. Estes desafios convergiram para a necessidade de um instrumento objetivo e abrangente que avalie a maturidade em gestão de D&I, considerando aspectos culturais

### **Intervenção Proposta**

A solução é o desenvolvimento do Índice de Maturidade na Gestão da Diversidade (IMGD). É um método de intervenção que busca avaliar e aprimorar a gestão de D&I de forma sistemática. Sua estrutura metodológica é baseada em três dimensões cruciais: (1) Gestão (políticas e processos formais); (2) Visão (comprometimento e letramento da alta liderança); e (3) Ambiente (experiência e percepção da cultura de inclusão). O processo de aplicação envolve triangulação de dados (survey, entrevistas e análise documental), cálculo do índice e devolução em workshops para a co-criação de planos de ação.

### **Resultados Obtidos**

A aplicação do IMGD em treze organizações demonstrou sua viabilidade como tecnologia social de diagnóstico. A estrutura tripartite (Gestão, Visão, Ambiente) foi crucial para capturar nuances entre dimensões estruturais e culturais. A triangulação metodológica (survey, entrevistas e documentos) confirmou a confiabilidade dos achados ao verificar convergências e tensões entre discurso e prática. A experiência empírica levou ao refinamento contínuo do índice, incorporando variáveis como saúde mental e segurança psicológica, e calibrando a escala de maturidade para uma interpretação mais granular.

### **Contribuição Tecnológica-Social**

O IMGD contribui significativamente ao oferecer um instrumento inédito e estruturado para mensurar a maturidade em D&I. Constitui uma tecnologia social que permite às organizações diagnosticar, monitorar e evoluir suas estratégias de forma contínua e baseada em evidências. Sua capacidade de integrar aspectos de gestão, liderança e cultura combate a superficialidade do diversitywashing. Promove a aprendizagem organizacional, transformando métricas estáticas em insumos para planos de ação, elevando o debate para além da demografia e abordando fenômenos emergentes, como a "fadiga da diversidade".

### **Palavras Chave**

diversidade e inclusão, mensuração, sustentabilidade

# ÍNDICE DE MATURIDADE DA GESTÃO DA DIVERSIDADE (IMGD): RELATO DE IMPLEMENTAÇÃO

## 1 INTRODUÇÃO

O conceito de diversidade, como constructo multifacetado, não tem em torno de si uma definição delimitada, nem no contexto acadêmico, nem na prática de mercado. Diferentes disciplinas abordam a questão sob perspectivas distintas, mas é no campo da administração que ela ganha relevância prática para o mundo corporativo. Como resposta a crescentes demandas sociais, oriundas de debates sobre igualdade, inclusão e representatividade, o tema da diversidade foi instrumentalizado e traduzido para uma linguagem técnica e gerencial, de acordo com a ideologia tecnocrática (ALVES & GALEÃO-SILVA, 2004). Assim, a complexidade inerente ao constructo da diversidade é simplificada, e o tema passa a ser visto como ativo estratégico das organizações (COELHO JR., 2015).

Em trabalho anterior, nomeamos de “Paradoxo Organizacional da Diversidade” a dinâmica em que a gestão da diversidade e inclusão (D&I), utilizada como tecnologia gerencial na ordem estritamente discursiva para atender à crescente demanda social, sem qualquer atenção às características culturais da organização, acaba por criar um ambiente de alta incoerência para as pessoas empregadas (CAPPELLANO & CARRAMENHA, 2018, p.14):

Como a cultura social, naturalmente, demanda das empresas que respondam às questões emergentes na sociedade, a solução mais facilmente encontrada tem sido dar vazão a este tema pelo discurso. No entanto, o discurso – qualquer que seja ele – gera no empregado uma expectativa sobre seu cumprimento e materialização. Como não dão conta de, efetivamente, fazer da diversidade uma realidade do contexto organizacional, as empresas sofrem da extrema descrença dos empregados sobre suas práticas, e estes da crueza de um ambiente homogêneo e preconceituoso.

