



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,
CONTABILIDADE E SECRETARIADO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LETÍCIA PEIXOTO DA SILVA

POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE – ANÁLISE DE
EMPRESAS COM SELO GPTW NO LINKEDIN

FORTALEZA

2023

LETÍCIA PEIXOTO DA SILVA

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE – ANÁLISE DE
EMPRESAS COM SELO GPTW NO LINKEDIN**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima

FORTALEZA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S581p Silva, Letícia Peixoto da.

Políticas e práticas de gestão da diversidade – análise de empresas com selo gptw no linkedin / Letícia Peixoto da Silva. – 2023.

87 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2023.

Orientação: Profa. Dra. Profa. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima.

1. Gestão da Diversidade.. 2. equidade de gênero. 3. equidade racial. 4. LGBTI+. 5. LinkedIn. I. Título.

CDD 658

LETÍCIA PEIXOTO DA SILVA

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE – ANÁLISE DE
EMPRESAS COM SELO GPTW NO LINKEDIN**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao Curso de Administração
da Faculdade de Economia,
Administração, Atuárias e Contabilidade
da Universidade Federal do Ceará, como
requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Ma. Rafaela de Almeida Araújo
Doutoranda do programa de Pós Graduação em Administração e Controladoria –
PPAC (UFC)

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Maria e Paulo por me apoiarem e torcerem por mim.

Às minhas irmãs, Lidiane, Laryssa e Luisa, obrigada por compartilharem a vida comigo.

À minha melhor amiga Luana, obrigada por ser minha parceira de vida. Sou grata por ter você para compartilhar alegrias e dificuldades.

À minha amiga Clara, que esteve presente em toda minha graduação, e se tornou uma amiga da vida, além de me apoiar na realização deste trabalho.

Ao meu amigo Gabriel, vulgo Davi, que foi de suma importância durante esses cinco anos. Obrigada por fazer meus dias na faculdade serem mais felizes.

Aos amigos que fiz nessa jornada: Neto, Vinicius, Igor, Mateus e Lucas, sou grata por todas as trocas e companheirismo.

Aos meus amigos Karen e Thiago, que estão comigo desde o ensino médio, e mesmo a distância, se fazem presentes.

Aos meus amigos do trabalho, obrigada pelo apoio e troca durante a rotina diária.

A Rafa, por compartilhar seus conhecimentos comigo com tanta disponibilidade e atenção.

A minha querida orientadora professora Tereza Lima, obrigada pela atenção, paciência e apoio durante a elaboração deste trabalho.

Obrigada a todos que de alguma forma contribuíram para a minha caminhada.

RESUMO

O presente estudo objetivou verificar como as iniciativas de implantação e manutenção de políticas e práticas de gestão da diversidade em empresas brasileiras com selo GPTW se manifestam em uma rede social voltada para o Mercado de Trabalho. Utilizando-se da teoria de Articuladores de Gestão da Diversidade Cox (2001), foram usadas quatro dimensões: Políticas e Práticas de Diversidade; Iniciativas de Educação; Pesquisa e Mensuração de Dados e os Papéis de Liderança. Como base da pesquisa, foram analisados os seguintes indicadores de análise: equidade de gênero, equidade racial, inclusão da pessoa com deficiência e promoção dos direitos LGBTI+. Para tanto, foi implementada uma pesquisa qualitativa, mediante análise documental das publicações divulgadas na plataforma LinkedIn. A pesquisa foi limitada as dez empresas classificadas com o selo GPTW ano de 2022. Como resultado, em cada dimensão, é possível pontuar algumas decorrências, tais como: em Papeis de Liderança, foram observadas poucas ações em que líderes que pertençam aos grupos analisados apareçam. Em relação a Iniciativas de Educação; todas as organizações analisadas possuem ações que promovem iniciativas de educação para todos ou parte dos grupos estudados. Em Políticas e Práticas, tendo em vista ser uma categoria que engloba distintos tipos de iniciativas, foram registradas uma grande quantidade de ações, como promoção de eventos, reuniões e palestras. Já em Pesquisa e Mensuração de Dados, cujo objetivo é medir as iniciativas das empresas estudadas em relação a coletar de dados, pesquisas, análises dos grupos em foco no presente trabalho, verificou-se um número expressivo de premiações em decorrência de iniciativas de gestão da diversidade. É importante comentar quanto as limitações da presente pesquisa, tendo em vista que os dados aqui analisados foram divulgados em rede social, portanto, sendo escolha da organização e de seus colaboradores, divulgar ou não as ações aqui consideradas para averiguar os indicadores analisados.

Palavras-chave: Gestão da Diversidade, equidade de gênero, equidade racial, LGBTI+, pessoas com deficiência, LinkedIn.

ABSTRACT

The present study aimed to verify how the initiatives of implementation and maintenance of policies and practices of diversity management in Brazilian companies with the GPTW seal are manifested in a social network focused on the Labor Market. Using the theory of Cox Diversity Management Articulators (2001), four dimensions were used: Diversity Policies and Practices; Education Initiatives; Data Research and Measurement and Leadership Roles. As a basis for the research, the following analysis indicators were analyzed: gender equity, racial equity, inclusion of people with disabilities and promotion of LGBTI+ rights. To this end, qualitative research was implemented, through document analysis of publications published on the LinkedIn platform. The research was limited to ten companies classified with the GPTW seal for the year 2022. As a result, in each dimension, it is possible to point out some consequences, such as: in Leadership Roles, few actions were observed in which leaders belonging to the analyzed groups appear. Regarding Education Initiatives; all analyzed organizations have actions that promote educational initiatives for all or part of the studied groups. In Policies and Practices, as it is a category that encompasses different types of initiatives, a large number of actions were registered, such as the promotion of events, meetings and lectures. In Research and Measurement of Data, whose objective is to measure the initiatives of the companies studied in relation to data collection, research, analysis of the groups in focus in the present work, there was an expressive number of awards due to initiatives of management of the diversity. It is important to comment on the limitations of this research, considering that the data analyzed here were published on social networks, therefore, being the choice of the organization and its collaborators, to disclose or not the actions considered here to verify the analyzed indicators.

Keywords: Diversity Management, gender equity, racial equity, LGBTI+, people with disabilities, LinkedIn.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Percentual de vagas para PCDs nas empresas de acordo com o número de funcionários	32
Figura 2 – Tela inicial do LinkedIn	37
Figura 3 – Divulgação de ação de dia das mães	39
Figura 4 – Relação entre as unidades de contexto e as unidades de registro	46
Figura 5 – Relação entre a unidade de contexto Equidade de Gênero e as unidades de registro	47
Figura 6 – Depoimento de uma líder negra	47
Figura 7 – Depoimento de um líder da organização de PCDs	48
Figura 8 – Relação entre a unidade de contexto Equidade de Gênero e as unidades de registro	49
Figura 9 – Capacitação de Mulheres no Transporte	50
Figura 10 – Relação entre a unidade de contexto Equidade Racial e as unidades de registro	51
Figura 11 – Ofertas de bolsas	51
Figura 12 – Relação entre a unidade de contexto PCD e as unidades de registro	52
Figura 13 – Capacitação PCD	53
Figura 14 – Relação entre a unidade de contexto LGBTI+ e as unidades de registro	54
Figura 15 – Relação entre a unidade de contexto Equidade de Gênero e as unidades de registro	55
Figura 16 – Reunião sobre equidade de gênero	55
Figura 17 – Relação entre a unidade de contexto Equidade Racial e as unidades de registro	57
Figura 18 – Evento sobre o Dia da Consciência Negra	57
Figura 19 – Relação entre a unidade de contexto PCD e as unidades de registro	58
Figura 20 – Divulgação de vagas exclusivas para PCDs	59
Figura 21 – Relação entre a unidade de contexto LGBTI+ e as unidades de registro	60

Figura 22 – Depoimento acerca do mês do orgulho LGBTI+ em uma empresa	61
Figura 23 – Relação entre a unidade de contexto Equidade de Gênero e as unidades de registro	62
Figura 24 – Briefing	63
Figura 25 – Relação entre a unidade de contexto Equidade Racial e as unidades de registro	64
Figura 26 – Relato de uma empresa sobre vencer o primeiro lugar na categoria inclusão étnico-racial da pesquisa Ethos/Época de inclusão	65
Figura 27 – Relação entre a unidade de contexto LGBTI+ e as unidades de registro	66
Figura 28 – Promoção da 26ª Parada LGBT de São Paulo	67

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Ocupação dos cargos de gerência, no Brasil, por divisão racial	30
Gráfico 2 – Salário médio do trabalhador brasileiro	31
Quadro 1 – Consolidação de dados das ações realizadas pelas empresas no ranking GPTW 2021 a partir de postagens no LinkedIn (2020 a 2022).	42
Quadro 2 – Categorias de análise, unidades de contexto e unidades de registro....	45
Quadro 3 – Categorias de análise, unidades de contexto e unidades de registro ...	50
Quadro 4 – Categorias de análise, unidades de contexto e unidades de registro ...	56
Quadro 5 – Categorias de análise, unidades de contexto e unidades de registro ...	64
Quadro 6 – Categorias de análise, unidades de contexto e unidades de registro ...	71
Quadro 7 - Resumo de ações por unidades de registro.....	72

LISTA DE SIGLAS

CEERT	Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CPA 10	Certificação Profissional ANBIMA Série 10
CPA 20	Certificação Profissional ANBIMA Série 10
Dieese	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
ENANPAD	Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
ENEO	National Organizational Studies Conference
GEI	Índice Bloomberg de Igualdade de Gênero
GGB	Grupo Gay da Bahia
GPTW	Great Place To Work
GTEDEO	Grupo de Trabalho sobre a Eliminação da Discriminação no Emprego e nas Profissões
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MM360	Movimento Mulher 360
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial de Saúde
ONU	Organização das Nações Unidas
PCD	Pessoa com Deficiência
PNIPPD	Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência
RAE	Revista de Administração de Empresas
Reis	Rede Empresarial de Inclusão Social
STF	Supremo Tribunal Federal
WEP	<i>Women's Empowerment Principles</i>
WOB	<i>Women on Board</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Contextualização	12
1.2	Objetivos da Pesquisa	14
1.2.1	<i>Objetivo geral</i>	15
1.2.2	<i>Objetivos específicos</i>	15
1.3	Justificativa	15
1.4	Estrutura da Monografia	16
2	A GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	18
2.1	Conceitos de Diversidade	18
2.2	A Diversidade Nas Organizações	20
2.3	Articuladores Da Gestão Da Diversidade De Cox (2001)	24
2.3.1	<i>Os papéis da liderança</i>	24
2.3.2	<i>Pesquisa e mensuração de dados</i>	25
2.3.3	<i>Iniciativas de Educação</i>	25
2.3.4	<i>Políticas e Práticas de Diversidade</i>	26
3	INDICADORES DE DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	27
3.1	Equidade de Gênero	27
3.2	Equidade Racial	29
3.3	Inclusão da Pessoa com Deficiência	31
3.4	Promoção dos Direitos LGBTI+	34
4	LINKEDIN E MERCADO DE TRABALHO – ELO ENTRE EMPRESAS E EMPREGADOS	37
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
5.1	Classificação da pesquisa	40
5.2	Universo e sujeitos da pesquisa	41
5.3	Coleta de dados	42
5.4	Tratamento dos dados	43
6	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	45
6.1	Papel da Liderança	45
6.1.1	<i>Equidade de Gênero</i>	46
6.1.2	<i>Equidade Racial</i>	47
6.1.3	<i>Pessoas com Deficiência</i>	48

6.1.4	<i>LGBTI+</i>	48
6.2	<i>Iniciativas De Educação</i>	49
6.2.1	<i>Equidade de Gênero</i>	49
6.2.2	<i>Equidade Racial</i>	50
6.2.3	<i>Pessoas com Deficiência</i>	52
6.2.4	<i>LGBTI+</i>	53
6.3	<i>Políticas e Práticas de Gestão da Diversidade</i>	54
6.3.1	<i>Equidade de Gênero</i>	54
6.3.2	<i>Equidade Racial</i>	56
6.3.3	<i>Pessoas com Deficiência</i>	58
6.3.4	<i>LGBTI+</i>	59
6.4	<i>Pesquisa e Mensuração de Dados</i>	61
6.4.1	<i>Equidade de Gênero</i>	62
6.4.2	<i>Equidade Racial</i>	63
6.4.3	<i>Pessoas com Deficiência</i>	65
6.4.4	<i>LGBTI+</i>	65
6.5	<i>Categorias de Análise.....</i>	67
6.6	<i>Resumo de Ações por Organização.....</i>	69
7	<i>CONSIDERAÇÕES FINAIS</i>	70
	<i>REFERÊNCIAS</i>	72

1 INTRODUÇÃO

Esta seção está estruturada em subseções. A princípio, é realizada uma abordagem introdutória sobre do tema em questão, explicando os critérios utilizados para a pesquisa. Em seguida, é apresentada, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa. Por fim, é exposta a estrutura da monografia.

1.1 Contextualização

O tema diversidade tem se tornado cada vez mais importante no contexto empresarial. Para Conceição (2010), a gestão da diversidade nas organizações surgiu como uma preocupação emergente para conciliar diferenças e promover a inclusão social sem negligenciar as desigualdades que são fundamentalmente humanas. As forças de trabalho são muito diversas e se espera que as empresas saibam como lidar com todas essas diferenças, o que pode ser uma vantagem competitiva. Como aponta Porter (2002), para uma empresa ser bem-sucedida no mercado, era suficiente que ela oferecesse bons produtos ou serviços a preços justos, uma realidade que não é vista atualmente.

A gestão adequada do capital humano é um investimento. Com a formação o Capital Humano pode ser valorizado aumentando a sua qualificação, permitindo assim à empresa inovar, aumentar os seus resultados e criar valor (GRAÇA, 2011). A diversidade de pessoas no ambiente de trabalho proporciona expertise em vários contextos organizacionais, agregando valores para as organizações, pois contribuem com conhecimentos e habilidades, sendo diferencial competitivo.

A questão se torna ainda mais importante quando olhamos para o contexto nacional. O Brasil se destaca quando o assunto é diversidade de povos, sendo um país rico em cultura, etnias, religiões, costumes, entre outros inúmeros aspetos. Por isso é tão importante que essa mistura de características seja bem gerida pelas organizações. No entanto, o país só começou a se preocupar com a questão tardiamente, em meados dos anos 1990, em paralelo com os movimentos sociais das ações afirmativas que ocorreram nos Estados Unidos (QUEIROZ *et al.*, 2015).

Para Carvalho-Freitas (2017), a diversidade é um fenômeno social caracterizado por diferenças entre as pessoas suas diferentes participações em grupos em um determinado contexto”. Já o conceito de gestão da diversidade, embora

ainda seja necessário um consenso entre os estudos (CARVALHO-FREITAS, 2009; JABBOUR; SANTOS, 2008; NKNOMO; COX, 1999) afirma a construção em relação ao desenvolvimento de políticas e práticas, especialmente na área de recursos humanos para incentivar o crescimento do recrutamento e o desenvolvimento da carreira das pessoas de grupos historicamente marginalizados.

Em um estudo recente, Yadav e Lenka (2020) realizaram uma revisão sistemática da literatura internacional entre 1991 e 2018, que vislumbrou a história da produção de gestão da diversidade e caminhos específicos para pesquisas futuras. Os autores revelam que, embora seja um tema amplo, a pesquisa internacional sobre diversidade tem frequentemente dividida em três temas: idade, gênero e etnia. As dimensões de gênero, sexualidade, deficiência, diversidade ocupacional, acadêmica e de classe são ignoradas. Eles advertem contra uma ênfase excessiva nos resultados em nível organizacional, o que pode prejudicar a análise dos efeitos em nível individual e de grupo.

Greene e Kirton (2021) argumentam que gênero e raça são princípios organizadores do mercado de trabalho, enquanto outros fatores condicionais como deficiência, religião, idade e orientação sexual complementam os critérios que determinam a oportunidade de trabalho. Segundo os autores, essas seis dimensões da diversidade são fontes primárias de desigualdade nos campos profissionais.

Um estudo realizado por Soranz (2019) em empresas brasileiras, identificou que a gestão da diversidade tem um impacto positivo no desempenho da inovação, embora algumas práticas tenham um impacto maior do que outras. A pesquisa pontuou vários aspectos em que a prática da Gestão da Diversidade sugere melhorias; entre esses, é possível citar: treinamentos, inovação e produtividade (FREITAS, 2019).

Tendo isso em vista, é importante observar quais são as iniciativas tomadas pelas organizações atualmente, a fim de observar como se dá a implementação das políticas e práticas de gestão da diversidade. Para tal, utilizou-se o modelo de Cox, destacando novas dimensões como a articuladores da gestão da diversidade e ferramentas e práticas que compõem todos os casos. Os articuladores propostos por Cox (2001) como fundamentação para analisar as práticas de Diversidade nas organizações estudadas, são: os papéis da liderança; as iniciativas de educação; pesquisa e mensuração de dados, além de políticas e práticas de diversidade.

Para entender como se manifestam as iniciativas e práticas de diversidade no Brasil, foi realizada uma análise nas 10 melhores empresas consideradas para se trabalhar no Brasil, segundo o selo Great Place To Work (GPTW). Foram observadas as ações relacionadas aos grupos: mulheres, pessoas com deficiência, negros e público LGBTI+ expostas pelas organizações, seus funcionários e demais na plataforma LinkedIn.

Para avaliar as ações de diversidade nas organizações atualmente, se faz necessário estabelecer um critério de investigação. As empresas classificadas com o selo GPTW, foram escolhidas como fonte de dados pois dentre os critérios estão os benefícios concedidos, autonomia, clima organizacional, transparência na gestão, remuneração e orgulho de fazer parte da organização. Dessa forma, caracterizam-se como organizações que se destacam na preocupação com o bem-estar dos colaboradores.

Como meio de avaliação, a ferramenta escolhida foi a plataforma LinkedIn. Segundo Nikolaou (2014), é a rede social mais utilizada em ambientes profissionais. De acordo com o autor, em comparação quantitativa entre LinkedIn e Facebook, em um processo de recrutamento e seleção, o LinkedIn é mais eficaz no recrutamento do que o Facebook.

À medida que a tecnologia avança, o mesmo acontece com o processo de contratação e seleção, entre outros processos de recursos humanos; deslocando-se cada vez mais para o mundo digital, desde dos anúncios das vagas a condução dos procedimentos pertinentes. Nesse contexto, as redes sociais começaram utilizadas pelas empresas como ferramentas de gestão para isso. Reunir todas as partes interessadas em uma organização em tempo real, por exemplo: funcionários, acionistas e comunidade (ALMIRI *et al.*, 2014).

Portanto, entendendo que a ferramenta é relevante para os processos como recrutamento e seleção, práticas de recursos humanos e é utilizada pela maioria dos recrutadores no mundo todo, a plataforma é a fonte de pesquisa utilizada a fim de entender como se dá as práticas da gestão da diversidade realizada pelas organizações estudadas na presente pesquisa.

Dado o exposto, surge a questão: como se manifestam as iniciativas de implantação e manutenção de políticas e práticas de gestão da diversidade através de uma plataforma voltada para o Mercado de Trabalho?

1.2 Objetivos da Pesquisa

A fim de responder ao problema dessa pesquisa referente à identificação das políticas e práticas de Gestão da Diversidade em empresas com selo GPTW, o presente estudo busca atingir os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo geral

Identificar como ocorrem as políticas e práticas de gestão da diversidade das dez maiores empresas classificadas com o selo GPTW no Brasil por meio da plataforma LinkedIn.

1.2.2 Objetivos específicos

Para conduzir os rumos do trabalho, foram selecionados quatro objetivos específicos:

- a) identificar como os líderes das empresas com selo GPTW se manifestam acerca das políticas e práticas de gestão da diversidade na Plataforma LinkedIn;
- b) caracterizar as iniciativas de educação para a diversidade divulgadas pelas empresas com selo GPTW na plataforma LinkedIn;
- c) identificar como as empresas com selo GPTW manifestam suas iniciativas de alinhamento de Políticas e Práticas de gestão da diversidade na plataforma LinkedIn;
- d) mapear as estratégias de mensuração e acompanhamento das iniciativas de implantação e manutenção de políticas e práticas de gestão da diversidade expressas pelas empresas com selo GPTW na plataforma LinkedIn.

1.3 Justificativa

Apesar de ser um tema cada vez mais crescente no Brasil e no mundo, a Gestão da Diversidade ainda tem muito o que percorrer. Tendo isso em vista, é

importante analisar se as principais organizações possuem ações destinadas para os grupos e como se dão essas ações.

Para Costa Junior e Silva (2021), gerir a diversidade cultural significa apresentar uma visão holística para alcançar um contexto organizacional apto a desenvolver o alcance de objetivos. Greene e Kirton (2004) destacam que a implementação de um programa de diversidade requer muitas mudanças, as quais não são pequenas, pois envolvem questões de longa data na cultura organizacional e na sociedade, que só começaram a mudar em um período relativamente recente da história.

Diante de tais problemáticas, justifica-se a importância de se compreender como as iniciativas de implantação e manutenção de políticas e práticas de gestão da diversidade se manifestam em uma rede social voltada para o Mercado de Trabalho.

Portanto, é importante analisar se as melhores empresas para se trabalhar se preocupam com a gestão da diversidade e através de que forma se dá essa preocupação; quais ações, políticas e práticas são tomadas pelas mesmas?

Compreendendo a importância atual da plataforma LinkedIn, rede social que conecta empregadores e empregados mundialmente, a análise das publicações das empresas estudadas é feita por meio da plataforma. O site proporciona ferramentas fáceis de conexão e oportunidades de empregos, por isso é tão visado atualmente.

1.4 Estrutura da Monografia

O presente trabalho está dividido sete seções. Iniciando com a introdução, são apresentados o tema da pesquisa, a justificativa, os objetivos – geral e específicos –, e a organização da monografia.

Na segunda seção, é apresentado o referencial teórico acerca dos conceitos da gestão da diversidade. Tem-se uma contextualização sobre a diversidade nas organizações. Em seguida, é exposta a teoria de articuladores de Cox, base da pesquisa presente, apresentando cada conceito utilizado.

A terceira seção esclarece sobre o selo GPTW, a empresa assessora as organizações que querem ser reconhecidas pelo seu meio ambiente e respeito aos

seus colaboradores e foi utilizada como critério para observar as ações na plataforma LinkedIn.

Na quarta seção, é apresentado sobre a plataforma LinkedIn e como se dá as práticas de recursos humanos através dela.

Na quinta seção é exposta a metodologia científica utilizada no trabalho, descrevendo a caracterização da pesquisa, o universo e da amostra da pesquisa e as técnicas de coleta e tratamentos dos dados obtidos.

Depois, a sexta seção apresenta a análise e discussão dos resultados que foram subdivididos nos quatros indicadores dos articuladores de Cox (2001): papéis da liderança, políticas e práticas de diversidade, iniciativas de educação e pesquisa e mensuração.

Por fim, o sétimo capítulo têm-se as considerações finais desse presente estudo que estabelece uma relação entre os seus objetivos e os resultados obtidos pela pesquisa. Nesta seção apresentam-se, também, as unidades de registro e suas respectivas unidades de contexto em figuras esquematizadas, elaboradas através do software ATLAS.ti. Além disso, traz as referências bibliográficas.

2 A GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Esta seção resgata o conceito de diversidade, a diversidade nas organizações e os articuladores da diversidade de Cox (2011) que subsidiaram a análise dos resultados do trabalho.

2.1 Conceitos de diversidade

O tema diversidade está cada vez mais difundindo e atualmente é considerado um assunto relevante para as organizações e tema de várias ações. O conceito que começou a ser discutido no Brasil desde a década de 1990, não perdeu força e hoje é uma diferencial buscada por inúmeros profissionais e visada por muitas organizações no mercado. Apesar da importância do tema, no entanto, não temos uma descrição do conceito unificada por autores da área, divergindo entre eles.

Fleury (2000) define o conceito de diversidade como um grupo de pessoas de diferentes identidades que se relacionam em um mesmo sistema social, e que a diversidade está relacionada diretamente à individualidade dos empregados e seu reconhecimento e que “há diversos aspectos a serem considerados ao se pensar no que significa diversidade: sexo, idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e língua (NKOMO; COX JR., 1999; FLEURY, 2000; LOPEZ-ROCHA, 2006).

Para Puente-Palácios *et al.* (2007) essa diversidade pode ser descrita por meio de uma infinidade de dimensões que perpassam pela idade, nacionalidade, histórico religioso, histórico profissional, habilidades técnicas, habilidades relacionais, preferências políticas e preferência sexual. Tendo isso em vista, podemos entender que a diversidade busca incluir e valorizar a todos, independentemente de suas diferenças ou limitações. Borin *et al.* (2015), ressaltam que ideias sobre a importância da inclusão social são predominantes quando se fala em diversidade social.

De acordo com a literatura revisada, o primeiro trabalho relacionado a usar o termo "gestão da diversidade" foi R. Roosevelt Thomas (1990) em um artigo da Harvard Business Review em que defendia a necessidade de substituir a ação afirmativa pública. O autor defendia que é preciso mudar a perspectiva sobre a inclusão de minorias, negros e mulheres nas corporações norte-americanas, pois a ação afirmativa violaria a meritocracia, portanto, não seria exemplo para jovens

discriminados. As admissões ou promoções de membros desses grupos serão consideradas indignas por outros funcionários, bem como por jovens desses grupos

Horwitz e Horwitz (2007) afirmam a verdadeira diversidade - isto é, diversidade diretamente relacionado à forma como a tarefa é executada - afeta positivamente os resultados da equipe, tanto em quantidade como em qualidade. Os funcionários serão desafiados todos os dias a lidar com uma pessoa diferente ao seu lado, e isso permitirá que eles cresçam pessoal e profissionalmente e resolvam problemas de diferentes ângulos, alcançando novas soluções.

Apesar de ser um tema com inúmeras interpretações, a maioria dos autores concordam em relação as chamadas “categorias de diversidade”, discutidas dentro da temática. Dentro da literatura, como também nas organizações, costumam ser apontadas principalmente os seguintes aspectos: raça, cor, gênero, deficiência, nacionalidade, religião, entre outras. No decorrer do tempo, algumas dessas categorias se tornam mais discutidas, enquanto outras, menos. Além dessas categorias citadas, alguns autores também podem mencionar outras variáveis como: tempo de empresa e formação escolar, como afirmam Hanashiro e Queiroz (2006).

Michetti (2017) em sua análise bibliográfica apontou que a diversidade aparece nas corporações como forma de tentar legitimar o exercício do poder público por um agente privado. Como análise quantitativa da produção científica sobre a diversidade, destacam-se 2 bibliometrias: Ferreira *et al.* (2015) exploraram a pesquisa da *National Organizational Studies Conference* (ENEO) sobre gênero e diversidade, enquanto Silva e Vasconcelos (2019) produziram um estudo sobre a diversidade cultural nas organizações.

Podemos considerar a diversidade como uma questão emergente na área da Administração e na área de Gestão de Pessoas e condições de trabalho, conforme descrito no estudo de Gemelli *et al.* (2019). É importante ressaltar que, surgem novas discussões que podem representar uma ampliação da discussão de gênero como sinônimo para mulheres, bem como a discussão de gênero sobre mulheres como um grupo homogêneo (BENEVIDES; BRAZ, 2019; DALPIAN; SILVEIRA, 2019).

Em um artigo publicado pelo Caderno EBAPE (2019), onde é revisado a produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019), é possível ter noção de alguns dados pertinentes sobre a literatura acerca da diversidade através dos anos.

O estudo aponta que nas discussões abordadas nos artigos acerca do tema diversidade, 17% das publicações abordam gênero, 13,4% orientação sexual e 12% pessoas com deficiência. Já no que tange à diversidade cultural são 7,7%, étnica/racial (5,6%) e geracional (4,2%), sendo pouco abordados.

Outra informação interessante, relata que acerca de diversidade de gênero, os estudos têm como público central mulheres em cargos de liderança, indicador também analisado na presente pesquisa.

Em relação a orientação sexual, os dados desse estudo demonstram o aumento de pesquisas inerentes ao tópico, nos anos de 2017, 2018 e 2019. Infere-se maior adesão das organizações ao discurso; e o maior foco desses estudos é a discriminação sofrida por homens gays e mulheres lésbicas no mercado de trabalho informal.

Em relação a pessoas com deficiências, observa-se uma tendência a buscar entender os pontos de vista das pessoas com deficiências relacionadas a fatores relacionados à sua vida diária e suas dificuldades. Embora essa seja a única dimensão da diversidade que a lei reserva para as ofertas de emprego, a pesquisa inclui a inclusão de pessoas com deficiência em organizações que vão além do simples cumprimento da lei, o que inclui aspectos pessoais das relações estabelecidas entre pessoas com deficiência, colegas e lideranças (MARQUES *et al.* 2017).

Por último, acerca da questão de etnia e raça, observou-se um lapso de publicação de quase dez anos entre publicações e com abordagens diferentes. Entretanto, os últimos trabalhos buscam abordar o preconceito e o racismo nas organizações (FIGUEIREDO, 2015; SILVA, VASCONCELOS, 2019), e o mito da democracia racial e os direitos humanos no trabalho (ALENCAR, 2016; MACHADO *et al.*, 2018).

A revisão sistemática sobre a diversidade brasileira feita por Aline Mendonça Fraga, Renato Koch Colomby, Catia Eli Gemelli e Vanessa Amaral afirma que o termo “diversidade” tem sido significativamente referenciado em diferentes áreas da administração, com destaque para estudos organizacionais e gestão de pessoas e relações de trabalho. Algumas das áreas mencionadas, são relações de poder, comunicação inclusiva, empreendedorismo, entre outras.

2.2 A diversidade nas organizações

Depois do exposto sobre os conceitos da gestão da diversidade, é importante entender como o conceito se dá dentro das organizações. Apesar de amplamente difundido, principalmente nos Estados Unidos da América, a diversidade ainda encontra alguns obstáculos. Os principais obstáculos foram o ceticismo dos próprios funcionários das empresas sobre os programas e sua eficácia; como também o preconceito contra colegas ou supervisores que se beneficiam desses programas. Há muitas dificuldades em mudar as rotinas de RH para incluir a diversidade (MILLIKEN; MARTIN, 1996; BARRY; BATEMAN, 1996; AUSTIN, 1997; WISE; TSCHIRHART, 2000).

Historicamente, podemos apontar o surgimento das chamadas ações afirmativas um marco para o início da gestão da diversidade nas organizações. Após uma série de desdobramentos, que iniciaram mais relacionados as relações trabalhistas dos Estados Unidos surgiram as ações afirmativas (JONES JR, 1993).

A partir daí, houve gradualmente um crescimento, que resultou na Lei da Diversidade, que exige quotas de empregos para as minorias. Toda organização, a partir de um determinado número de funcionários deve contratar pessoas pertencentes a esses grupos de minoria. Esteves (2000) entende essas ações como políticas públicas que visam compensar as minorias em desvantagens, pela discriminação sofrida no passado. Já no Brasil, somente nos anos 1990 os governantes brasileiros reconheceram a discriminação de negros no mercado de trabalho como um problema social, a partir da luta dos movimentos sociais por políticas de ações afirmativas (SOARES, 2000).

Apesar das dificuldades encontradas, Nkomo e Cox Jr. (1999) apontam que independentemente das concepções escolhidas - gênero, etnia, idade, religião ou orientação sexual - as evidências mostram que o perfil da força de trabalho tem se tornado cada vez mais diversificado nos Estados Unidos e na União Europeia nas últimas décadas. Esse fato acarreta maior interesse por partes de pesquisadores de diversas áreas para intensificar o estudo desse fenômeno, pois a gestão da diversidade seria muito positiva e promissora (WENTLING; PALMA-RIVAS, 1998).

Levando em consideração o âmbito acadêmico, podemos citar Taylor Cox Jr. e Stacy Blake (1991) como os primeiros autores a defender as vantagens da gestão

da diversidade sob a perspectiva do desempenho econômico: os custos da redução do volume de rotatividade de funcionários – chamado *turnover* – e do absentismo, especialmente para as minorias; além de atrair funcionários talentosos para a empresa; consciência de novas culturas moldando o mercado; aumento da criatividade e inovação na empresa; aumento da capacidade de resolução de problemas; aumentando a flexibilidade do sistema de controle (COX JR.; BLAKE, 1991).

Ainda no âmbito acadêmico, Thomas (1990) entende que de forma genérica, a gestão da diversidade consiste na adoção de medidas administrativas que visa garantir que os atributos pessoais, ou de grupo, sejam considerados recursos para melhorar o desempenho da organização. Em geral, a implementação de práticas de gestão da diversidade envolve mudanças que vão além de meros procedimentos administrativos e incluem mudanças culturais (GILBERT *et al.* 1999) e cognitivas (SCHNEIDER; NORTHCRAFT, 1999).

Um trabalho acadêmico pioneiro sobre gestão da diversidade no Brasil foi apresentado por Maria Teresa Leme Fleury no Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – Enanpad – em 1999 e publicado na Revista de Administração de Empresas (RAE) em 2000. Este trabalho apresenta algumas iniciativas para a implementação de programas de gestão ou gestão da diversidade em empresas localizadas no Brasil, especialmente em multinacionais norte-americanas com negócios em território brasileiro (FLEURY, 2000).

Apesar do olhar da autora, desde 1995 o governo brasileiro manifesta interesse em combater a discriminação no mercado de trabalho. Para tanto, solicitou à Organização Internacional do Trabalho (OIT) cooperação técnica na implementação e de políticas que promovam a igualdade de oportunidades e tratamento no trabalho. Assim, o Ministério do Trabalho formou um grupo de trabalho para a eliminação da discriminação, que possui representantes do governo, empregados e empresários. Esse grupo se encarregou de desenvolver um plano de ação para sua eliminação da discriminação no mercado de trabalho.

Em 1996, o Governo Federal estabeleceu o Grupo de Trabalho sobre a Eliminação da Discriminação no Emprego e nas Profissões (GTEDEO) em colaboração com a OIT. O GTEDEO teve várias definições relacionadas à implementação de políticas que promovam a igualdade de oportunidades e tratamento no local de trabalho (CONCEIÇÃO, 2006). Esse grupo de representantes

governamentais, trabalhistas e empresariais foi incumbido de desenvolver um plano para eliminar a discriminação no mercado de trabalho, enfatizando inicialmente ações relacionadas a raça e gênero (CONCEIÇÃO, 2006).

De acordo com Queiroz *et al.* (2015), as preocupações com a diversidade no Brasil na década de 1990 foram paralelas aos movimentos sociais e políticos do passado. Agora, na era das redes sociais, as opiniões dos consumidores tornaram-se cada vez mais dinâmicas e entende-las hoje é muito mais rápido do que era antes através dos canais tradicionais.

Um fator importante que também deve ser ressaltado é a disseminação das práticas de avaliação da diversidade da força de trabalho dos dirigentes de empresas internacionais - como General Electric e Philips - com as subsidiárias localizadas em nosso país (TEIXEIRA, 2010). As práticas trazidas por essas multinacionais foram introduzidas com diferentes graus de adaptação a realidade brasileira, o que contribuiu para a expansão do debate sobre a importância da diversidade no ambiente corporativo em nosso país.

Tendo em vista, o exposto de como se deu a gestão da diversidade nas organizações, Dias *et al.* (2020) afirma que próprio trabalho é um dos meios mais importantes de incorporação dos sujeitos às estruturas sociais. Portanto, se esse local é segregado e discriminatório, afeta as pessoas em outros locais, em outros aspectos relevantes, e não apenas porque as impede de realizar tarefas laborais plenamente reconhecidas.

Um ponto a ser destacado é a importância do líder na gestão da diversidade. Nankaru (2001) destaca que o papel dos gestores é uma das barreiras para a efetividade das práticas de diversidade e que suas crenças, valores e atitudes podem dificultar a diversidade nos grupos de trabalho, pois eles têm a capacidade de determinar onde implementar essas iniciativas.

Em consonância, Hesselbein (2003) afirma que um líder deve estar preparado para gerenciar em prol da diversidade, tendo em vista a riqueza na troca de experiências que a diversidade traz na sua interação quer econômica, pessoal ou social. O mesmo fato ocorre em serviços ou recursos de uma comunidade.

Para Castillo (2005), a gestão da diversidade pode trazer impactos negativos. Os funcionários podem buscar relacionar-se com pessoas similares (paradigma da atração da semelhança) e, por conseguinte, os membros menos

integrados têm maior nível de rotação. O nível de conflito também pode ser aumentado pela incorporação de pessoas com interesses diferentes.

Golembiewski (1995) cita alguns benefícios que a gestão da diversidade traz à organização, tais como:

- a) reduzir os custos de rotatividade e absenteísmo;
- b) promover contratação de competências raras;
- c) criar uma imagem positiva entre clientes, fornecedores, grupos de interesse, entre outros;
- d) reduzir conflitos dentro das equipes e desviar energia para gerar resultados de inovação ou desenvolvimento;
- e) reduzir ou eliminar barreiras de comunicação, melhorando a resolução de problemas e reduzindo o consumo de energia;
- f) aumento da capacidade de lidar com as diferenças, permitindo maior flexibilidade e responsabilização.

Tendo isso em vista, para observar os resultados provenientes de uma gestão da diversidade bem aplicada, entenderemos como Cox (2001) classifica as dimensões necessárias para se ter uma boa gestão, teoria intitulada como Articuladores da Gestão da Diversidade de Cox.

2.3 Articuladores Da Gestão Da Diversidade De Cox (2001)

De acordo com o modelo de Cox (2001), é possível segmentar os resultados propostos pela implantação da gestão da diversidade de acordo com algumas dimensões que funcionam como articuladores da gestão da diversidade, sendo as ferramentas e práticas que compõe cada instância.

Para mostrar que a sua proposta inicial teve um amadurecimento, Cox introduziu um novo modelo, desenvolvido a partir de uma proposta de uma década antes, destacando novas dimensões como a articuladores da gestão da diversidade e ferramentas e práticas que compõem todos os casos. Utilizando-se dos articuladores propostos por Cox (2001) como fundamentação para analisar as práticas de Diversidade nas organizações estudadas, seguem, nas subseções abaixo, as dimensões apresentadas por ele que serão utilizadas para fins de análise dos resultados desta pesquisa.

2.3.1 Os papéis da liderança

O líder deve estar pessoalmente comprometido com a causa da diversidade e compartilhar esse valor com seus seguidores. Na prática, esse ambiente e a filosofia de diversidade da empresa devem ser claros (COX, 2001). Essa ação tem implicações para a visão, estrutura organizacional, comprometimento pessoal, comunicação estratégica e integração estratégica (COX, 2001). Para o autor, os líderes de gestão da diversidade incluem chief executives officer (CEOs, em português, diretores executivos), gerentes, chefes de unidade, chefes de setor, coordenadores em todos os níveis, membros de comitês e conselhos, além de grupos de trabalho e funcionários dos Recursos Humanos. Porém, para o autor é crucial que a alta direção se comprometa com a Gestão da Diversidade. Tendo isso em vista, para essa dimensão, foram considerados todas as publicações divulgadas na plataforma do LinkedIn que mostrem o papel do líder das Melhores Empresas para se Trabalhar na Gestão da Diversidade para os grupos estudados.

2.3.2 Pesquisa e mensuração de dados

Para este tópico, foram condensadas duas dimensões. A primeira, pesquisa e mensuração de iniciativas, o autor tem como diagnóstico inicial valores culturais de aceitação, processamento de dados, benchmarking e planejamento de medição (COX, 2001). Esse tema tem o objetivo de medir as iniciativas das empresas de referência para coletar dados para avaliar o clima e as práticas com a diversidade. Essa aferição pode incluir pesquisa de como funciona a distribuição de gênero, mensuração de possibilidade de implantação de gestão de diversidade. A segunda, acompanhamento das atividades implantadas, será averiguado também o acompanhamento da execução das atividades, tais como: melhoria contínua, registro de resultados, gestão do conhecimento, entre outras ferramentas (COX, 2001). O autor argumenta que esse exemplo é encontrado em todos os outros, mas que deve haver ações específicas para melhorar o desempenho geral da gestão da diversidade. Para tanto, para neste tópico foram considerados as publicações que mensuram prêmios por gestão da diversidade e financiamento de pesquisa voltadas para a área.

2.3.3 Iniciativas de Educação

Para essa dimensão, o autor defende o treinamento é um componente essencial para disseminar novos conceitos e proporcionar aprendizado de habilidades dos funcionários. Nesse tópico, o autor pontua a diferenciação dos treinamentos de diversidade, que proporcionam competências pontuais; para treinamentos de gestão de mudança e o desenvolvimento do público interno, programas educacionais para a diversidade tematiza os resultados da diversidade para a organização, a criatividade a solução de problemas gerados pela diversidade. Assim, para a análise dessa dimensão, foram analisadas as ações de treinamento tanto sobre a diversidade, quanto para aos grupos analisados.