O descompasso entre o discurso organizacional sobre diversidade e sua implementação prática, frequentemente oriundo de abordagens fragmentadas, baseadas em iniciativas pontuais e sem integração sistêmica, resulta neste “paradoxo”, em que discursos progressistas coexistem com práticas conservadoras e ambiente organizacional excludente.

Rocha (2017) cunha o termo *diversitywashing* para designar estratégias de marcas que camuflam práticas inconsistentes, exibindo discursos repletos do signo da diversidade enquanto os bastidores organizacionais seguem marcados por homogeneidade e desigualdades estruturais. Mais recentemente, um movimento anunciado de desinvestimento na temática, como estudado por Amaral (2025), acentua a experiência paradoxal das pessoas nos contextos organizacionais e cria o que se convencionou chamar de “fadiga da diversidade”, um estado emocional que se estabelece frente às dificuldades e não progressos do tema.

Tal sentimento é observado em diferentes perfis. As pessoas que implementam políticas e ações de D&I vivem essa fadiga por uma sobrecarga de trabalho derivada da complexidade do tema e da constante necessidade de criação de novas abordagens com o efetivo. [...] Já para o efetivo em geral, a ausência de resultados que comprovem o benefício de D&I e a tratativa rasa empregada pelas organizações geram tal resposta emocional de fadiga e desânimo [...] por um cansaço em medir palavras e colocações que possam ofender os grupos minorizados. (AMARAL, 2025, p.31)

Diante desse cenário, ferramentas gerenciais que extrapolem o discurso e permitam avaliar e fomentar a uma gestão de diversidade com maturidade, de forma estruturada e contínua, parecem ter espaço para florescer. Assim, este relato apresenta o desenvolvimento e aplicação do Índice de Maturidade na Gestão da Diversidade (IMGD), concebido como uma

tecnologia social voltada à mensuração da sustentabilidade organizacional em diversidade e aplicado como instrumento de avaliação que permite às organizações diagnosticar, monitorar e evoluir suas estratégias de diversidade de forma estruturada e baseada em evidências.

O objetivo deste trabalho é relatar o processo de desenvolvimento, aplicação e refinamento do IMGD como ferramenta de mensuração da sustentabilidade social organizacional, apresentando sua estrutura metodológica, resultados obtidos em múltiplas aplicações e contribuições para o campo da gestão organizacional.

## 2 CONTEXTO INVESTIGADO

A demanda social por organizações mais inclusivas intensificou-se na década de 2010, impulsionada pela globalização e pela crescente consciência sobre direitos humanos. Paralelamente, marcos regulatórios internacionais, como os Princípios do Pacto Global da ONU e as diretrizes ASG (Ambiental, Social e Governança), posicionaram D&I como componente essencial da sustentabilidade empresarial. Entretanto, o que se revela é uma resposta organizacional de ordem discursiva, descolada de práticas de gestão e contextos culturais (COELHO JR., 2015; JAIME & LUCIO, 2017; AMARAL, 2025). Pesquisa realizada com as 20 maiores empresas brasileiras evidenciou que, embora haja um discurso de interesse no tema, pouco conteúdo prático, como políticas formais estruturadas e demonstração de resultados são observados (CAPPELLANO & CARRAMENHA, 2018). Este cenário revela um problema sistêmico: organizações adotam abordagens frequentemente baseadas pressões externas, sem instrumentos adequados para avaliar sua efetividade.

A ausência de metodologias estruturadas de mensuração resulta em iniciativas desarticuladas, dificuldades de monitoramento de progresso e impossibilidade de estabelecer *benchmarks* setoriais. Tal lacuna metodológica impede que as organizações compreendam objetivamente sua posição em D&I e desenvolvam estratégias fundamentadas para evolução. Neste contexto, o desenvolvimento de instrumentos de avaliação que integrem múltiplas dimensões da gestão da diversidade torna-se imperativo tanto do ponto de vista acadêmico quanto da prática organizacional.