2.3.4 Políticas e Práticas de Diversidade

Cox (2001) nomeia esse tópico como “alinhamento do sistema de gestão”, considerando, o alinhamento de políticas, práticas, regras ou procedimentos com a diversidade da organização. Além disso, observa também o ambiente físico e clima organizacional, liderança, pessoal, remuneração, benefícios e promoções são algumas das práticas que representam consistência das políticas e práticas da gestão da diversidade em toda a organização. Por exemplo, diferenças culturais, conflitos entre grupos, estereótipos, preconceitos e habilidades organizacionais para institucionalizar a diversidade. Essas ações visam comunicar a diversidade como um valor organizacional atual e desejado (COX, 2001).

No presente trabalho, esse tópico considerou as premiações relativas a políticas de gestão da diversidade, e as ações para a pesquisa e mensuração de dados voltados para os grupos analisados.

Nesse sentido, serão consideradas as ações divulgadas pelos perfis das companhias analisadas na plataforma LinkedIn e as publicações dos funcionários das mesmas, segmentadas conforme as quatro dimensões propostas pelo modelo de Cox.

3 INDICADORES DE DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A partir das dimensões propostas por Cox (2001), a investigação das políticas e práticas de diversidade das empresas com selo GPTW segmentou os resultados segundo os indicadores propostos pelo Guia Exame de Diversidade. A publicação é uma parceria entre o Instituto Ethos e a revista Exame, que avalia por meio de pesquisa online as práticas de diversidade das empresas analisadas.

A edição é publicada anualmente, tendo três edições já publicadas. A avaliação é feita por meio de um questionário respondido pelas empresas, considerando o nível de adesão dos seguintes critérios: cumprimento ou tratativa inicial, iniciativas e práticas, políticas, procedimentos e sistemas de gestão e eficiência.

Tendo a publicação como base, serão analisados os seguintes indicadores: equidade de gênero, equidade racial, inclusão da pessoa com deficiência e promoção dos direitos LGBTI+.

3.1 Equidade de Gênero

Quando se fala em diversidade, uma das primeiras temáticas que surgem na mente é a igualdade de gênero. O assunto vem sendo discutido há muito tempo, Barsted (1994) e Farah (2004) citam o movimento feminista como um dos atos mais importantes ao denunciar as desigualdades salariais e de acesso ao emprego formal entre homens e mulheres. Suas denúncias influenciaram a opinião pública e agências governamentais que, posteriormente, pressionaram as empresas a assumirem uma posição mais proativa no enfrentamento dessas desigualdades. Através de intensas mobilizações ao longo da história, as mulheres têm exigido igualdade de direitos e a conformação de aparatos de proteção social que lhes garantam uma vida livre de discriminação, preconceito, violência e subordinação (COSTA, 2005).

Apesar de todo o esforço ao longo da história, a desigualdade entre homens e mulheres ainda é um problema presente. Embora as mulheres estejam mais envolvidas em suas carreiras e se preocupem mais com sua educação do que os homens, elas ainda lutam para ocupar cargos de liderança nas empresas. Quando o fazem, dominam organizações que tradicionalmente atuam no campo feminino e são

mais abertas ao trabalho feminino: assistência social, educação, cultura, saúde e administração pública (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004; CAPPELIN, 2008)

De acordo com o Instituto Ethos, a nível do setor privado, o empresariado brasileiro é um dos mais dinâmicos do mundo, reconhecido internacionalmente não só pelo seu nível de excelência e inovação, mas também pela sua responsabilidade social e esforços de desenvolvimento sustentável. Nos últimos anos, algumas empresas têm buscado promover a diversidade e ampliar a participação das mulheres no ambiente corporativo. Para aprimorar e acelerar esse caminho, a Associação Movimento Mulher 360 (MM360) foi criada para contribuir com o empoderamento econômico 360 graus das mulheres no Brasil. Para isso, foram desenvolvidas estratégias para facilitar, organizar e divulgar a evolução das políticas e práticas empresariais, com o objetivo de informar e envolver todo o empresariado brasileiro e a sociedade em geral.

Há várias iniciativas ao redor do mundo que visam proporcionar a equidade de gênero no âmbito empresarial, uma delas é a iniciativa promovida pela ONU Mulheres e pelo Pacto Global, os Princípios de Empoderamento das Mulheres (Women's Empowerment Principles – WEP). Consiste em um conjunto de considerações que ajudam a comunidade empresarial a incorporar em seus negócios valores e práticas que visem à equidade de gênero e ao empoderamento de mulheres.

Os indicadores, desenvolvidos em colaboração com o Instituto Ethos e com o apoio técnico da ONU Mulheres, são baseados nos princípios do empoderamento feminino e visam criar mais condições para que essas empresas avancem sistematicamente nas metas do seu programa. Baseado em princípios comuns e consistentes de empoderamento das mulheres. A partir de agora, eles terão métricas para avaliar o desenvolvimento dos problemas dentro da empresa e em relação a outras organizações e seu impacto em suas atividades.

Quando olhamos o cenário atual em relação a participação da mulher no mercado de trabalho, é possível analisar alguns dados, como: no Brasil, em 2019, as mulheres, especialmente as pretas ou pardas, gastaram quase o dobro do tempo que os homens cuidando ou cuidando da casa (21 horas contra 11 horas), segundo o estudo Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil - 2ª edição, lançado em 2021, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Outro dado alarmante, ainda segundo o IBGE, dados do relatório Social Desigualdades por Cor ou Raça 2019 no Brasil mostram que as mulheres negras

ganham em média cerca de 44,4% da renda média dos homens brancos, que lideram a lista. Em resposta, o Relatório Global Gender Gap 2020 do Fórum Econômico Mundial afirmou que o Brasil ocupa o 130º lugar entre 153 países em igualdade salarial entre homens e mulheres em posições semelhantes.

Ainda sobre os obstáculos vividos pelas mulheres no ambiente de trabalho, um estudo realizado pelo Instituto Patrícia Galvão em 2020, intitulado *Percepções sobre violência e assédio contra mulheres no trabalho*, revelou que 92% dos entrevistados acreditam que as mulheres sofrem mais constrangimento e assédio do que os homens no local de trabalho (FIOCRUZ, 2022). De acordo com os dados, 40% das mulheres disseram ter ouvido gritos e xingamentos no trabalho, em comparação com 13% dos homens (FIOCRUZ, 2022).

3.2 Equidade Racial

O segundo indicador analisado é a equidade racial. Um problema historicamente complexo, e que deixa marcas até hoje, a discriminação racial ainda se faz presente em vários âmbitos, incluído o mercado de trabalho. Teixeira *et al.* (2014) reforça que a escravidão e o colonialismo são elementos fundamentais para se analisar como se dão as relações raciais no Brasil. A autora aponta que isso se dá em virtude de que foi a partir deles que se deu início à distinção entre os povos em nosso país. Esse problema se intensificou, principalmente devido a necessidade da inserção dos negros na sociedade, após a abolição da escravidão.

Segundo Almeida (2018), o racismo é sempre estrutural. Em outras palavras, é um elemento que integra a organização social, econômica e política. O racismo não é tão patológico como muitos acreditam, é antes de tudo uma manifestação natural de uma sociedade formada por estruturas racistas. Portanto, para aniquilar o problema é necessária uma mudança de cultural nas organizações, demandando ações que visem inserir e integrar os atingidos pelo racismo.

Questões como preconceito racial, diversidade e inclusão nas organizações requerem atenção especial, principalmente no Brasil. Além disso, possuem os menores índices em cargos gerenciais apresentam maiores taxas de desemprego, maiores taxas de analfabetismo, menor representação política, menor distribuição de renda e menores condições de moradia e salários (IBGE, 2019). Mais especificamente, no mercado de trabalho, as estatísticas mostram que os negros são

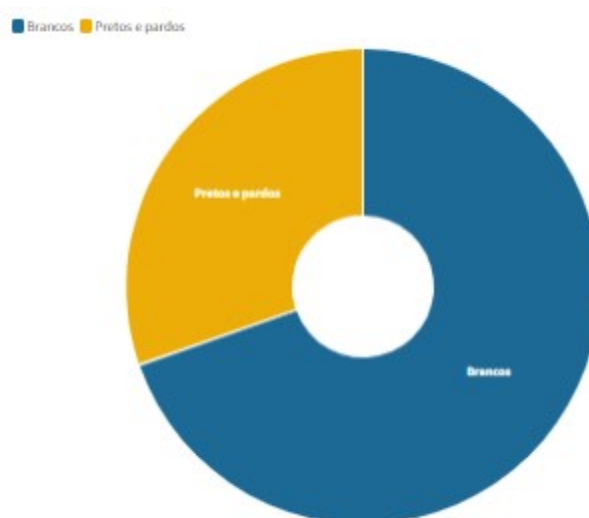
sub-representados desigualmente em relação aos brancos, e enfrentam gargalos hierárquicos que os excluem dos cargos mais elevados (INSTITUTO ETHOS, 2016).

Dados agregados sobre mercado de trabalho e distribuição de renda do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2019) mostram que apenas 29,9% dos cargos de gestão são ocupados por negros, enquanto os 68 cargos restantes são ocupados por brancos. As pessoas que se dizem negras ou mestiças também têm a maior taxa de pobreza: 32,9% das famílias têm renda per capita abaixo da linha de pobreza de US\$ 5,50 por dia; 8,8% vivem abaixo da linha de pobreza extrema com uma renda de \$ 1,90. dia. Para a população branca, esses percentuais indicam 15, - 6%, respectivamente.

Como já falado anteriormente, as organizações são obrigadas a integrar os impactos econômicos, sociais e ambientais de suas atividades em suas estratégias de gestão, muitas empresas se comprometem a adotar programas de sustentabilidade que aumentem o nível de divulgação de suas práticas (RODRIGUES, 2018).

Apesar de a inclusão as práticas de gestão da diversidade ser vantajosa para as empresas e contribuírem para a inserção do negro no mercado de trabalho, a discrepância entre brancos e negros é evidente. Os dados no Gráfico 1, divulgados pelo IBGE (2019), mostram a ocupação em cargos de gerência no Brasil, divididos em brancos e negros.

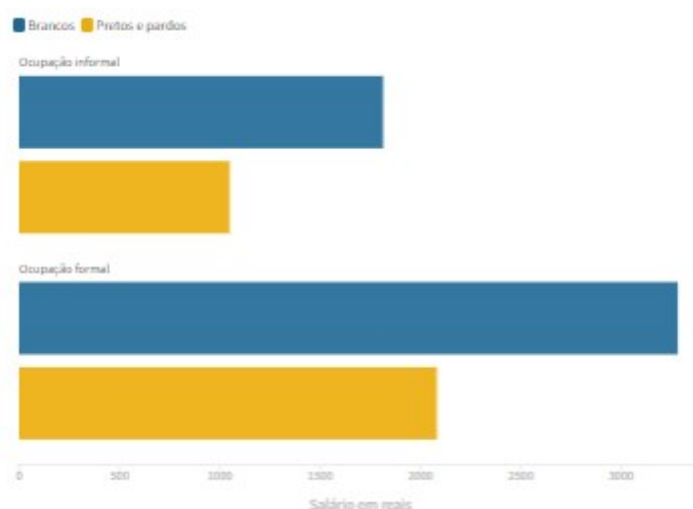
Gráfico 1 – Ocupação dos cargos de gerência, no Brasil, por divisão racial



Fonte: Exame (2020), com dados do IBGE (2019).

Além desses dados, é possível exemplificar com outros indicadores, a discrepância atual no mercado de trabalho entre brancos e negros. Um deles é a média de salário mensal do brasileiro, tanto nas ocupações formais quanto informais, como apresenta o Gráfico 2:

Gráfico 2 – Salário médio do trabalhador brasileiro



Fonte: Exame (2020), com dados do IBGE (2019).

A Pesquisa do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese) publicada em 2022, mostra que a desigualdade entre pessoas negras e não negras no mercado de trabalho ainda persiste (AGÊNCIA BRASIL, 2022). De acordo com a mesma, no segundo trimestre de 2022, as mulheres negras vivenciavam taxa de desemprego de 13,9%, enquanto para as não negras, de 8,9% (AGÊNCIA BRASIL, 2022). Para os homens negros, a taxa era de 8,7%; e para os não negros, a taxa foi a menor, 6,1% (AGÊNCIA BRASIL, 2022).

3.3 Inclusão da Pessoa com Deficiência

Outro grupo que também sofre discriminação e é público alvo da gestão da diversidade, são as pessoas que possuem alguma deficiência, os chamados PCDs (Pessoas com Deficiência). Essas pessoas acabam sendo marginalizadas pela sociedade, apesar de serem capazes de trabalhar, mesmo possuindo limitações.

Desde o início da sociedade até o século XXI, a história foi encarregada de documentar uma variedade de comportamentos perversos, desde o rápido assassinato de crianças até a exclusão da vida social e do mercado de trabalho. Em

decorrência das atrocidades testemunhadas pela sociedade em 1948, sob a influência da devastação da Segunda Guerra Mundial, a Organização das Nações Unidas (ONU) publicou a Declaração Universal dos Direitos Humanos, na qual a responsabilidade dos Estados pela desigualdade e a promoção da paz entre os Estados eram dois princípios (LEME; COSTA, 2016).

Desde então, a inclusão e gestão do trabalho com pessoas com deficiência é um tema crescente nas pesquisas organizacionais, desafiando gestores e governantes em um contexto competitivo e multicultural. Neri e Soares (2004), também atribuem esse aumento à recomendação da Organização Mundial da Saúde, retirada do censo de 1991, de incorporar no universo de pessoas com deficiência os que têm “alguma ou grande dificuldade de andar, ouvir ou enxergar”.

O trabalho é essencial para inclusão de pessoas com deficiência na sociedade, sendo o emprego formal é a aspiração coletiva dos trabalhadores, pois proporciona segurança e direitos sociais e, no caso das pessoas com deficiência, representa independência dos serviços de apoio, permitindo autonomia que impacta positivamente na gestão econômica do país. Para corrigir a falta histórica de acesso às oportunidades, foram promulgados instrumentos legais, dentre os quais a Lei nº 7.853/1989 que institui a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência (PNIPPD). A Lei nº 8.122/1990 que reserva vagas em concursos públicos e a Lei nº 8.213/91 que estabelece cotas no setor privado. Este último é regido pelo Decreto n. 3.298/1999, que especifica o percentual de vagas nas empresas, segundo a relação apresentada na Figura 1 abaixo:

Figura 1 – Percentual de vagas para PCDs nas empresas de acordo com o número de funcionários

I – de 100 a 200 empregados.....	2%
II – de 201 a 500	3%
III – de 501 a 1.000	4%
IV – de 1.001 em diante	5%

Fonte: Elaborado pela autora (2023), com base em dados do Decreto n. 3.298/1999.

Olhando para o Brasil, estima-se que 5 milhões de brasileiros tenham uma ou mais deficiências. De acordo com o censo realizado pelo IBGE em 2010, mais de 3 milhões deles (cerca de 7%) possuem ensino superior. Mesmo com a Lei de Cotas (Lei nº 8.213/91), que estabelece cotas de contratação da pessoa com deficiência em empresas privadas com mais de 100 funcionários; os dados oficiais sobre a inclusão de profissionais com deficiência nas empresas mostram que poucas vagas destinadas a essa população são preenchidas, apresentando o grande desafio de vencer as barreiras que ainda estão colocadas para esse público.

Pastore (2001), pesquisador que há décadas se interessa pelas condições de trabalho no Brasil, aponta que pesquisas mostram que as empresas que são obrigadas a aceitar pessoas com deficiência muitas vezes as colocam em setores marginais e que são estigmatizadas por seus colegas, o que além de ser desumano, será contraproducente.

A Organização Mundial de Saúde (OMS), estabelece alguns tipos de deficiência, entretanto, são mais comumente conhecidas as seguintes: a deficiência auditiva, a deficiência intelectual, a deficiência física e a deficiência visual.

A perda auditiva é caracterizada por uma perda de função no processo auditivo ou comprometimento da forma como o sistema nervoso central recebe informações. O Decreto nº 5.296/04, a deficiência auditiva é definida pela perda bilateral, parcial ou total, de quarenta e um decibéis ou mais, aferida por audiograma nas frequências de 500Hz, 1.000Hz, 2.000Hz e 3.000Hz.

Segundo a OMS (2010), a deficiência intelectual é definida como uma capacidade reduzida de compreender novas informações e de aprender e aplicar novas habilidades. Está intimamente associada a alterações no desenvolvimento de funções cognitivas envolvendo linguagem, habilidades motoras e habilidades sociais.

Já as deficiências físicas são caracterizadas por diferentes condições motoras decorrentes de lesões neurológicas, musculares e ortopédicas que acometem o indivíduo e prejudicam o movimento, a coordenação motora geral e a fala. A OMS (2011) define a deficiência como qualquer perda ou anormalidade na estrutura ou função mental, física ou anatômica que leva à incapacidade de funcionar dentro dos padrões que o ser humano considera normal e à incapacidade de compreender o fenômeno no equilíbrio entre paradigmas sociais e médicos.

A OMS divide a deficiência visual em seis graus de acordo com a visão das pessoas. A perda parcial da visão é chamada de visão anormal e pode ser leve,

moderada ou grave, enquanto a perda total da visão ou cegueira é dividida em cegueira profunda, cegueira quase total e cegueira total.

3.4 Promoção dos Direitos LGBTI+.

A sigla LGBTI+ é utilizada para se referir à comunidade de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros, que consistem em diferentes tipos de orientação sexual.

Em primeiro lugar, é preciso esclarecer que orientação sexual se refere à capacidade de se sentir profundamente emocional, afetiva e sexualmente atraído e ter relações íntimas e sexuais com pessoas de gênero diferente ou do mesmo, ou de ou de mais de um gênero (THOMAS; WEBER, 2019).

Bertucci (2021) identifica a identidade de como uma pessoa se percebe, que pode ou não corresponder ao gênero atribuído no nascimento, não devendo ser confundida com características sexuais e anatômicas.

Até mesmo os grupos pertencentes à “sigla” possuem diferenças quanto a discriminação sofrida. Os homens gays não “afeminados”, em geral, conseguem se inserir no mercado de trabalho mais facilmente e sofrem menos assédio e preconceitos, podendo alcançar cargos e salários mais altos dentro das empresas, caso não demonstre quaisquer traços de sua homo afetividade. O mesmo também pode ser aplicado a mulheres heterossexuais e lésbicas atípicas (ZANIN, 2019).

Para Silva (2006), os funcionários LGBTI+ que sofrem discriminação levam a uma diminuição de sua criatividade, o que, por sua vez, leva a uma diminuição da produtividade. Já Irigaray (2007) comentou sobre os efeitos vivenciados pelos homossexuais no Brasil, por terem que criar estratégias de sobrevivência nas organizações afim de esconder a identidade social para evitar represálias e perdas na carreira.

Já quanto às experiências específicas das mulheres lésbicas, Irigaray e Freitas (2013) afirmam que “[...] se percebem submetidas a práticas discriminatórias no ambiente de trabalho, as quais, não raramente, se escondem sob a máscara do humor e da informalidade”. Também consideram questões enfatizando que a orientação sexual não pode ser considerada uma categoria sólida ou homogênea, pois outras dimensões físicas e psicológicas, sejam estéticas, raciais ou sociais, podem exacerbar ou moderar a discriminação.

Em relação às pessoas transgênero, a Comissão Interamericana de Direitos Humanos os reconheceu como a forma mais grave de discriminação no emprego. Ao quebrar os paradigmas do heterossexual como sistema político e ideológico, essas pessoas vivem em condições de desvantagem. Assim, sua precária integração no sistema produtivo pode ser vista como uma das consequências de subverter as normas patriarcais de clareza de gênero, rompendo com sociedades estabelecidas e consolidadas e posicionando-se como "traidores do patriarcado" (OLIVEIRA, 2016).

Garcia e Souza (2010) apontam que a discriminação pode ocorrer de maneira direta ou indireta. Em relação à direta, está se apresenta quando ocorre a negação formal de direitos aos trabalhadores LGBTI+, como a concessão de plano de saúde para os companheiros desses funcionários. Por outro lado, aparece indiretamente no ambiente de trabalho diário de diferentes formas.

Dadas as realidades vividas de discriminação LGBTI+ no ambiente de trabalho, a responsabilidade corporativa de respeitar os direitos humanos permanece clara. Os governos devem tomar medidas enérgicas, inclusive por meio de atividades legislativas e regulatórias (ALMEIDA, 2018). A discriminação no local de trabalho faz parte da agenda corporativa de respeito aos direitos humanos (ALMEIDA, 2018), que também inclui a ação estatal.