Em síntese, investigou-se um cenário onde a pressão externa por diversidade não se traduz plenamente em mudanças internas; as iniciativas existentes sofrem resistências ou são esvaziadas pelo predomínio da cultura corporativa tradicional; e faltam instrumentos de avaliação e métricas de maturidade que orientem as empresas em sua jornada de D&I de forma contínua e contextualizada.

## 3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A identificação dos problemas centrais na gestão da diversidade baseou-se na revisão sistemática da literatura acadêmica sobre gestão de D&I e na observação participante em projetos de consultoria em D&I desenvolvidos entre 2019 e 2024. Foram identificados quatro problemas centrais na gestão organizacional da diversidade:

**1. Ausência de metodologias estruturadas de mensuração:** organizações carecem de instrumentos validados para avaliar sua maturidade em D&I, recorrendo predominantemente a indicadores demográficos básicos que não capturam a complexidade organizacional.

**2. Fragmentação das iniciativas:** a prática desenvolve-se de forma desarticulada, sem conexão estratégica com objetivos organizacionais, resultando em baixo impacto e sustentabilidade limitada das ações implementadas.

**3. Desalinhamento entre discurso e prática:** há significativa discrepância entre o posicionamento público das organizações sobre diversidade e as experiências vivenciadas pelas pessoas nas suas dependências, especialmente as pertencentes a grupos minorizados.

**4. Limitações na avaliação de impacto:** A ausência de metodologias que integrem perspectivas quantitativas e qualitativas impossibilita a compreensão abrangente dos resultados das iniciativas de D&I, dificultando ajustes estratégicos e investimentos direcionados.

Estes problemas convergem para um desafio maior: como desenvolver um instrumento que permita às organizações avaliar, de forma objetiva e abrangente, sua maturidade em gestão de D&I, considerando aspectos culturais, experienciais e de governança?

#### **4 INTERVENÇÃO PROPOSTA: DESENVOLVIMENTO DO IMGD**

Frente ao diagnóstico, concebeu-se o Índice de Maturidade na Gestão da Diversidade (IMGD) como resposta para avaliar e aprimorar sistematicamente a gestão da diversidade nas organizações. Foi idealizado pela consultoria 4CO como um método de intervenção de caráter participativo, replicável e orientado para a promoção da inclusão no contexto organizacional.

##### **4.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS E METODOLÓGICOS**

O desenho do IMGD apoiou-se em múltiplos referenciais. Incorporou-se a visão crítica de que a diversidade organizacional deve ser abordada de forma holística, englobando aspectos estruturais (políticas, processos, indicadores) e simbólico-culturais (valores, percepções, narrativas). Buscou-se uma ferramenta que mapeasse o alinhamento (ou desalinhamento) entre discurso corporativo, práticas de gestão de pessoas e a experiência das pessoas. Além disso, adotou-se a perspectiva de cultura organizacional como elemento-chave da equação da diversidade: o IMGD atenta-se ao grau de abertura ou resistência cultural a diferenças, a partir da identificação de crenças e pressupostos. Por fim, busca refletir a multidimensionalidade da diversidade, contemplando em sua estrutura diversas categorias (gênero, raça/etnia, idade, deficiência, orientação sexual, entre outras) e, sobretudo, como a organização lida com a interseccionalidade das identidades. Assim, a ferramenta assegura uma avaliação de políticas no que se refere à abrangência equilibrada dos diferentes grupos ou se há áreas negligenciadas.