Como citado, no que diz respeito ao dever de proteção do Estado, o mesmo possui a responsabilidade de formular políticas públicas que garantam a efetividade dos direitos relacionados à diversidade sexual e de gênero em todas as áreas, especialmente no mercado de trabalho. O Estado deve servir como um importante componente de combate à discriminação inaceitável, além de "punir qualquer ato que ameace a liberdade psicológica, moral e física das pessoas LGBTI+" (ABÍLIO, 2019).

A homofobia, um dos maiores problemas vividos pelo público LGBTI+, teve o termo criado em 1972, pelo psicólogo Weinberg. Pela definição de Borrillo (2009), a homofobia é um fenômeno psicológico e social de base complexa, construída na relação entre estruturas psicológicas e a regulação de normas sociais que mantêm a dominância heterossexual.

A fim de sanar esse problema, em 2019, o Supremo Tribunal Federal (STF) decidiu que a discriminação com base na orientação sexual e na identidade de gênero será crime (BBC NEWS BRASIL, 2019). O crime passou a ser enquadrado pela Lei

de Racismo (7716/89), que prevê crimes de discriminação ou preconceito por "raça, cor, etnia, religião e procedência nacional".

O relatório Observatório das Mortes Violentas de LGBT no Brasil - 2020, um ano após a criminalização da LGBTfobia no Brasil, oferece um panorama de dados e estatísticas da violência contra uma comunidade LGBT no Brasil (ANDRADE, 2023). Como resultado, o número de mortes atribuídas à homofobia no Brasil diminuiu significativamente em 2020 em comparação aos anos anteriores, uma queda de 28% em relação aos anos anteriores (ANDRADE, 2023). Porém, o relatório menciona que não dever haver comemorações, já que os resultados foram influenciados pela Pandemia de Covid-19.

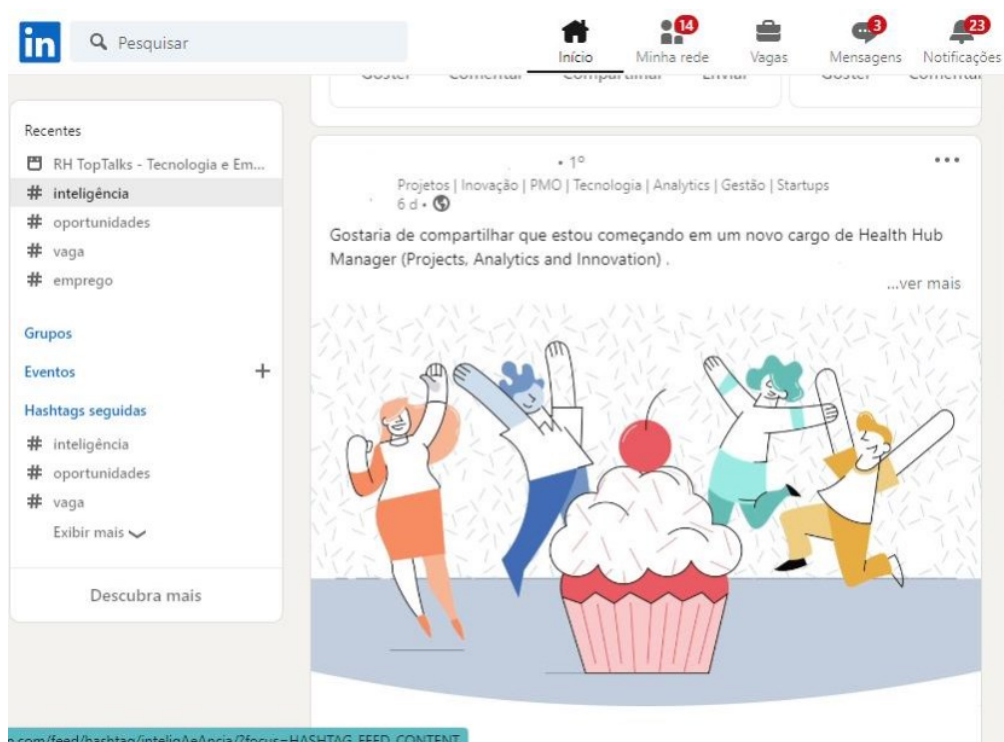
Olhando para os dois últimos anos, de acordo com dados coletados pelo Grupo Gay da Bahia (GGB), em 2022, 256 pessoas do grupo LGBTI+ foram assassinadas ou cometeram suicídio a cada 34 horas no país (O GLOBO, 2023). Os dados, que se baseiam em notícias publicadas nos meios de comunicação mostram 242 homicídios e 14 suicídios no ano passado, número inferior ao de 2021, quando foram identificadas 316 mortes.

4 LINKEDIN E MERCADO DE TRABALHO – ELO ENTRE EMPRESAS E EMPREGADOS

As redes sociais têm adquirido cada vez mais importância no mundo atual. Além do compartilhamento de informações e interesses entre os seus usuários, as redes sociais vêm somando diferentes papéis; e entre eles, está algumas funções relacionadas ao mundo do trabalho por meio de plataformas online.

Ao contrário de outras redes sociais, o LinkedIn se diferencia pelo foco em conectar profissionais, enquanto algumas das demais, como Instagram ou Facebook, focam no entretenimento. Abaixo, a Figura 2 apresenta um exemplo do tipo de postagem de que é compartilhada no LinkedIn:

Figura 2 – Tela inicial do LinkedIn



Fonte: LinkedIn (2023).

De acordo com Osman (2023), um estudo sobre estatísticas e fatos do LinkedIn, mais de 575 milhões de usuários estão conectados ao LinkedIn. Sendo 260 milhões de usuários ativos. No Brasil, esse número corresponde a mais de 34 milhões de usuários.

De acordo com Nikolaou (2014), o LinkedIn é a maior rede social profissional do mundo. A plataforma funciona de forma em que é possível encontrar

um emprego, mostrar suas competências e ações, compartilhar conhecimentos, eventos, ações e mais. Como empresa, as organizações podem recrutar talentos para sua empresa, divulgar suas ações, além de compartilhar experiências profissionais, fortalecer a sua imagem perante o mercado de trabalho e estar por dentro de tudo que acontece no mundo dos negócios. A plataforma possui mais de 20 milhões de empresas estão listadas com mais de 1 milhões de empregos abertos, o que faz que 90% dos recrutadores usem regularmente o LinkedIn no processo de recrutamento (OSMAN, 2023).

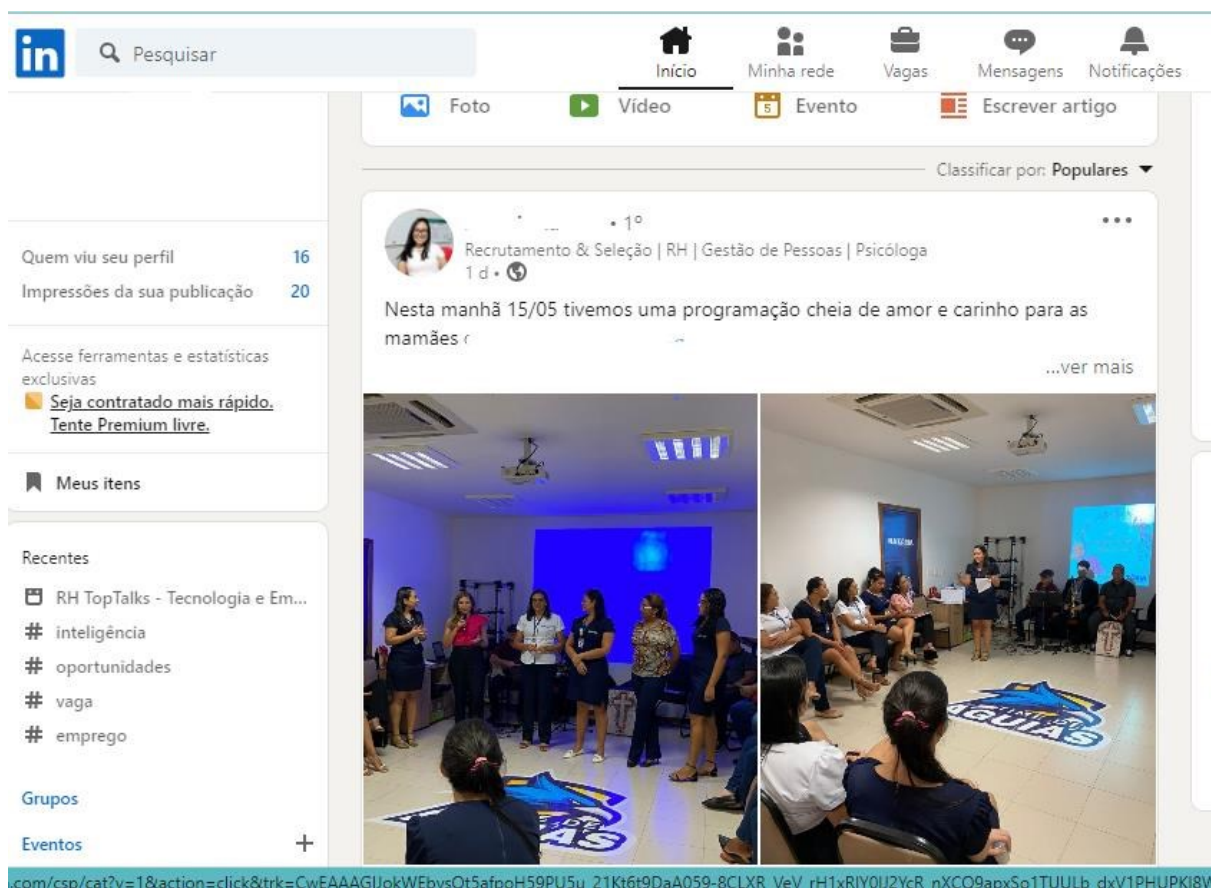
O LinkedIn foi criado em 2002, mas só em 2003 foi lançado por grupo de cinco amigos. Seu fundador é o americano Reid Hoffman. É uma rede de contatos profissionais que visa aumentar rede e permitir que seus usuários encontrem oportunidades um trabalho (SANCHEZ *et al.*, 2014).

Dentre as funcionalidades do LinkedIn, a plataforma oferece auto apresentações que seguem modelos de currículo no (PAPACHARISSI, 2009), permitindo a comunicação entre os profissionais, troca de experiências e compartilhamento de conhecimentos (ZIDE *et al.*, 2014). Além disso, outra funcionalidade interessante para organizações, é a possibilidade de os recrutadores pesquisarem por palavras-chave para identificar pessoas de interesse (OLLINGTON *et al.*, 2013).

Apesar da rede social ser gratuita, a plataforma oferece uma versão paga com recursos avançados que são usados especialmente por empresas para o recrutamento (CARAMEZ, 2013). Alguns exemplos das ferramentas que a conta *premium* permite são: enviar mensagens diretas para usuários que ainda não estão em nossas conexões, organizar perfis em pastas para gerenciamento, acompanhamento de usuários, além de aumentar as visualizações do perfil por meio de buscas e ter acesso a quem visualizou seu perfil (CARAMEZ, 2013).

Como pode ser visto na Figura 3, as organizações utilizam a plataforma para divulgar ações ocorridas, em prol de seus funcionários, clientes e fornecedores. Assim, sendo possível ter noção do foco das empresas, a preocupação das mesmas para com seus funcionários e públicos interessados.

Figura 3 – Divulgação de ação de dia das mães



Fonte: LinkedIn (2023).

Como citado, a plataforma possibilita uma exposição, por isso é importante ter certas coisas que você deve ter em mente ao usar o LinkedIn. Aspectos importantes como cuidado ao escolher uma imagem de perfil, fazer resumo do percurso dos cargos a exercidos anteriormente, entre outros cuidados (SANCHEZ *et al.*, 2014).

Tendo em vista a relevância da rede social atualmente, e a influência da mesma no mercado de trabalho, a plataforma será utilizada como fonte de pesquisa das ações de diversidade pelas empresas classificadas como as Melhores para se trabalhar no ano de 2021, considerando que todas, ou pelo menos, maioria das ações voltadas pelas o público-alvo da gestão da diversidade são divulgadas na rede social.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção esclarece quanto aos procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. A começar pela caracterização da pesquisa, seguida do universo e amostra da mesma, posteriormente tem-se os instrumentos e procedimentos de coleta de dados e por fim, o tratamento dos mesmos.

5.1 Classificação da pesquisa

Para Andrade (2010), a pesquisa bibliográfica é uma habilidade essencial nos cursos de graduação porque é o primeiro passo em qualquer empreendimento acadêmico. Como aponta Gil (2002), “desenvolve-se em etapas seguindo um processo desde a formulação adequada do problema até a apresentação satisfatória do resultado”. Bastos e Keller (1995) definem a pesquisa científica é uma investigação metódica sobre um determinado assunto com o objetivo de esclarecer aspectos em estudo.

Para a realização dessa pesquisa, utilizou-se o método qualitativo. O método, para Minayo (2014), se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões. Além disso, Turato (2005) defende que pesquisas realizadas com métodos qualitativos devem trabalhar com valores, crenças, dados, hábitos, atitudes e opiniões.

Segundo Neves (1996), a pesquisa qualitativa inclui uma variedade de técnicas interpretativas (entrevista não estruturada, entrevista semiestruturada, observação participante, observação estruturada, grupo focal) projetadas para descrever e decifrar componentes do sistema de significado complexo.

Classificando ainda mais a pesquisa qualitativa, Mayring (2002) propôs seis paradigmas de pesquisa: estudos de caso, análise de documentos, pesquisa-ação, pesquisa de campo, experiência qualitativa e avaliações qualitativas. A pesquisa qualitativa pode ser descrita como um conjunto de métodos e técnicas adaptados a uma situação específica, em vez de um método unificado.

E para finalizar, Portela (2004), diz que alguns cuidados adicionais precisam ser tomados para o sucesso da pesquisa e sua aceitação pela comunidade científica, como a calibração e ajuste dos instrumentos de pesquisa ao longo do

processo, intervenções e resultados mais confiáveis por meio de instrumentação e manipulação responsável de objetos.

5.2 Universo e sujeitos da pesquisa

O universo da pesquisa são as publicações feitas na plataforma LinkedIn sobre os temas tratados neste trabalho, publicadas por funcionários, organizações e/ou terceiros.

Como mencionado no tópico de introdução, foi preciso estabelecer um filtro de pesquisa dentro da plataforma LinkedIn, portanto, foram analisadas as publicações inerentes às empresas premiadas com o selo GPTW no ano de 2021.

O selo Great Place to Work (GPTW) foi fundado na década de 1980 pelo jornalista Robert Levering (FEEDZ BLOG, 2023). A empresa com o mesmo nome assessora empresas que querem ser reconhecidas pelo seu meio ambiente e respeito aos seus colaboradores. Atualmente, a certificação está disponível em mais de 53 países e realiza uma pesquisa com os funcionários que avaliam cada uma das dimensões pesquisadas. Empresas com pontuação média igual ou superior a 70 são elegíveis para o certificado GPTW (FEEDZ BLOG, 2023).

A certificação é anual, e as empresas que recebem o selo são classificadas de acordo com sua nota. As listas são divulgadas pela revista Época Negócios nas categorias: multinacional, nacional, regional e setorial; além disso, o temático – respeito a conceitos como LGBTI+, Étnico Racial, Gênero, entre outros – (FEEDZ BLOG, 2023).

Além de fomentar a melhoria contínua e manter a cultura e o clima da empresa para garantir bons resultados nas avaliações, existem quatro etapas que devem ser seguidas na própria certificação. A primeira é se inscrever nos programas de avaliação do GPTW e de funcionários para certificação; a segunda é fornecer todas as informações e dados sobre o perfil, cultura e práticas da empresa; a terceira é a avaliação; e na última fase, finalmente o prêmio.

Diante disso, para escolher os sujeitos, utilizou-se a listagem das dez melhores empresas para se trabalhar em 2021 e foi feita uma pesquisa por cada empresa na plataforma LinkedIn, selecionando as publicações que faziam referência aos temas abordados no presente trabalho.

Foram selecionadas as postagens, tanto por empresa, como pelo tema buscado, afim de perceber quais as empresas mais aparecem acerca dos temas buscados.

No final, foram totalizadas cerca de 129 postagens no total. Sendo possível assim, constatar quais as principais preocupações e foco de cada organização analisada. Foram organizadas em tabela, e classificadas por código; sendo considerado 1 para equidade de gênero, 2 para equidade racial, 3 para inclusão PCD e 4 para LGBTI+.

O Quadro 1 caracteriza o ramo, quantidade de funcionários, quantidade de funcionários no LinkedIn, atuação e quantidade de seguidores na plataforma:

Quadro 1 – Consolidação de dados das ações realizadas pelas empresas no ranking GPTW 2021 a partir de postagens no LinkedIn (2020 a 2022)

EMPRESA	RAMO	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS NO LINKEDIN	ATUAÇÃO	QUANTIDADE DE SEGUIDORES NO LINKEDIN
EMPRESA 1	VAREJO	mais de 10 mil	29.123	Nacional	1.721.136
EMPRESA 2	BANCOS	mais de 10 mil	89.558	Nacional	2.957.645
EMPRESA 3	TELECOMUNICAÇÕES	mais de 10 mil	33.044	Nacional	856.677
EMPRESA 4	SERVIÇOS DE TI	mais de 10 mil	9.405	Multinacional	475.267
EMPRESA 5	ALIMENTOS E BEBIDAS	mais de 10 mil	96.968	Multinacional	3.785.370
EMPRESA 6	BANCOS	mais de 10 mil	23.443	Multinacional	1.956.679
EMPRESA 7	TRANSPORTE	mais de 10 mil	100.269	Multinacional	1.902.005
EMPRESA 8	SERVIÇOS DE TI	mais de 10 mil	532.133	Multinacional	14.390.105
EMPRESA 9	RESTAURANTES	mais de 10 mil	440.306	Multinacional	1.767.181
EMPRESA 10	MANUFATURA	mais de 10 mil	41.756	Multinacional	902.401

Fonte: Elaborado pela autora (2023), com dados extraídos do LinkedIn (2020).

Como pode ser visto, as empresas observadas são todas de grande porte com classificação 10 mil funcionários, classificação máxima relacionadas a quantidade de funcionários dentro da plataforma, porém como se pode inferir, algumas organizações possuem bem mais colaboradores pela quantidade de funcionários com conta no LinkedIn. São organizações de distintos ramos e com atuação nacional e multinacional, com forte presença na plataforma.

5.3 Coleta de dados

O método de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi a análise documental. Sá-Silva *et al.* (2009), descreve análise documental como um programa

que utiliza métodos e técnicas para entender e analisar os mais diversos acervos de documentos.

Já para Juba e Lincoln (1981), a análise de documentos é como um exame abrangente e aprofundado de itens que não foram usados em nenhum trabalho analítico, ou poderiam ser reavaliados para interpretação posterior ou informações adicionais, sendo essa busca feita por meio de documentos. Segundo Cellard (2008), a análise da literatura facilita o processo de amadurecimento ou evolução da população em estudo.

Na era tecnológica em vivemos atualmente, é impossível não considerar registros da internet. Tendo isso em vista, podemos considerar o que diz Cellard (2008), que expandiu a ideia de documento e o definiu como qualquer vestígio do passado que possa servir de prova. Nestes casos, o que se registra podem ser textos escritos ou outros tipos de provas como fatos cotidianos ou elementos do folclore.

Sá-Silva *et al.* (2009) bem como outros tipos de pesquisa, se propõe a gerar novos conhecimentos, criar novas formas de compreender os fenômenos e chamar a atenção para como esses fenômenos evoluem. No pensamento de Cellard (2008), a análise documental é o momento em que todas as partes se juntam - o problema ou elementos de confiabilidade, as características do texto, os conceitos-chave.

Para a coleta de dados utilizadas como base para essa pesquisa, foram analisadas as postagens das empresas selecionadas na plataforma LinkedIn publicadas no período de 2020 a 2022. A coleta foi feita a partir do perfil de cada organização na plataforma, além também, de utilizar a ferramenta de busca no site, pesquisando pelo nome da organização + para achar publicações feitas por terceiros.

5.4 Tratamento dos dados

A análise de conteúdo é entendida como um conjunto de técnicas de "análise da comunicação" destinadas a descrever o conteúdo das mensagens por meio de medidas e indicadores sistemáticos e objetivos (quantitativos ou não quantitativos) que permitem tirar conclusões sobre o conhecimento sobre as condições de produção/recepção dessas mensagens (BARDIN, 2016).

Segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo é dividida em três fases: pré análise; exploração de materiais; e processamento de resultados, conclusões e interpretações. Na primeira fase, as ideias serão estruturadas e organizadas para

realizar as três tarefas seguintes: seleção de documentos para apresentar para análise, formular hipóteses, objetivos e preparar indicadores para apoiar a interpretação final. Dessa forma, foram colhidas todas as publicações sobre os temas abordados no presente trabalho.

Na etapa de exploração de material, Bardin (2016) diz que é um longo processo de codificação de dados com base em ideias anteriores. Nessa notação, os dados sofrem uma transformação "pela divisão, agregação e enumeração que permite acessar uma representação do conteúdo ou sua expressão". Nessa etapa, foram classificadas as publicações de acordo com o assunto, e sua respectiva unidade de contexto, conteúdo, além das suas unidades de registro.

Bardin (2016) define unidade de contexto "como uma unidade de compreensão codifica uma unidade de registro e corresponde a um segmento de mensagem, as dimensões de (maiores que as dimensões da unidade de registro) são ótimas com as quais podemos entender o significado exato do subscrito. " Já a unidade de registro como "partes de conteúdo é considerada a unidade básica para fins de classificação e contagem de frequência".

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentadas a discussão e a interpretação dos resultados desta pesquisa por meio da análise das publicações obtidas na plataforma LinkedIn. Desse modo, cada tópico da categoria de análise será discutido, afim de compreender como é abordado por meio das publicações feitas pelas organizações analisadas. As subseções a seguir apresentam análise dos resultados obtidos de cada categoria de análise, suas categorias de contexto e suas respectivas unidades de registro.

6.1 Papel da Liderança

Com relação ao primeiro objetivo específico, que estabelece como os líderes das empresas com selo GPTW se manifestam acerca das políticas e práticas de gestão da diversidade na plataforma LinkedIn; essa foi considerada a primeira categoria de análise observada nas publicações estudadas pela plataforma no LinkedIn, buscando identificar como os líderes das empresas com selo GPTW se manifestam acerca das políticas e práticas de gestão da diversidade na Plataforma LinkedIn. Essa categoria de análise contabilizou 10 ações das 130 coletadas.

Quadro 2 – Categorias de análise, unidades de contexto e unidades de registro

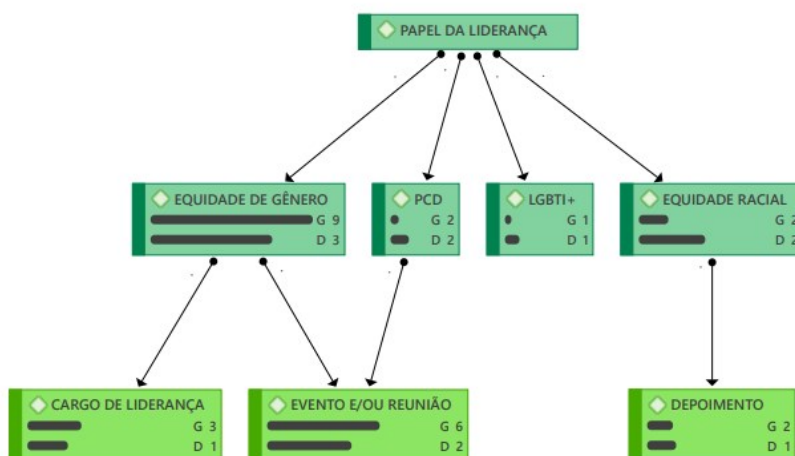
CATEGORIAS DE ANÁLISE	UNIDADES DE CONTEXTO	UNIDADES DE REGISTRO
PAPEL DA LIDERANÇA	EQUIDADE DE GÊNERO	CARGO DE LIDERANÇA
		EVENTO E/OU REUNIÃO
		PREMIAÇÃO
	EQUIDADE RACIAL	PREMIAÇÃO
		DEPOIMENTO
	PCD	CARGO DE LIDERANÇA
		EVENTO E/OU REUNIÃO
	LGBT+	EVENTO E/OU REUNIÃO

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Dentre as categorias de análise apresentadas no presente trabalho, é possível constatar que a de Papel de Lideranças é que menos possui ações e unidades de registro. Dessa forma, é possível chegar à conclusão que apesar de toda a evolução na questão da Gestão da Diversidade, ainda há poucos líderes que

pertencam a esses grupos, e líderes que se dediquem e trabalhem em prol dos mesmos, confirmando que ainda há um árduo trabalho pela frente, afim de que esses grupos consigam vencer etapas e chegar ao papel de líder, e consequentemente, inspirando outros. A seguir, a Figura 4 apresenta a relação entre as unidades de contexto e unidades de registro.

Figura 4 – Relação entre as unidades de contexto e as unidades de registro



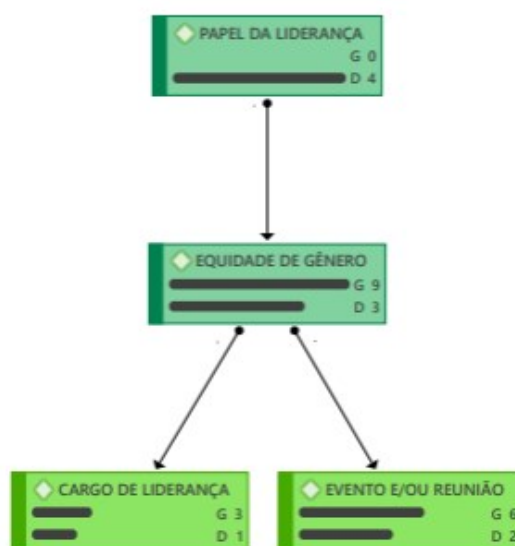
Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Por ser uma categoria com poucas unidades de registro, é possível relacionar todas elas em somente uma figura, como ilustrado acima.

6.1.1 Equidade de Gênero

Para a unidade de contexto de Equidade de Gênero, foram encontradas oito ações, divididas em duas unidades de registros (Figura 5). A primeira, foi classificada como cargo de a liderança e a segunda como evento e reuniões. Para a primeira, identificaram-se mulheres como figuras de líderes, reafirmando isso para seus funcionários e público em geral, e para a segunda, são eventos dedicados ao tema de Equidade de Gênero ministrados por grandes líderes.

Figura 5 - Relação entre a unidade de contexto Equidade de Gênero e as unidades de registro



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Como mencionado anteriormente, para Cox é importante que os líderes abordem pessoalmente as questões de diversidade e compartilhem esse valor com seus funcionários e por consequências seus seguidores na plataforma LinkedIn. Na prática, esse ambiente e a filosofia de diversidade da empresa devem ficar evidentes.

6.1.2 Equidade Racial

Para a unidade de contexto de Equidade Racial, foi observado grande déficit de registros; havendo apenas uma publicação classificada como tal. A unidade em questão foi um depoimento de uma líder negra. Na Figura 6 é possível ver uma postagem acerca do evento em que ocorreu o depoimento, no qual a líder relatou toda sua trajetória, afim de inspirar outras pessoas como ela:

Figura 6 – Depoimento de uma líder negra



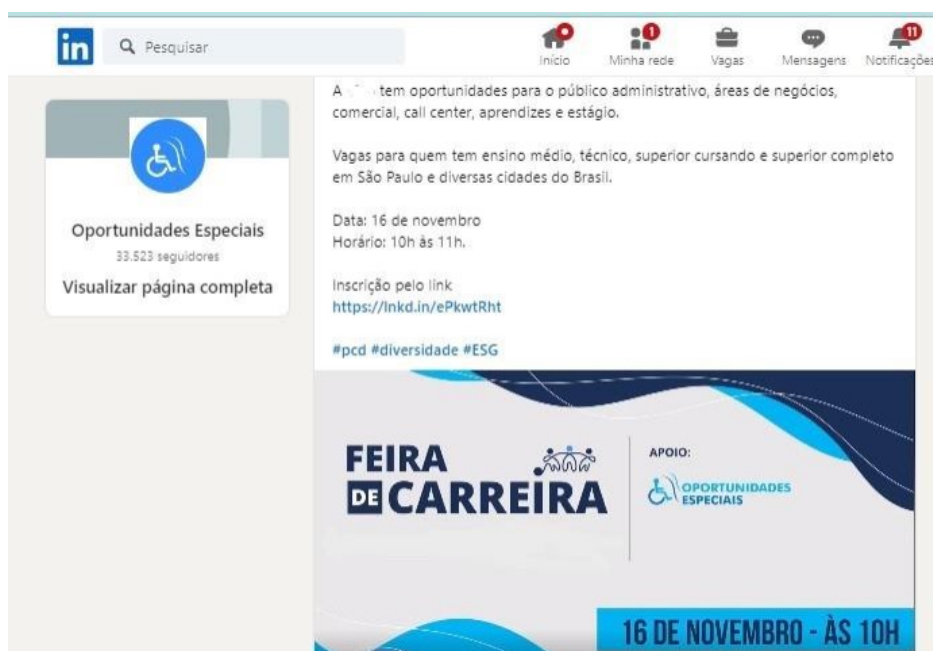
Fonte: LinkedIn (2022).

A baixa frequência do indicador racial, fomenta, o dado referido anteriormente na presente pesquisa; o IBGE (2019) traz a luz que os negros possuem os menores índices em cargos gerenciais, além de apresentar maiores taxas de desemprego, maiores taxas de analfabetismo, menor representação política, menor distribuição de renda e menores condições de moradia e salários.

6.1.3 Pessoas com Deficiência

Para a unidade de contexto de Pessoas com Deficiência, também foi encontrada apenas uma unidade de registro, sendo evento e/ou reunião publicada e divulgada por um líder da organização, com ações dedicadas ao tema, como mostra a Figura 7:

Figura 7 – Depoimento de um líder da organização de PCDs



Fonte: LinkedIn (2022).

O evento divulgado por um líder é uma feira de carreira a fim de promover vagas para pessoas com deficiência.

6.1.4 LGBTI+

Já para a categoria de contexto LGBTI+ não foram encontradas unidades de registros; o que significa que dentro do período da presente pesquisa nenhuma das empresas analisadas realizou ações, publicamente na plataforma LinkedIn, por meio de seus líderes sobre a categoria de contexto citada.

6.2 Iniciativas De Educação

Com relação ao segundo objetivo específico, relativo à categoria de análise iniciativas da educação que busca caracterizar as iniciativas de educação para a diversidade divulgadas pelas empresas com selo GPTW na plataforma LinkedIn; todas as organizações realizaram ações. Foram 27 ações no total e tendo 14 unidades de registros.

Quadro 3 – Categorias de análise, unidades de contexto e unidades de registro

EDUCAÇÃO	EQUIDADE DE GÊNERO	CAPACITAÇÃO
		EVENTO E/OU REUNIÃO
		MENTORIA
		PROGRAMAS DE INCLUSÃO/INCENTIVO
		CRIAÇÃO DE MATERIAL DE DIVERSIDADE
		DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIAS
		FINANCIAMENTO DE BOLSA
		CERTIFICAÇÃO
	EQUIDADE RACIAL	EVENTO E/OU REUNIÃO
		PALESTRA
	PCD	CAPACITAÇÃO
		TALK E/OU RODA DE CONVERSA
	LGBT+	RODA DE CONVERSA

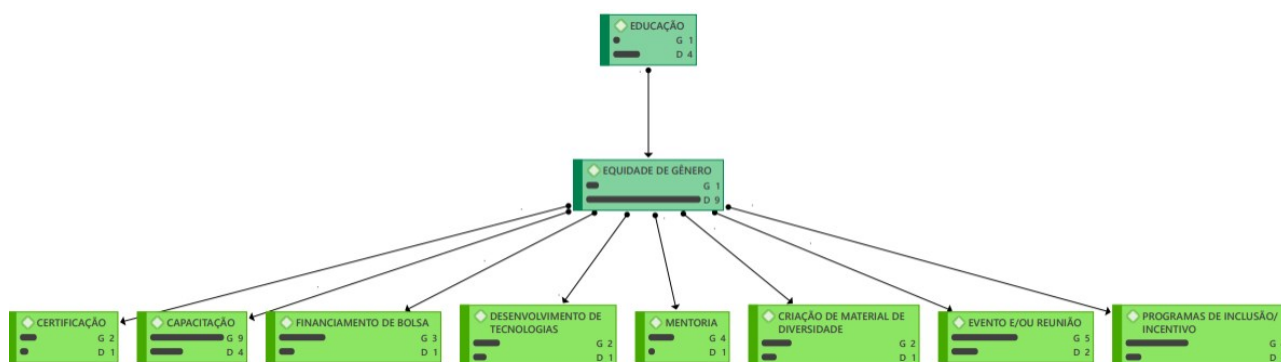
Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A categoria que mais teve unidades de registro pontuadas foi equidade de gênero, com 8 no total. Por ter muitas unidades de registros, não é possível trazer todas elas relacionadas somente em uma figura, portanto, cada unidade de contexto será demonstrada em uma figura.

6.2.1 Equidade de Gênero

Para a unidade de contexto equidade de gênero, foram encontradas 17 ações com as seguintes unidades de registro: capacitação, evento e/ou reunião, mentoria, programas de inclusão/incentivo, criação de material de diversidade, desenvolvimento de tecnologias, financiamento de bolsa e certificação. Das ações citadas, a que mais se repetiu foi capacitação, com 4 ocorrências, como mostra a Figura 8:

Figura 8 - Relação entre a unidade de contexto Equidade de Gênero e as unidades de registro



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Dentre as categorias de contexto, essa foi a que teve mais unidades de registro. Todas possuem o objetivo de proporcionar treinamento para seus colaboradores, sendo de forma presencial ou remota; de curta ou longa duração. É possível destacar as unidades de registro de desenvolvimento de tecnologias e a de criação de material de diversidade, pois mostra projetos mais duradouros e que vão alcançar mais pessoas, além daquelas que trabalham na organização idealizadora do projeto. Ademais, temos unidades mais comuns nos espaços de trabalho, como mentorias, capacitações, como apresenta a Figura 9:

Figura 9 – Capacitação de Mulheres no Transporte



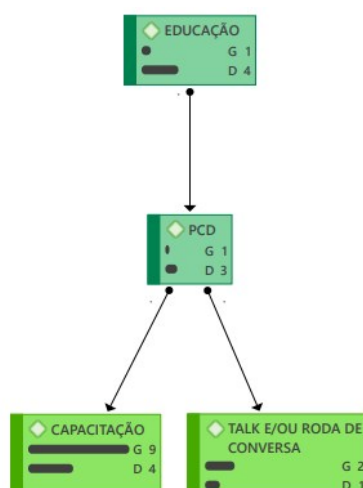
Fonte: LinkedIn (2022).

Tendo em vista, que a categoria de contexto com mais ações em iniciativas de educação, podemos aludir com o que diz o autor, Cappelin (2008), que argumenta que as mulheres estão mais envolvidas em suas carreiras e se preocupam mais com sua educação do que os homens, apesar de ainda lutarem para ocupar cargos de liderança nas empresas.

6.2.2 Equidade Racial

Para a unidade de contexto Equidade Racial, foram encontradas 5 ações, divididas entre: capacitação, evento e/ou reunião e palestra, como mostra a Figura 10:

Figura 10 – Relação entre a unidade de contexto Equidade Racial e as unidades de registro



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Em relação a capacitação, uma das ações registradas, foi a oferta de um programa de bolsas para a CPA-10 e a CPA-20, com foco em pessoas com deficiência e pessoas negras (pretas e pardas) – como apresenta a Figura 11:

Figura 11 – Ofertas de bolsas



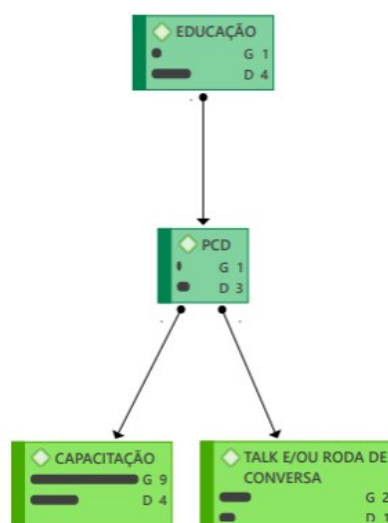
Fonte: LinkedIn (2022).

Já em eventos e/ou reunião, a reunião online contou com a declaração de “um quarteto de mulheres inspiradoras que lideram nosso Grupo de Afinidades Afro - uma iniciativa estratégica para a promoção da equidade racial para repensar o que cada um de nós pode fazer para promover uma sociedade melhor, por meio da inclusão e do antirracismo”. Já a unidade de registro palestra, a única ação registrada foi divulgada pela responsável pelo setor de recursos humanos, que publicou uma foto do grupo presente na palestra de tema de Diversidade Racial. Em comparação com a unidade de contexto Equidade de Gênero, é possível observar menos iniciativas de educação para o público negro, porém, em comparação com outras categorias de análise, é a segunda com mais ações.

6.2.3 Pessoas com Deficiência

Em relação às iniciativas de educação, a unidade de contexto pessoas com deficiência apresentou duas unidades de registro, sendo elas: capacitação e roda de conversa, conforme a Figura 12:

Figura 12 – Relação entre a unidade de contexto PCD e as unidades de registro



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A ações de capacitação ocorreram em duas organizações, e consistem em cursos para pessoas com deficiência (Figura 13), sobre diversos temas, afim de proporcionar conhecimento para esse público; já a roda de conversa possui o objetivo de promover um ambiente confortável para o público em destaque para que os mesmos possam discutir e compartilhar experiências.

Figura 13 – Capacitação PCD



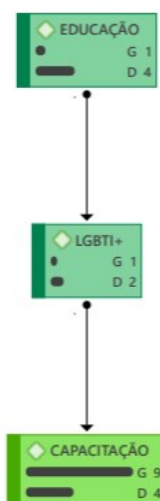
Fonte: LinkedIn (2022).

Apesar da Lei nº 8.122/1990 que reserva vagas em concursos públicos e a Lei nº 8.213/91 que estabelece cotas no setor privado, foram observadas poucas ações de educação a este público.

6.2.4 LGBTI+

Assim como a categoria de análise anterior de Papel da Liderança, a unidade de contexto LGBTI+ é a que menos apresenta unidades de registros e ações, como é possível ver na Figura 14:

Figura 14 - Relação entre a unidade de contexto LGBTI+ e as unidades de registro



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Nesse indicador, a unidade de contexto apresentou somente uma iniciativa, a de capacitação. Essa ação consistiu em um curso preparatório para entrevistas e seleções. Dadas as realidades vividas de discriminação LGBTI+ no ambiente de trabalho, Almeida (2018) diz que a responsabilidade corporativa de respeitar os direitos humanos permanece clara, o que podemos relacionar com educação, tendo em vista que a categoria de LGBTI+ pontuou menos ações.

6.3 Políticas e Práticas de Gestão da Diversidade

A categoria de Políticas e Práticas de Gestão da Diversidade, que busca identificar como as empresas com selo GPTW manifestam suas iniciativas de alinhamento de Políticas e Práticas de gestão da diversidade na plataforma LinkedIn; foi a que mais pontuou em ações, pois engloba todas as atividades que visam

promover a diversidade nas organizações. Sendo assim, uma parcela expressiva dos movimentos que possua esse objetivo, e não se trate de treinar o colaborador, se encaixa nesta categoria, incluindo seleções exclusivas para esse público. Além desses exemplos, é possível citar vários programas de incentivo e inclusão, como categoria destaque nessa análise.

Quadro 4 – Categorias de análise, unidades de contexto e unidades de registro

POLÍTICAS E PRÁTICAS	EQUIDADE DE GÊNERO	AÇÕES DE ENDOMARKETING
		PLANO DE INCENTIVO
		EVENTO E/OU REUNIÃO
		VAGAS EXCLUSIVAS
		PROGRAMAS DE INCLUSÃO/INCENTIVO
		CONTRATAÇÃO EXCLUSIVA
		MARKETING
	EQUIDADE RACIAL	VAGAS EXCLUSIVAS
		MARKETING
		EVENTO E/OU REUNIÃO
		PROGRAMAS DE INCLUSÃO/INCENTIVO
		DEPOIMENTO
	PCD	AÇÕES DE ENDOMARKETING
		EVENTO E/OU REUNIÃO
		VAGAS EXCLUSIVAS
		PROGRAMAS DE INCLUSÃO/INCENTIVO
		SUPORTE
		PATROCÍNIO
	LGBT+	VAGAS EXCLUSIVAS
		AÇÃO DE MELHORIA
		AÇÕES DE ENDOMARKETING
		VAGAS EXCLUSIVAS
		EVENTO E/OU REUNIÃO
		CONTRATAÇÃO EXCLUSIVA
		PROGRAMAS DE INCLUSÃO/INCENTIVO

Nessa categoria de análise, foram contabilizadas 74 ações, divididas em 14 unidades de registros. Como em categorias anteriores, a unidade que mais se repetiu foi a de “evento e/ou reunião”. Além dessa, é possível destacar programas de seleções exclusivas para grupos de diversidade, afim de integrar esse público nas organizações. Em seguida, segue como as empresas com selo GPTW divulgam e

expressam suas iniciativas de alinhamento de Políticas e Práticas de gestão da diversidade na plataforma LinkedIn.