##### **4.2 ESTRUTURA E DIMENSÕES DO IMGD**

O índice foi estruturado em três grandes dimensões de avaliação, que juntas fornecem um panorama da maturidade da gestão da diversidade da organização objeto da avaliação. São elas: (1) Gestão, (2) Visão e (3) Ambiente, conforme ilustra a Figura 1. Cada dimensão representa uma perspectiva de análise complementar:

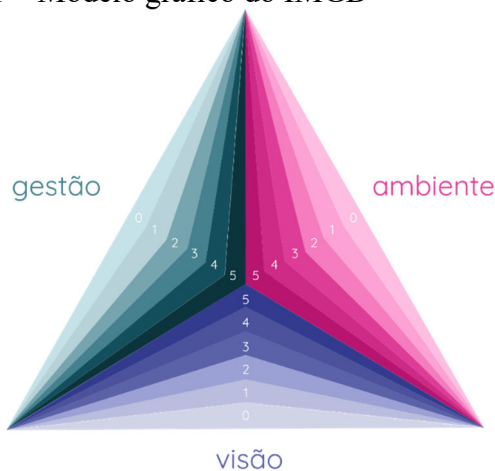
**Gestão:** avalia mecanismos formais relacionados à diversidade, incluindo políticas; alocação de recursos e orçamento para iniciativas; diversidade nos processos de gestão de desempenho; presença de comitês ou áreas dedicadas ao tema; indicadores monitorados; entre outros elementos que demonstrem se o tema foi integrado aos sistemas de gestão (estratégia, estrutura e processos) e identifica se ainda é tratada apenas como projeto periférico ou pontual.

**Visão:** considera o nível de letramento e comprometimento da alta liderança com o tema, e como trabalha sua construção, tanto interna quanto externamente. Busca reconhecer o comprometimento de longo prazo, tanto no que se refere à postura pública sobre o tema (discursos, participação em movimentos, transparência em relatórios), quanto à sua atuação como pessoas tomadoras de decisão. Esta é uma perspectiva que evidencia o potencial *diversitywashing*, dado que investiga a crença na camada mais alta da hierarquia.

**Perspectiva do Ambiente:** mapeia a experiência e percepção das pessoas em relação à cultura de diversidade e inclusão na empresa. Considera a permeabilidade de D&I no ambiente por meio de análises da aceitação e resistência das pessoas, da existência de consciência crítica e das vivências individuais e coletivas. São investigadas ocorrências de episódios de

discriminação ou microagressões e suas tratativas; abertura para diálogo sobre diferenças no dia a dia; grau de confiança em reportar problemas relacionados a preconceito; percepção de equidade nas oportunidades de crescimento e remuneração; entre outros.

Figura 1 – Modelo gráfico do IMGD



Fonte: 4CO Comunicação e Cultura Organizacional

## 4.2 PROCESSO DE APLICAÇÃO

A implementação do IMGD em uma organização ocorre por meio de um diagnóstico aprofundado, conduzido idealmente por facilitadores externos especializados (pesquisadores ou consultores capacitados na metodologia). O processo segue etapas definidas: (a) **Preparação:** reunião inicial com a alta liderança para entendimento do contexto da empresa e adaptação do instrumento à realidade; comunicação interna transparente sobre os objetivos do diagnóstico para engajar participantes; (b) **Coleta de dados:** aplicação de *survey* estruturada a todo efetivo, cobrindo percepções sobre inclusão, com anonimato garantido; realização de entrevistas semiestruturadas com líderes e grupos minorizados, além de análise documental de políticas de gestão e canais de comunicação; (c) **Cálculo e análise do índice:** compilação dos dados levantados, atribuindo-se pontuações para cada item e dimensão, conforme indica Tabela 1.

Tabela 1 - Estrutura de classificação por dimensão de análise (IMGD)