6.3.1 Equidade de Gênero

A unidade de contexto de equidade de gênero é a que mais contabiliza ações dentro das empresas pesquisadas neste trabalho, apresenta a Figura 15. Essa categoria pontuou 19 ações, dividida em seis unidades de registros com as seguintes frequências: ações de endomarketing (2), plano de incentivo (1), evento e/ou reunião (8), vagas exclusivas (3), programas de inclusão/incentivo (4) e marketing (1).

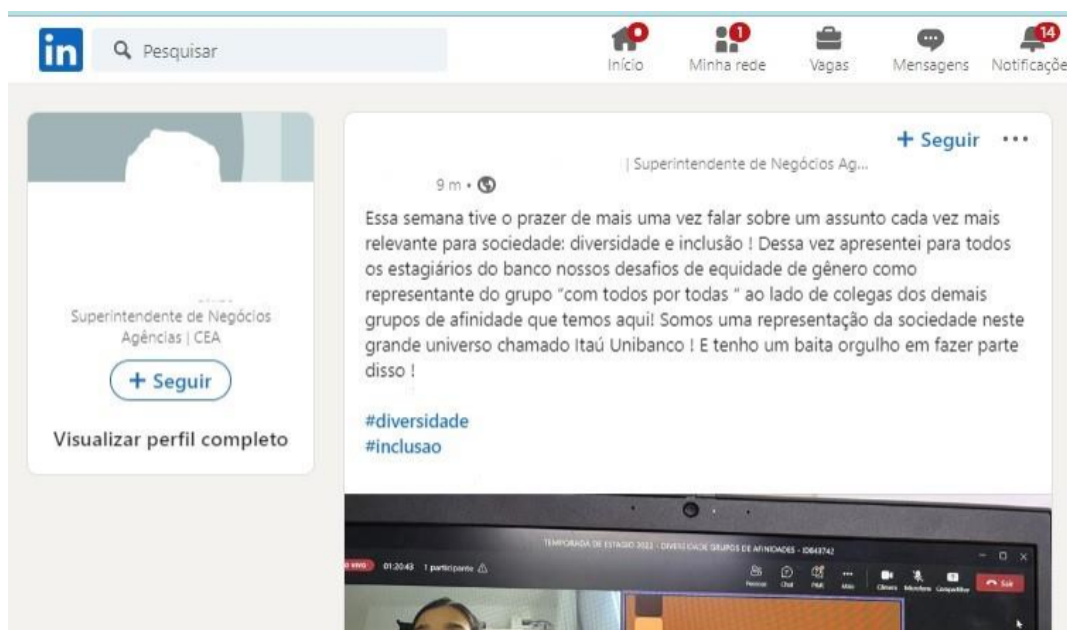
Figura 15 - Relação entre a unidade de contexto Equidade de Gênero e as unidades de registro



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A unidade que mais se repetiu foi a realização de evento e/ou reunião, com 8 atividades no total. Dentre essas ações, podemos citar exemplos como reuniões online com temáticas para mulheres, eventos dedicados ao dia da mulher com entrega de brindes, entre outros. Relativo à ação de endomarketing, são ações dedicadas às mulheres realizadas dentro da organização com homenagens de colegas para as mesmas. A unidade de plano de incentivo, conta com um plano criado pela organização afim de criar empregos para mulheres mais velhas. Já a vagas exclusivas conta com oportunidades oferecidas somente para o público feminino. Na Figura 16 há um exemplo de ação interna a respeito da importância do tema equidade de gênero:

Figura 16 – Reunião sobre equidade de gênero



Fonte: LinkedIn (2022).

Em seguida, podemos destacar a criação de programas de inclusão ou de incentivo, sendo essa unidade de registro é bastante promissora, pois garante apoio constante para o público, já que promove ações contínuas. Dessa unidade, é possível citar um programa chamado “Mulheres na Estrada”, onde há o incentivo desde a contratação até treinamentos e ventos dedicados às mulheres. Por último, a unidade de registro de marketing é relativa a promoções externas dedicadas às mulheres, como publicações em redes sociais e propagandas na televisão.

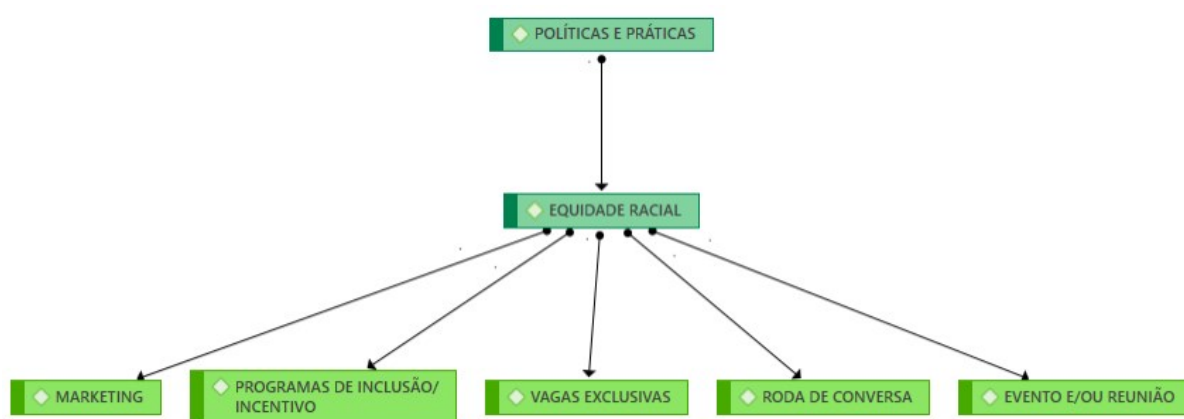
Cox (2001) nomeia esse tópico como “alinhamento do sistema de gestão”, aqui considerado como Políticas e Práticas de Gestão da Diversidade, é o alinhamento de políticas, práticas, regras ou procedimentos com a diversidade da organização. Além disso, observa também o ambiente físico e clima organizacional, liderança, pessoal, remuneração, benefícios e promoções são algumas das práticas que representam consistência das políticas e práticas da gestão da diversidade em toda a organização. Tendi isso em vista, é possível observar uma variedade de práticas dedicadas a mulheres publicadas pelas organizações aqui analisadas.

6.3.2 Equidade Racial

Impulsionada pelos programas de trainee exclusivos para negros, a unidade de contexto de equidade racial foi a que mais obteve ações de políticas e

práticas de diversidade de gênero, como mostra a Figura 17. Empresas renomadas começaram com essas práticas, sendo seguidas por outros. Apesar dessa unidade registro causar mais impacto, por ser algo inédito no mercado, a unidade que mais pontuou continua sendo a de eventos e ações, com dez ações no total. No geral, a unidade de contexto contabilizou 25 ações, divididas em cinco unidades de registro: vagas exclusivas (3), marketing (2), evento e/ou reunião (11), programas de inclusão/incentivo (6) e roda de conversa (3).

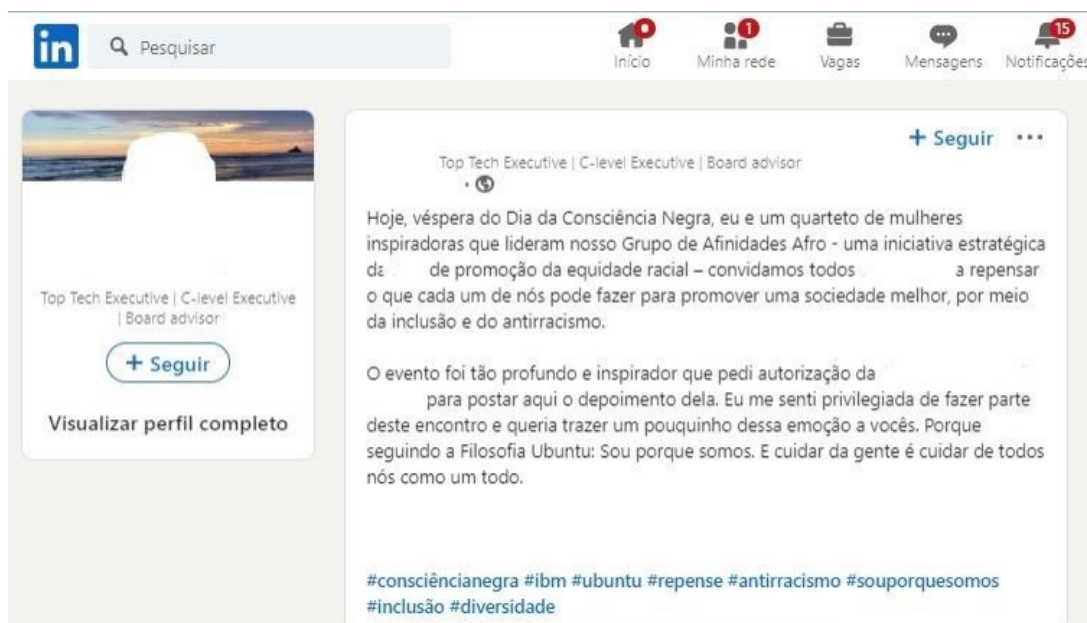
Figura 17 - Relação entre a unidade de contexto Equidade Racial e as unidades de registro



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Em relação à unidade com mais registros, temos exemplos de reuniões online com temáticas de diversidade racial, eventos dedicados ao dia da consciência negra (Figura 18), entre outros. A unidade de vagas exclusivas conta com oportunidades oferecidas somente para os negros, como programas de trainee exclusivo. Já a unidade de registro de marketing é relativa a promoções externas dedicadas à diversidade racial, como publicações em redes sociais e *podcasts* sobre o tema.

Figura 18 – Evento sobre o Dia da Consciência Negra



Fonte: LinkedIn (2022).

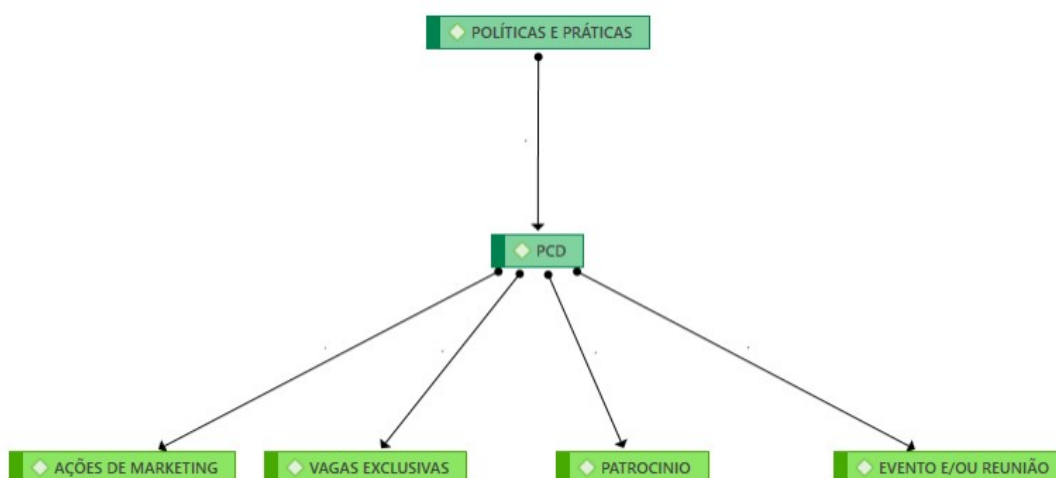
Sobre a unidade de criação de programas de inclusão ou de incentivo, podemos citar programas como o Pacto de Promoção da Equidade Racial, “iniciativa inovadora que chegou para revolucionar a forma que as empresas e investidores institucionais podem contribuir para equacionar o problema da equidade racial no Brasil”, importante na luta ao combate contra o racismo. Relativo à unidade de roda de conversa, o autor da publicação comenta o evento, “foi muito bom participar da ‘Roda de Conversas Diversas’ com o Jurídico da organização para falar sobre temas do pilar étnico-racial. Um dos temas foi sobre como a chamada democracia racial ajudou a enfraquecer o debate sobre o racismo estrutural brasileiro”.

Assim que como na unidade de contexto de equidade de gênero, a equidade racial, também conta com uma variedade de Políticas e Práticas de Gestão da Diversidade. Sendo possível observar diversas práticas dedicadas aos negros publicadas pelas organizações aqui analisadas. Substanciando o que relata o IBGE (2019) que diz que questões como preconceito racial, diversidade e inclusão nas organizações requerem atenção especial, principalmente no Brasil.

6.3.3 Pessoas com Deficiência

No geral, é possível observar que esta unidade de contexto é a que menos possui ações nas empresas estudadas. A Figura 19 mostra que esta categoria de análise contabilizou 14 ações, divididas em quatro unidades de registro: ações de marketing (1), evento e/ou reunião (4), vagas exclusivas (8) e patrocínio (3).

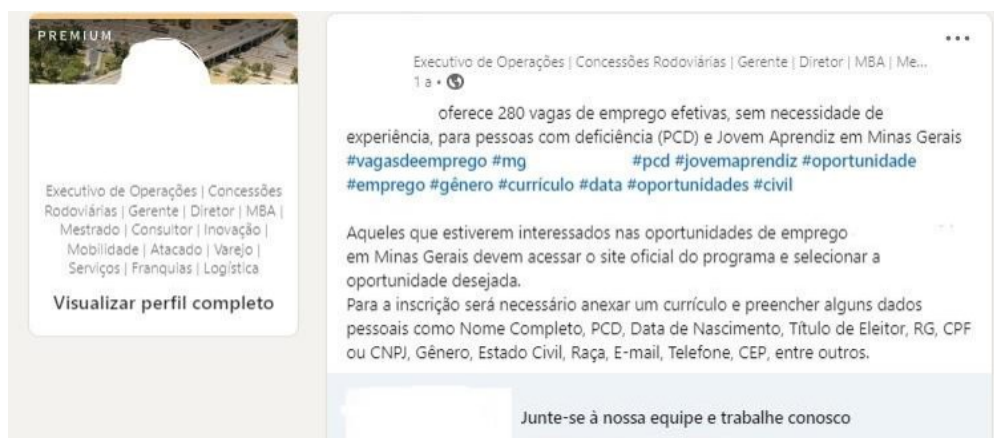
Figura 19 - Relação entre a unidade de contexto PCD e as unidades de registro



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A unidade de registro que mais se repetiu foi a de vagas exclusivas, tendo oito ações no total exclusivas, com oportunidades oferecidas somente para o público PCD, como exemplifica a Figura 20. A unidade de registro de ações de marketing, tem o objetivo de promover a propagação de conhecimento sobre pessoas com deficiência para o restante dos funcionários da organização autora da ação. Como nas categorias anteriores, a unidade de registro de eventos e/ou ações obteve destaque, com a realização de quatro ações, como a realização da “Feira de Carreira PCD”. Por último, a unidade de patrocínio é relativa ao financiamento de um produto de alto relevo para auxiliar pessoas com deficiência visual a cozinhar.

Figura 20 – Divulgação de vagas exclusivas para PCDs



Fonte: LinkedIn (2022).

Tendo em vista que no Brasil, estima-se que 5 milhões de brasileiros tenham uma ou mais deficiências de acordo com o censo realizado pelo IBGE em 2010, é visto a importância de ações voltadas para esse público.

6.3.4 LGBTI+

Nesta unidade de contexto foram contabilizadas 15 ações em cinco unidades de registro pelas empresas pesquisadas, apresenta a Figura 21: ação de melhoria (1), ações de endomarketing (1), evento e/ou reunião (4), vagas exclusivas (2) e programas de inclusão/incentivo (5). É importante mencionar que o número está acima da média nas categorias anteriores.

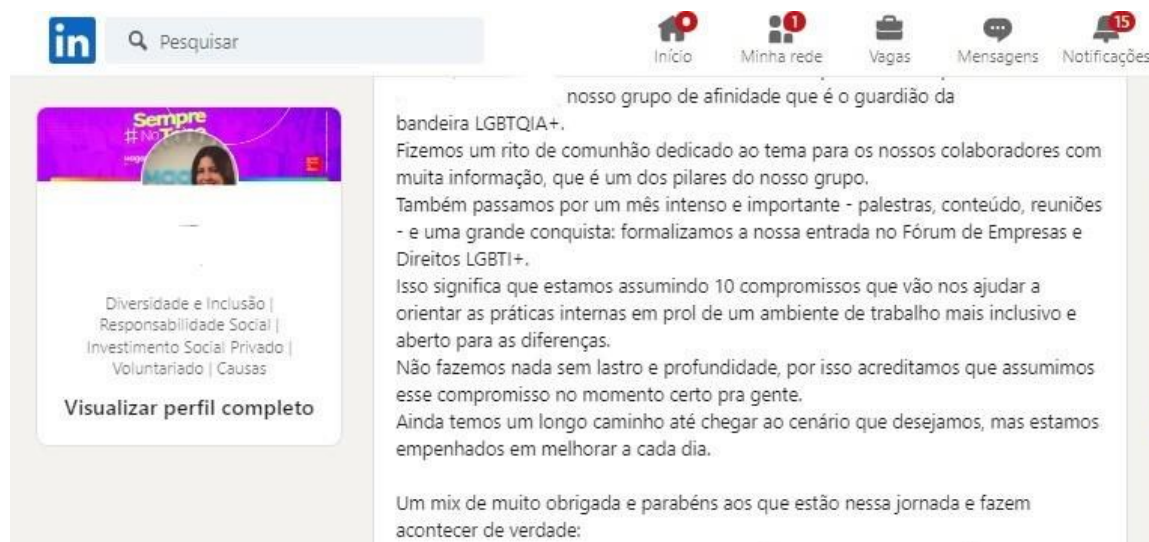
Figura 21 - Relação entre a unidade de contexto LGBTI+ e as unidades de registro



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Ressalta-se a unidade de programas de inclusão e incentivo, pois como já comentado anteriormente, fomenta a integração do público LGBTI+ durante todo ano, e não somente em ações pontuais, ou em datas comemorativas; essa unidade de registro contabilizou seis ações, como o grupo de afinidade “que é o guardião da bandeira LGBTI+, assumindo 10 compromissos que vão nos ajudar a orientar as práticas internas em prol de um ambiente de trabalho mais inclusivo e aberto para as diferenças”. Em número menos expressivo, a unidade de contratação exclusiva também apareceu nesta categoria, com duas ações. Além dela, a unidade de registro de ações de melhoria também aparece pouco e consiste em um trabalho de melhoria para o público LGBTI+, em relação a geração de emprego e renda, afim de promover as melhorias nesse ramo. Entretanto, em consonância com as categorias anteriores, a unidade de registro com ações, foi a de eventos e reuniões, com quatro ações no total. Nessa categoria, podemos citar eventos de comemoração ao Dia Internacional do Orgulho LGBTI+. A postagem apresentada na Figura 22 traz o depoimento de uma empresa sobre as ações que praticou no mês do orgulho referentes ao tema:

Figura 22 – Depoimento acerca do mês do orgulho LGBTI+ em uma empresa



Fonte: LinkedIn (2022).

Tendo em vista o que dizem Garcia e Souza (2010) em relação à discriminação direta, esta se apresenta quando ocorre a negação formal de direitos aos trabalhadores LGBTI+, como a concessão de plano de saúde para os companheiros desses funcionários. Portanto, ainda que em vista em menor quantidade, a importância de ações que incluam e promovam os direitos LGBTI+.

6.4 Pesquisa e Mensuração de Dados

Por último, o quarto objetivo específico busca mapear as estratégias de mensuração e acompanhamento das iniciativas de implantação e manutenção de políticas e práticas de gestão da diversidade expressas pelas empresas com selo GPTW na plataforma LinkedIn. Como já mencionando anteriormente, neste tópico, foram condensadas duas dimensões: pesquisa e mensuração de iniciativas juntamente com acompanhamento das atividades implantadas. Nessa categoria de análise, foram selecionadas todas as publicações que possuíam o objetivo de medir as iniciativas das empresas estudadas em relação a coletar de dados, pesquisas, análises dos grupos em foco no presente trabalho. Durante a pesquisa, foi percebido um número expressivo de premiações em decorrência de iniciativas de gestão da diversidade, por isso, essa “ação” foi considerada um tipo de mensuração externa, já que premiações e rankings comprovam a atuação das organizações em atividades em prol da gestão da diversidade.

Quadro 5 – Categorias de análise, unidades de contexto e unidades de registro

MENSURAÇÃO	EQUIDADE DE GENERO	PREMIAÇÃO
		BRIEFING
		CERTIFICAÇÃO
		PREMIAÇÃO
		PROGRAMAS DE INCLUSÃO/INCENTIVO
		FINANCIAMENTO DE BOLSA
	EQUIDADE RACIAL	AÇÕES PARA A EQUIDADE RACIAL
		PROGRAMAS DE INCLUSÃO/INCENTIVO
		PREMIAÇÃO
	PCD	PESQUISA E/OU ESTUDO
		PREMIAÇÃO
		APOIO A CAUSAS DE PCD
	LGBT+	PREMIAÇÃO

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

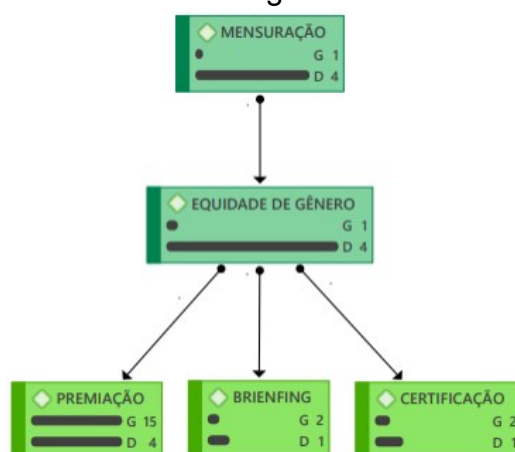
Dentre as categorias apresentadas neste trabalho, a de pesquisa e mensuração de dados foi a segunda que menos obteve ações contabilizadas. Como na primeira – papel das lideranças -, a categoria não pontuou em todas as categorias de contexto. Seguindo o padrão, equidade de gênero teve mais ações, porém pessoas

com deficiência pontuou não teve nenhuma ação que é possível considerar como pesquisa e mensuração de dados. No total, foram 19 ações, divididas em cinco unidades de registro. Dessa forma, é possível mapear as estratégias de mensuração e acompanhamento das iniciativas de implantação e manutenção de políticas e práticas de gestão da diversidade expressas pelas empresas com selo GPTW na plataforma LinkedIn.

6.4.1 Equidade de Gênero

Na Figura 23, é possível ver que a unidade de contexto em questão pontuou cinco ações nas empresas analisadas, com três unidades de registro: premiação, briefing e certificação.

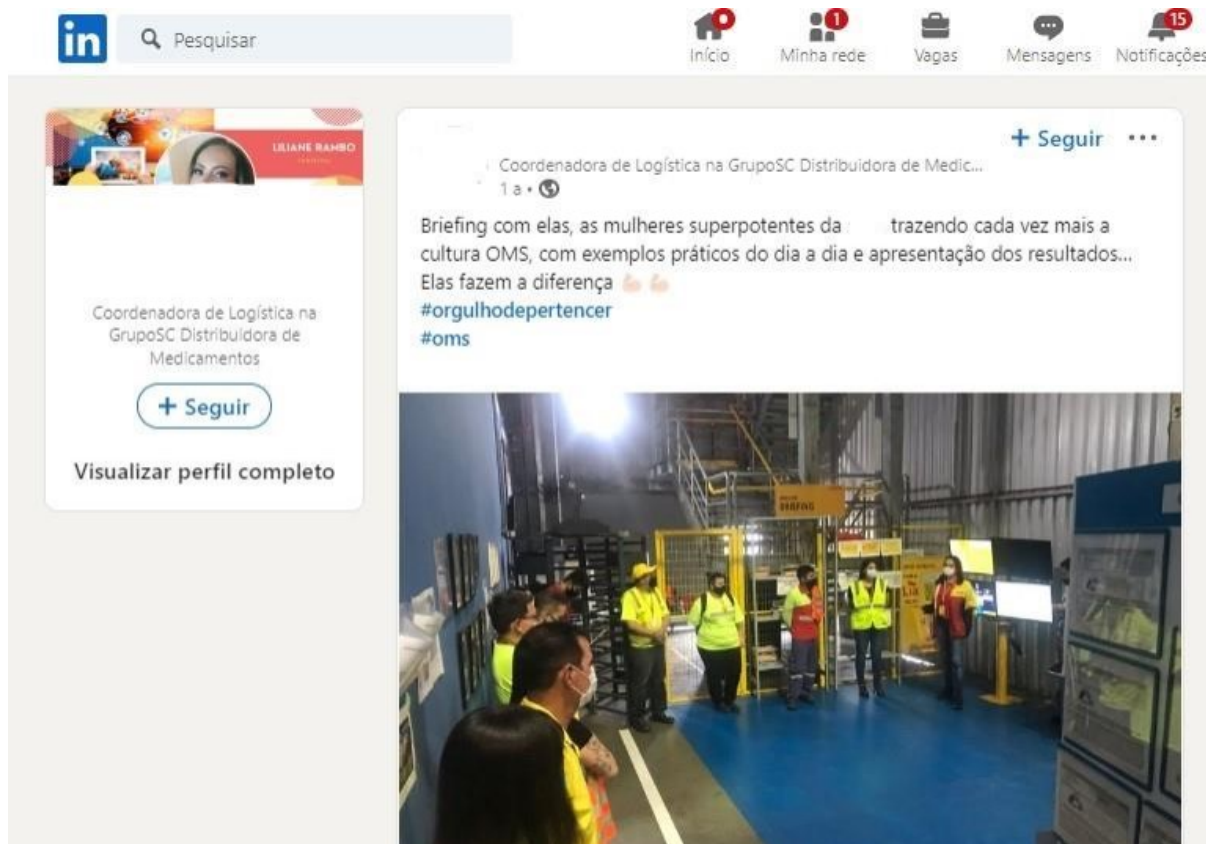
Figura 23 - Relação entre a unidade de contexto Equidade de Gênero e as unidades de registro



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Uma ação que vale menção é a de *briefing*, pois aparece pela primeira vez na pesquisa. Essa ação consiste em uma reunião – que no caso, é somente com mulheres, como apresenta a Figura 24 – para apresentações de resultados. A unidade de premiações como “a maior pontuação no Índice Bloomberg de Igualdade de Gênero (GEI) de 2022 – o quinto ano consecutivo que fomos reconhecidos por acelerar a igualdade e cultivar um ambiente em que todas as nossas pessoas possam se desenvolver e prosperar”. Como mencionado, premiação aparece pontuando com uma ação. Além disso, a unidade de registro de certificação também aparece, com o recebimento do selo Women on Board (WOB), em razão da participação feminina no nosso Conselho de Administração.

Figura 24 – Briefing



Fonte: LinkedIn (2022).

Para esta dimensão, Cox (2001) diz que é necessário o acompanhamento das atividades implantadas, e sua execução das atividades, tais como: melhoria contínua, registro de resultados, gestão do conhecimento, entre outras ferramentas. Por isso, todas as ações feitas por e para mulheres com essa finalidade foram registradas neste tópico.

6.4.2 Equidade Racial

Esta unidade de contexto contabilizou apenas uma unidade de registro, sendo ela a de premiação, como mostra a Figura 25. Foram seis ações, divididas em quatro empresas. Essas premiações destacam ações em prol da promoção de melhorias para pessoas negras.

Figura 25 - Relação entre a unidade de contexto Equidade Racial e as unidades de registro



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Alguns exemplos das premiações são: o primeiro lugar na categoria inclusão étnico-racial da pesquisa Ethos/Época de inclusão, que realiza o mais amplo levantamento sobre práticas de diversidade, equidade e inclusão do país (Figura 26). Outro exemplo, foi a premiação da Revista Exame criou o Guia Exame Diversidade, onde 192 grandes empresas foram avaliadas de acordo com critérios do Instituto Ethos e os parceiros Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades (Ceert), Coalizão Empresarial para Equidade Racial e de Gênero, Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+, Movimento Mulher 360 e Rede Empresarial de Inclusão Social (Reis), entre outras premiações.

Figura 26 – Relato de uma empresa sobre vencer o primeiro lugar na categoria inclusão étnico-racial da pesquisa Ethos/Época de inclusão



Fonte: LinkedIn (2022).

Para o IBGE (2019), apesar de a inclusão as práticas de gestão da diversidade ser vantajosa para as empresas e contribuírem para a inserção do negro no mercado de trabalho, a discrepância entre brancos e negros é evidente. Por isso, premiações referentes a práticas de gestão da diversidade para negros é um indicador importante.

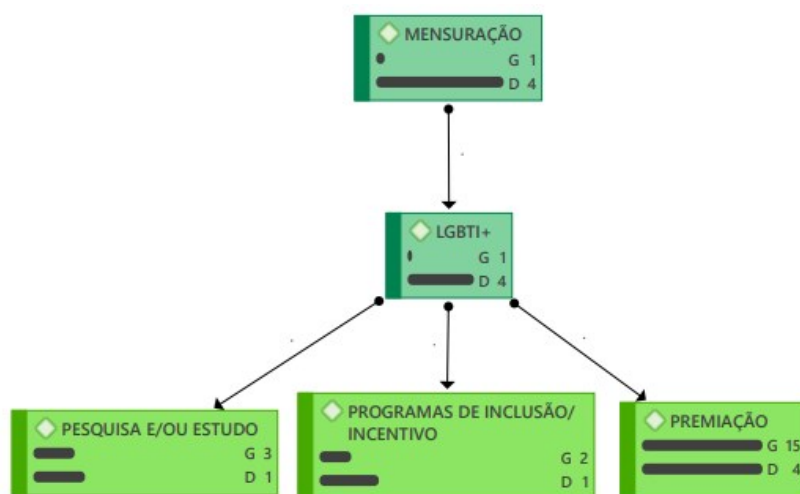
6.4.3 Pessoas com Deficiência

Assim como na categoria de papel de liderança e na categoria de contexto de LGBTI+, essa categoria de análise não contabilizou nenhuma ação. Ou seja, na dimensão de mensuração e pesquisa, não houve nenhuma ação por parte das empresas divulgadas pela plataforma LinkedIn.

6.4.4 LGBTI+

Neste indicador, foram contabilizadas sete ações e três unidades de registros, como mostra a Figura 27: pesquisa e/ou estudo, programas de inclusão/incentivo e premiação.

Figura 27 – Relação entre a unidade de contexto LGBTI+ e as unidades de registro

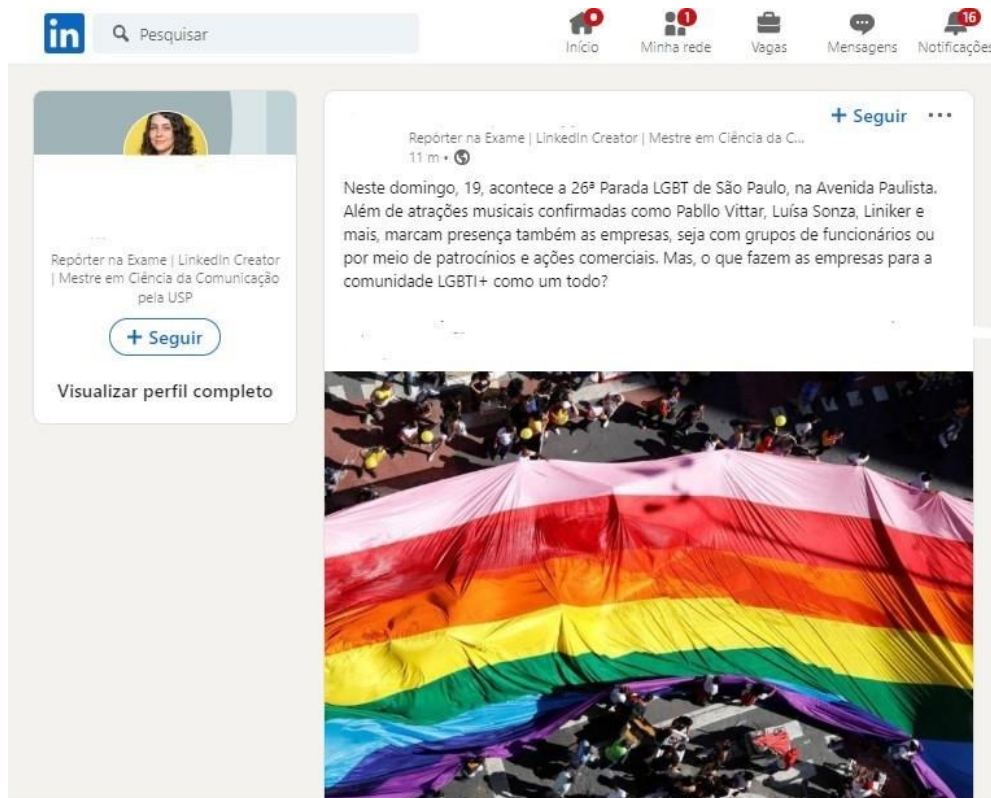


Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Pesquisa e estudo apareceram em duas ações, unidade que vale a menção pois busca estudar e analisar dados sobre o público em foco neste tópico. Esse tipo de ação ajuda a obter dados mais precisos sobre as dificuldades do público LGBTI+, trazendo dados mais assertivos, como faixa etária, renda, religião, entre outros, e dando uma visão mais ampla da questão. Nessa unidade, o patrocínio da organização viabilizará a geração de dados sobre o estado do empreendedorismo desempenhado por pessoas LGBTI+ de diferentes faixas etárias, com foco especial às pessoas 50+, e levando em consideração outros fatores como renda, gênero, raça e região.

Além disso, outra unidade de registro encontrada foi a de promoção de eventos (Figura 28) e a criação de programas de inclusão e incentivo, com uma ação, que se intitula Instituto +Diversidade, frente social de consultoria e que funciona há pouco mais de um ano mobilizando recursos próprios e de empresas parceiras. E por fim, a unidade de premiação aparece em quatro ações. Essa unidade destaca empresas que possuem as melhores práticas de diversidade e inclusão. Um exemplo dessa unidade foi a premiação do segundo lugar no prêmio Melhores Empresas em Práticas e Ações da Diversidade, na categoria “Acesso de adolescentes e jovens no mercado de trabalho”.

Figura 28 – Promoção da 26ª Parada LGBT de São Paulo



Fonte: LinkedIn (2022).

Em consonância com o STF, que, em 2019, decidiu que a discriminação com base na orientação sexual e na identidade de gênero será crime; as organizações necessitam prestar ainda mais atenção, a fim de integrar o público LGBTI+.

6.5 Categorias de Análise

Para uma melhor compreensão, segue quadro de categorias de análise, com as respectivas unidades de contexto e registro.

Quadro 5 – Categorias de análise, unidades de contexto e unidades de registro.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	UNIDADES DE CONTEXTO	UNIDADES DE REGISTRO
PAPEL DA LIDERANÇA	EQUIDADE DE GÊNERO	CARGO DE LIDERANÇA
		EVENTO E/OU REUNIÃO
		PREMIAÇÃO
	EQUIDADE RACIAL	PREMIAÇÃO
		DEPOIMENTO 71
	PCD	CARGO DE LIDERANÇA
EDUCAÇÃO	EQUIDADE DE GÊNERO	EVENTO E/OU REUNIÃO
		MENTORIA
		PROGRAMAS DE INCLUSÃO/INCENTIVO
		CRIAÇÃO DE MATERIAL DE DIVERSIDADE
		DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIAS
		FINANCIAMENTO DE BOLSA
		CERTIFICAÇÃO
		EVENTO E/OU REUNIÃO
	EQUIDADE RACIAL	PALESTRA
		CAPACITAÇÃO
	PCD	TALK E/OU RODA DE CONVERSA
	LGBTI+	RODA DE CONVERSA
POLÍTICAS E PRÁTICAS	EQUIDADE DE GÊNERO	AÇÕES DE ENDOMARKETING
		PLANO DE INCENTIVO
		EVENTO E/OU REUNIÃO
		VAGAS EXCLUSIVAS
		PROGRAMAS DE INCLUSÃO/INCENTIVO
		CONTRATAÇÃO EXCLUSIVA
		MARKETING
	EQUIDADE RACIAL	VAGAS EXCLUSIVAS
		MARKETING
		EVENTO E/OU REUNIÃO
		PROGRAMAS DE INCLUSÃO/INCENTIVO
		DEPOIMENTO
	PCD	AÇÕES DE ENDOMARKETING
		EVENTO E/OU REUNIAO
		VAGAS EXCLUSIVAS
		PROGRAMAS DE INCLUSÃO/INCENTIVO
		SUORTE
	LGBTI+	PATROCINIO
		VAGAS EXCLUSIVAS
		AÇÃO DE MELHORIA
		AÇÕES DE ENDOMARKETING
		VAGAS EXCLUSIVAS
		EVENTO E/OU REUNIÃO
		CONTRATAÇÃO EXCLUSIVA
MENSURAÇÃO	EQUIDADE DE GÊNERO	PROGRAMAS DE INCLUSÃO/INCENTIVO
		FINANCIAMENTO DE BOLSA
		PREMIAÇÃO
		BRIENFING
		CERTIFICAÇÃO
		PREMIAÇÃO
	EQUIDADE RACIAL	AÇÕES PARA A EQUIDADE RACIAL
		PROGRAMAS DE INCLUSÃO/INCENTIVO

	PCD	PREMIAÇÃO
		PESQUISA E/OU ESTUDO
		PREMIAÇÃO
	LGBTI+	APOIO A CAUSAS DE PCD
		PREMIAÇÃO

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No Quadro 5 estão compiladas todas as categorias de análise, unidades de contexto e unidades de registro que foram abordadas na presente seção.

6.5 Resumo de Ações por Organização

Para uma visão mais ampla, segue quadro de ações por empresa, com as respectivas unidades de registro.

Quadro 6 – Resumo de ações por unidades de registro.

UNIDADES DE REGISTRO	EMPRESA										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
CARGO DE LIDERANÇA						1	1		1		3
EVENTO E/OU REUNIÃO	1		2		2						5
DEPOIMENTO			1								1
EVENTO E/OU REUNIÃO			1								1
CAPACITAÇÃO	2		1				1				4
EVENTO E/OU REUNIÃO	1			1							2
MENTORIA		1								2	3
PROGRAMAS DE INCLUSÃO/INCENTIVO					2				1		3
CRIAÇÃO DE MATERIAL DE DIVERSIDADE					1						1
DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIAS						1					1
FINANCIAMENTO DE BOLSA						2					2
CERTIFICAÇÃO							1				1
EVENTO E/OU REUNIÃO					1					1	2
PALESTRA					1						1
CAPACITAÇÃO		1					1				2
CAPACITAÇÃO		2			1						3
TALK E/OU RODA DE CONVERSA						1					1
CAPACITAÇÃO		1									1
AÇÕES DE ENDOMARKETING						2					2

PLANO DE INCENTIVO								1			1
EVENTO E/OU REUNIÃO	1	2	1			1	1		1	1	8
VAGAS EXCLUSIVAS									2	1	3
PROGRAMAS DE INCLUSÃO/INCENTIVO		1			1				2		4
MARKETING								1			1
VAGAS EXCLUSIVAS	1	2									3
MARKETING	1		1								2
EVENTO E/OU REUNIÃO		2	2		2		1		2	2	11
PROGRAMAS DE INCLUSÃO/INCENTIVO	1		4						1		6
RODA DE CONVERSA		2	1								3
AÇÕES DE MARKETING								1			1
EVENTO E/OU REUNIÃO			1	1			2				4
VAGAS EXCLUSIVAS	2	1	2		1			2			8
PATROCINIO										1	1
AÇÃO DE MELHORIA		1			1						2
AÇÕES DE ENDOMARKETING				1							1
EVENTO E/OU REUNIÃO	1	1	1				1				4
VAGAS EXCLUSIVAS		1							1		2
PROGRAMAS DE INCLUSÃO/INCENTIVO	2	1	1							1	5
PREMIAÇÃO		1		1		1					3
BRIEFING									1		1
CERTIFICAÇÃO		1									1
PREMIAÇÃO	2		1		1	2					6
PREMIAÇÃO						1					1
PESQUISA E/OU ESTUDO		2									2
PROGRAMAS DE INCLUSÃO/INCENTIVO		1									2
PREMIAÇÃO		1	1			2					4
TOTAL	16	27	24	8	19	20	16	13	21	19	129

No Quadro 3 estão compiladas todas as categorias de análise, unidades de contexto e unidades de registro que foram abordadas na presente seção.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como foi explanado durante a fundamentação teórica, ficou constatado que a gestão da diversidade tem se tornado um aspecto cada vez mais trabalhado nas organizações. Essa preocupação, além de ser crucial para o público que se beneficia com essas ações, também torna as empresas mais competitivas, já que é uma característica organizacional observado pelo mercado atualmente.