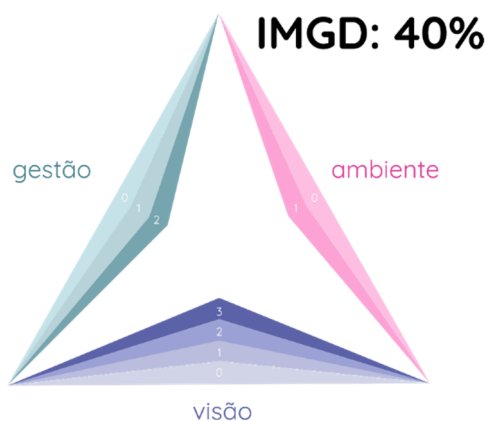
	Gestão	Visão	Ambiente
0	As práticas da organização não foram desenvolvidas ou atualizadas a partir de preceitos de D&I, e não há interesse em fazê-lo.	O comportamento de resistência, desconfiança ou indiferença ao tema é o padrão entre a alta liderança. As referências ao tema são pejorativas ou de descrédito.	Os públicos de interesse resistem à atuação inclusiva. Prevalece o desconhecimento ou baixa consciência crítica, refletindo em hostilidade e violência para pessoas minorizadas.
1	A organização demonstra interesse em trabalhar o tema por meio de iniciativas pontuais, mas ainda não de forma estruturada.	Há, na alta liderança, pelo menos uma pessoa com interesse pelo tema, mas este não está presente com recorrência ou profundidade nos fóruns do grupo.	Há baixa atenção dos públicos de interesse pelo tema. O ambiente se mostra resistente à inclusão.
2	Independentemente de estratégia, existe atenção contínua ao tema por meio de campanha de comunicação, recursos de acessibilidade ou instrumentos de gestão.	Existe algum nível de atenção compartilhada entre a liderança sênior, mas com dissonância entre os membros e baixo repertório sobre o tema.	O ambiente demonstra abertura para a promoção de D&I. Há consciência crítica em parte do grupo, mas com experiências diferentes entre pessoas minorizadas e hegemônicas.
3	Existe planejamento e governança para a promoção de D&I, com rotinas e gestão de indicadores. A implementação está restrita à estrutura de governança.	O reconhecimento da importância da pauta é compartilhado pela alta liderança. O grupo demonstra possuir repertório sobre o tema e se envolve com iniciativas.	Pessoas de grupos minorizados fazem referência positiva a elementos tangíveis que tornam o ambiente mais inclusivo. Posições de resistência dão lugar a uma maior consciência crítica.

<p>4 O planejamento e a governança de D&amp;I demonstram resultados positivos ao longo do tempo, com evidências materiais de manutenção e evolução do compromisso e investimento.</p>	<p>A alta liderança valoriza o tema, patrocina iniciativas e contribui com a estratégia, sustentando o compromisso mesmo diante de conjunturas negativas.</p>	<p>Referências positivas a elementos tangíveis são compartilhadas por pessoas minorizadas e hegemônicas. Percebe-se maior envolvimento, com redução da resistência.</p>
<p>5 O tema está integrado às áreas e aos processos para além da equipe responsável. O compromisso é materializado pela manutenção de investimentos e melhorias.</p>	<p>O grupo mantém um compromisso incontestado com D&amp;I, reconhecido pela integração do tema em suas práticas de gestão, dentro e fora da organização.</p>	<p>O alto grau de aceitação e consciência crítica é materializado em comportamentos. Experiências de pessoas minorizadas e hegemônicas são equivalentes.</p>

Fonte: 4CO Comunicação e Cultura Organizacional

O resultado é apresentado sob a forma de um relatório diagnóstico contendo as notas em cada dimensão, o índice consolidado de maturidade em uma matriz visual (Figura 2) e uma descrição interpretativa das fortalezas e fragilidades identificadas. (d) **Devolutiva e plano de ação**: os achados são discutidos em workshops com a liderança e demais stakeholders internos, fomentando a conscientização sobre os pontos críticos revelados e co-criando planos de ação para evoluir nesses aspectos. Essa fase é fundamental para que o IMGD não seja apenas um “score”, mas um instrumento de aprendizagem organizacional. A ideia é que a empresa, de posse do diagnóstico, estabeleça metas de melhoria em D&I e possa reaplicar periodicamente o IMGD, monitorando seu progresso ao longo do tempo.

Figura 2 – Modelo gráfico do IMGD: exemplo de aplicação



Fonte: 4CO Comunicação e Cultura Organizacional

### 4.3 EVOLUÇÃO METODOLÓGICA

Desde sua concepção inicial (em 2019) até o ano de 2025, o IMGD passou por aprimoramentos baseados tanto em revisão bibliográfica quanto no feedback empírico das suas aplicações. Entre as principais atualizações destacam-se o refinamento dos indicadores para incorporar evoluções do debate socialmente, como itens relativos à saúde mental e segurança psicológica, o reconhecimento da “fadiga da diversidade” (AMARAL, 2025), a calibragem da escala de maturidade, com descrição mais granular dos comportamentos esperados em cada nível 1-5, tornando a avaliação mais objetiva, entre outros.

## 5. RESULTADOS OBTIDOS

A aplicação do IMGD em treze organizações de diferentes setores e portes (em quatro delas em pelo menos dois anos diferentes) proporcionou aprendizados significativos sobre a

maturidade em gestão da diversidade no contexto empresarial brasileiro. A lista com detalhes das empresas integra a versão completa deste artigo.

Os resultados das múltiplas aplicações do IMGD evidenciaram, em primeiro lugar, a viabilidade do instrumento como tecnologia social de diagnóstico. A estrutura tripartite (Gestão, Visão e Ambiente) mostrou-se adequada para captar nuances entre dimensões estruturais, simbólicas e culturais, permitindo identificar contrastes internos mesmo em organizações de setores distintos. Tal sensibilidade confirma a pertinência do modelo em superar análises restritas a indicadores demográficos.

Outro resultado relevante diz respeito ao processo de aplicação. A triangulação metodológica — *survey*, entrevistas e análise documental — revelou-se fundamental para garantir confiabilidade aos achados, uma vez que permitiu verificar convergências e tensões entre discurso, políticas formais e percepções individuais. A devolutiva em workshops consolidou-se como etapa estratégica, garantindo que o IMGD fosse apropriado como instrumento de aprendizagem organizacional e não apenas como métrica estática.

No que se refere à evolução da metodologia, a experiência empírica levou ao refinamento contínuo do índice. Entre os aprimoramentos incorporados destacam-se: a inclusão de variáveis emergentes (como saúde mental e segurança psicológica), o reconhecimento de fenômenos recentes (como a “fadiga da diversidade”) e a calibragem mais detalhada da escala de maturidade, permitindo uma interpretação mais granular dos resultados. Essas adaptações confirmam a capacidade do índice de acompanhar o avanço teórico e prático da pauta.

Por fim, os resultados indicam que a contribuição científica do IMGD reside não apenas na criação de um instrumento inédito de mensuração, mas também na demonstração de que é possível estruturar metodologias que conciliem validade acadêmica, aplicabilidade prática e potencial transformador. Como limitação, observa-se que a efetividade do índice depende do engajamento da alta liderança e da permeabilidade cultural de cada organização, aspectos que devem ser aprofundados em pesquisas futuras.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Mário Aquino; GALEÃO-SILVA, Luiz Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v.44, n.3, jul./set. 2004.

AMARAL, Lia Ribeiro Dias Calder do. *Retrato desbotado: uma pesquisa empírica acerca das razões do desinvestimento em diversidade e inclusão por organizações privadas*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2025.

CAPPELLANO, Thatiana; CARRAMENHA, Bruno. O paradoxo organizacional da diversidade. *41º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. Joinville, 2018.

COELHO JR., Pedro Jaime de. Diversidade nas organizações: entre a riqueza cultural e a disputa política. In: MOURA, Claudia Peixoto de.; FERRARI, Maria Aparecida (Orgs). **Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015. p. 67-95.

JAIME, Pedro; LUCIO, Fred. *Sociologia das organizações: conceitos, relatos e casos*. São Paulo: Cengage, 2017.

ROCHA, Liliane. *Como se tornar um líder inclusivo*. São Paulo: Alta Books, 2017.