As organizações estão percebendo que a única forma de criar uma vantagem competitiva real é por meio do capital humano, portanto, quanto mais diversificação, mais expertise em mais contextos organizacionais. Tendo isso em vista, é importante oferecer oportunidades e, mais importante ainda, saber como gerenciar essa diversidade dentro das organizações.

A fim de observar como as 10 melhores empresas classificadas no selo GTPW no ano de 2021 fazem essa gestão de diversidade. Para se obter essa análise, foi feita uma pesquisa por meio da plataforma LinkedIn, rede social voltada para o mercado profissional; afinal, como já mencionado anteriormente, o investimento em gestão da diversidade, além de beneficiar o público, é um fator competitivo para a empresa. Por isso, se entende que as organizações queiram divulgar as ações tomadas em relação a esse assunto.

Nesse contexto, o presente trabalho levantou a problemática de “como as iniciativas de implantação e manutenção de políticas e práticas de gestão da diversidade se manifestam em uma rede social voltada para o Mercado de Trabalho?”.

Para alcançar a resposta de tal questionamento, foi estabelecido o objetivo geral de identificar como as políticas de gestão da diversidade das empresas classificadas com o selo GPTW para mulheres, pessoas com deficiência, negros e público LGBTI+ se manifestam na plataforma LinkedIn.

Tendo esse objetivo em vista, foram estipulados quatro objetivos específicos com base nas categorias analisadas pelo Instituto Ethos de Diversidade: identificar como os líderes das empresas com selo GPTW se manifestam acerca das políticas e práticas de gestão da diversidade; caracterizar as iniciativas de educação para a diversidade; identificar como as empresas divulgam suas iniciativas de alinhamento de Políticas e Práticas de gestão da diversidade; e mapear as estratégias de mensuração e acompanhamento das iniciativas de implantação e manutenção de políticas e práticas de gestão da diversidade expressas pelas empresas com selo

GPTW na plataforma LinkedIn. É importante salientar a limitação da presente pesquisa com a escolha ou não de divulgar as ações analisadas na plataforma LinkedIn. A coleta de dados por meio desta plataforma parte da premissa que é de interesse das organizações, divulgar as práticas de uma gestão de diversidade nas redes sociais; entendendo que o comportamento atrai benefícios para as mesmas e fomenta competitividade.

Olhando para o primeiro objetivo específico, que busca identificar como os líderes das empresas com selo GPTW se manifestam acerca das políticas e práticas de gestão da diversidade na Plataforma LinkedIn; seis das dez organizações analisadas divulgaram ações. Entretanto, a categoria foi a que menos obteve ações classificadas, com dez no total. Essa categoria se baseia em todas publicações divulgadas em que apareceram um líder pertencente aos grupos estudados, ou um líder divulgou ações em prol dos mesmos. Entre os grupos estudados, o que teve mais unidades de registros contabilizadas foi equidade de gênero, enquanto a unidade de registro LGBTI+ não teve ações.

O segundo objetivo obteve destaque com bastante ações, caracterizando as iniciativas de educação para a diversidade divulgadas pelas empresas com selo GPTW na plataforma LinkedIn; e foi a segunda mais bem pontuada. Todas as organizações divulgaram ações; indicando a preocupação com o treinamento dos colaboradores. Nesta categoria, não foram só consideradas os treinamentos dedicados aos grupos estudados neste trabalho, como também aqueles que buscavam ensinar aos outros colaboradores sobre os mesmos. Como ocorreu com as outras categorias, o grupo de Equidade de Gênero foi o que mais pontuou em ações, seguido por Equidade Racial, PCD e LGBTI+.

Dentre os objetivos usados para classificar, o terceiro – identificar como as empresas com selo GPTW manifestam suas iniciativas de alinhamento de Políticas e Práticas de gestão da diversidade na plataforma LinkedIn – foi a categoria de contexto que obteve mais ações. Essa categoria pontuou com muitas ações, principalmente por conta dos eventos promovidos pelas organizações para celebrar datas em homenagem aos públicos estudados; eventos online; e vagas exclusivas. O grupo que mais contabilizou foi a equidade de gênero com 17 ações. Entretanto, o grupo que contabilizou menos ações foi LGBTI+, somente com uma atividade divulgada na plataforma LinkedIn. Um número expressivo das ações, é de vagas exclusivas; sendo

possível atribuir essa maior quantidade de ações à obrigatoriedade das cotas para pessoas com deficiência estabelecidas por lei.

O último objetivo busca mapear as estratégias de mensuração e acompanhamento das iniciativas de implantação e manutenção de políticas e práticas de gestão da diversidade expressas pelas empresas com selo GPTW na plataforma LinkedIn.; e foi a segunda menos pontuada. Dentre as organizações, apenas sete das dez divulgaram ações; que variaram entre premiações, pesquisa e certificações. Nesta categoria, foram consideradas as premiações e certificações recebidas por ações em prol dos grupos. Além disso, também foi considerado pesquisas que fomentavam dados de análises dos grupos analisados. A categoria de Equidade de Gênero foi o que mais pontuou em ações, seguido por LGBTI+, Equidade Racial e PCD.

O presente estudo demonstrou, portanto, que as empresas destaques no mercado de trabalho, se preocupam sim, com a gestão da diversidade, porém há disparidade entre os grupos analisados. Enquanto, foi possível perceber que as mulheres já avançaram bastante no mundo corporativo, para os negros, público LGBTI+ e pessoas com deficiência, respectivamente, os desafios são ainda maiores.

Em relação a agenda futura da presente pesquisa é entender o quanto das ações voltadas para a gestão da diversidade são divulgadas na plataforma, por meio de pesquisa qualitativa com os líderes das organizações analisadas, buscando entender o foco das mesmas e quais os caminhos e estratégias serão tomados para atingir as metas traçadas.

REFERÊNCIAS

AGIEL – AGÊNCIA DE ESTÁGIOS. **3 desafios da gestão de diversidade nas organizações.** Disponível em: <https://www.agiel.com.br/site/blog-do-gestor/3-desafios-da-gestao-de-diversidade-nas-organizacoes>. Acesso: 22 nov. 2022.

ALMEIDA, S. L. **O que é racismo estrutural?** Letramento, Belo Horizonte, 2018. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5465054/mod_resource/content/1/ALMEIDA_2019._O_QUE_E_RACISMO_ESTRUTURAL.pdf. Acesso: 12 jan. 2023.

ANDRADE, J. C. **O impacto social da criminalização da LGBTfobia.** Jusbrasil. Disponível em: https://www.jusbrasil.com.br/artigos/o-impacto-social-da-criminalizacao-da-lgbtobia/1761666849?_gl=1*7klphx*_ga*MTI4NDU5MTYyMi4xNjg2NDg5OTM4*_ga_QCSXBQ8XPZ*MTY4NjQ5NTg5MS4yLjAuMTY4NjQ5NTg5MS42MC4wLjA. Acesso: 16 mai. 2023.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação.** São Paulo, Atlas, 2010.

AUSTIN, J. R. A Cognitive Framework For Understanding Demographic Influences In Groups. **International Journal Of Organizational Analysis**, v. 5, n. 4, p. 342-59, 1997.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70 Brasil, 2016.

BARIFOUSE, R. **STF aprova a criminalização da homofobia.** BBC News Brasil, São Paulo, 12/02/2019. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-47206924>. Acesso: 16 mai. 2023.

BARSTED, L. A. L. **Em busca do tempo perdido: mulher e políticas públicas no brasil 1983-1993.** Estudos Feministas, Rio de Janeiro, n. especial, 2 sem., p. 38-54, 1994. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/pdf/ref/v02sespecial/v02sespeciala05.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2023.

BARRY, B.; BATEMAN, T. S. **A social trap analysis of the management of diversity.** The Academy of Management Review, v. 21, n. 3, p. 757-791, 1996.

BASTOS, C. L.; KELLER, V. **Aprendendo a aprender: introdução à metodologia científica.** Petrópolis: Vozes, 6ª ed., 1995.

BENEVIDES, T. M., BRAZ, J. C. Os desafios enfrentados pelas mulheres pretas no mercado de trabalho em Salvador sob uma perspectiva interseccional. **Revista Formadores – Vivências e Estudos**, Cachoeira, v. 12, n. 7, p. 6-19, 2019.

BERTUCCI, R. A. Aplicação de ferramentas para coleta e análise de dados em Linguística. **Revista Estudos Linguísticos**, Belo Horizonte, v. 29, n. 2, p. 999-1032,

2021. Disponível em:
<http://www.periodicos.letras.ufmg.br/index.php/relin/article/view/17417/pdf>. Acesso:
 15 dez. 2022.

BOCHINNI, B. **Negros enfrentam desigualdades no mercado de trabalho, diz Dieese.** Agência Brasil, 18/11/2022. Disponível em:
[https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2022-11/negros-enfrentam-desigualdades-no-mercado-de-trabalho-diz-.](https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2022-11/negros-enfrentam-desigualdades-no-mercado-de-trabalho-diz-) Acesso em: 16 maio 2023.

BORIN, F.; FIENO, P.; SAMPAIO, B. **Diversidade: inclusão ou estratégia?** Harvard Business Review, v. 93, n. 10, p. 58-62, 2015.

BORRILLO, D. A Homofobia. In T. Lionço, & D. Diniz (Orgs.), Homofobia & Educação: Um Desafio Ao Silêncio, **Letras Livres**, Brasília, p. 15-46, 2009.

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991.** Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Diário da União: Brasília, DF, em 24 de julho de 1991; 170º da Independência e 103º da República. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm. Acesso: 18 fev. 2023.

BRUSCHINI, M.C.A.; PUPPIN, A.B. Trabalho de mulheres executivas no brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**, v. 34, n. 121, jan./abr. p. 105-138, 2004. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/cp/a/nbmX97KsCvpcyZ5DxhvMMd/?format=pdf&lang=pt>. Acesso: 5 jan. 2023

CAPPELLIN, P. As desigualdades impertinentes: telhado, paredes ou céu de chumbo? **Revista Gênero**, v. 9, p.89-126, 2008.

CARAMEZ, R. P. **Como ter Sucesso no LinkedIn.** 1ª ed., Lisboa: Pactor, 2013.

CARVALHO-FREITAS, M. N. Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, p. 121-138, 2009. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/rac/a/FXGvnD8wLQXP67fdng5my3j/?format=pdf&lang=pt>. Acesso: 16 mai. 2023.

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**, Belo Horizonte, v. 17, n. 48, p. 174-191, set./dez., 2017. Disponível em:
<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/16769/13071>. Acesso: 16 mai. 2023.

CARVALHO, C. **Brasil registrou 256 mortes violentas de LGBTQ+ em 2022, mostra Grupo Gay da Bahia.** O Globo, 19/01/2023. Disponível em:
<https://oglobo.globo.com/brasil/noticia/2023/01/brasil-registrou-256-mortes-violentas-de-lgbt-em-2022-mostra-grupo-gay-da-bahia.ghtml>. Acesso: 16 mai. 2023.

CASTILLO, M. A. S. La gestion de la diversidad en la empresa. **Revista do Instituto Tecnológico Autônomo de México**, n. 11, año 3, set./nov., 2005. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8234747.pdf>. Acesso: 25 set. 2022.

CELLARD, A. **A análise documental**. In: POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, Vozes, 2008.

CONCEIÇÃO, E. B. **Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidade para Todos: Institucionalizando Novas Práticas Organizacionais?** In: Encontro de Administração Pública e Governança, 2010, Vitória, Anais do EnAPG 2010.

COSTA JUNIOR, L.; SILVA, L. C. Brancos e negros: vantagens em decisões de emprego. **Revista Economia e Gestão**, v. 21, n. 58, p. 223-235, 2021.

COSTA, A. A. A. O movimento feminista no Brasil: dinâmicas de uma intervenção política. **Revista Gênero**, Niterói, v. 5, n. 2, 1 sem., p. 9-35, 2005.

COUTINHO, T. **Conheça a história do LinkedIn e aprenda a usá-lo**. Blog Voitto. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/linkedin-como-tudo-comecou>. Acesso Em: 2 Out. 2022.

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

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

COX JR., T.; BLAKE, S. **Managing diversity: implications for organizational competitiveness**. Academy of Management Executive, v. 5, n. 3, p. 45-57, 1991.

DALPIAN, P. R. C.; SILVEIRA, T. D. Locais de mercado, diversidade e exclusão interseccional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 2, p. 377-390. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/zqXDRS788CT3qGZgBRFVKKL/?format=pdf&lang=pt>. Acesso: 20 set. 2022.

DIAS, A. F. M.; RIBEIRO, L. P.; SILVA, I. P.; ZANIN, H. S. Políticas organizacionais de inclusão: práticas de respeito às minorias sexuais e de gênero. **Research, Society and Development**, Itabira, v. 9, n. 1, jan. 2020. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/1894/1587>. Acesso: 08 out. 2022.

ESTEVES, S. A. P. **O dragão e a borboleta - sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Axis Mundi, 2000.

EXAME. **As melhores empresas para você trabalhar**. Guia 2012 Você S/A. Editora Abril, set. 2012.

FARAH, M. F. S. Gênero e Políticas Públicas. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 47-71, jan./abr., 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/T3X8zdDGn5DZbcjxTLjcyKM/?format=pdf>. Acesso: 14 jan. 2023.

FERREIRA, J. B.; SADOYAMA, A. S. P.; CORREIA, A. F. C.; GOMES, P. A. T. P. Diversidade e gênero no contexto organizacional: um estudo bibliométrico. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 45-66, jul./set., 2015. Disponível em: https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11225/pdf_1. Acesso: 30 set. 2022.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. **Revista Administração de Empresa**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBRcD7FJHnQj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso: 25 set. 2022.

FREITAS, T. A. **A gestão da diversidade em um ambiente de inovação**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/205376/001110550.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso: 19 ago. 2022.

GARCIA, A.; SOUZA, E. M. Sexualidade e trabalho: estudo sobre a discriminação de homossexuais masculinos no setor bancário. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1353-1377, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/tqvtGykMCSkKRNjCy44FNRw/?format=pdf&lang=pt>. Acesso: 20 mai. 2023.

GEMELLI, C. E.; FRAGA, A. M.; PRESTES, V. A. Produção Científica Em Relações De Trabalho E Gestão De Pessoas (2000/2017). **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 17, n. 2, p. 222-248, mai./ago., 2009. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/contextus/article/view/41214/99199>. Acesso: 05 out. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed., São Paulo: Atlas, 2002.

GILBERT, J. A.; STEAD, B. A.; IVANCEVICH, J. M. Diversity management: a new organizational paradigm. **Journal of Business Ethics**, v. 21, n. 1, p. 61- 77, 1999.

GOLEMBIEWSKI, R. T. **Managing diversity in organizations**. United States Of America: The University Of Alabama Press, 1995.

GRACIETTI, L. **Empresa GPTW: Veja como conseguir o selo de uma ótima empresa**. Feedz Blog, 06/02/2023. Disponível em: https://www.feedz.com.br/blog/empresa-gptw/#o_que_e_o_selo_gptw. Acesso: 15 mar. 2023.

GRAÇA, M. I. B. R. G. **O investimento em capital humano e a criação de valor nas empresas: uma aplicação às unidades hospitalares E. P. E. Portuguesas**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Finanças), Instituto Politécnico do Porto, 2011. Disponível em: <https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/384/1/Tese.pdf>. Acesso: 22 ago. 2022.

GREENE, A. M.; KIRTON, G. **The dynamics of managing diversity and inclusion: a critical approach**. Routledge; 5th ed., 2021.

_____.; KIRTON, G. Views from another stakeholder: trade union perspectives on the rhetoric of 'managing diversity'. Industrial Relations Research Unit, Warwick, n. 74, p. 1-27, 2004.

HANASHIRO, D. M. M.; QUEIROZ, R. C. **O efeito da diversidade nos times multifuncionais: um estudo na indústria automobilística**. In: XXX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 30. Anais... Salvador: ANPAD, 2006.

HESSELBEIN, F. **A organização circular**. In: A Organização do Futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã. 5ª ed. São Paulo: Futura, 2003, p. 101-105.

HORWITZ, S. K.; HORWITZ, I. B. The effects of team diversity on team outcomes: a meta-analytic review of team demography. **Journal of Management**, v. 33, n. 6, p. 987-1015, dec., 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Sinopse do Censo Demográfico de 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2011. Disponível em: <https://censo2010.ibge.gov.br/sinopse/>. Acesso: 12 abr. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil**. 2019. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101681_informativo.pdf. Acesso: 24 jan 2023.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. Instituto Ethos e Banco Interamericano de Desenvolvimento. 2016. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-acoes-afirmativas/>. Acesso: 24 jan. 2023.

IRIGARAY, H. A. R. **Estratégia de sobrevivência dos gays no ambiente de trabalho**. XXXI ENANPAD Encontro Nacional da ANPAD. Rio De Janeiro, 2007.

IRIGARAY, H. A.; FREITAS, M. E. Estratégia de sobrevivência dos gays no ambiente de trabalho. **Psicologia Política**, v. 13, n. 26, p. 75-92, 2013.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. **The International Journal Of Human Resource Management**, v. 19, n. 12, p. 2133- 2154, 2008.

JONES JR, J. E. The rise and fall of affirmative action. In: **Race in America – The Struggle For Equality**. Madison: University of Winsconsin Press, 1993.

LEME, E. S.; COSTA, V. A. Educação, inclusão e direitos humanos: como esse estuário desaguou na escola? **Revista Educação Especial**, Santa Maria, v. 29, n. 56, p. 667-680, set./dez., 2016.

LIMA, E. **Mulheres no mercado de trabalho: avanços e desafios**. Fiocruz, 15/03/2022. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/noticia/mulheres-no-mercado-de-trabalho-avancos-e-desafios>. Acesso em: 16 maio 2023.

LOPEZ-ROCHA, S. Diversity in the workplace: issues, strategies, and perspectives. **International Journal of the Diversity**, v. 5, n. 5, p. 11-18, 2006.

MARQUES, D. S.; MOREIRA, T. P.; LIMA, T. C. B. Um olhar sobre a experiência de inclusão de pessoas com deficiência que trabalham em uma Universidade Pública. **Revista Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 17, n. 48, p. 120-140, set./dez., 2017. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/15653/13068>. Acesso em: 10 out. 2022.

MAYRING, P. Einführung in die qualitative Sozialforschung [Introdução à pesquisa social qualitativa]. 5ª ed., Weinheim: Beltz, 2002.

MICHETTI, M. O discurso da diversidade no universo corporativo: “institutos” empresariais de cultura e a conversão de capital econômico em poder político. **Contemporânea – Revista de Sociologia da UFSCar**, vol. 7, n. 1, p. 119-146, jan-jun. 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4322/2316-1329.029>. Acesso: 10 set. 2022.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14ª ed., São Paulo: HUCITEC, 2014. Disponível em: <https://livrogratuitosja.com/wp-content/uploads/2022/04/O-DESAFIO-DO-CONHECIMENTO-ATUALIZADO.pdf>. Acesso: 10 mai. 2023.

MILLIKEN, F. J.; MARTIN, L. L. Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 2, p. 402-34, 1996.

NERI, M. C.; SOARES, W. L. Idade, incapacidade e o número de pessoas com deficiência. **Revista Brasileira de Estudos de População**, Campinas, v. 21, n. 2, p. 303-321, jul./dez., 2004. Disponível em: https://www.rebep.org.br/revista/article/view/274/pdf_255. Acesso: 20 fev. 2023.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa – características, uso e possibilidades. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 2 sem., 1996. Disponível em: https://www.hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/NEVES-Pesquisa_Qualitativa.pdf. Acesso: 10 mai. 2023.

NIKOLAOU, I. Social Networking Web Sites in Job Search and Employee Recruitment. **International Journal of Selection and Assessment**. v. 22, n. 2, p. 179-189, 2014.

NKOMO, S. M.; COX JR., T. **Diversidade e identidade nas organizações**. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. Questões e temas emergentes em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5690258/mod_resource/content/1/DIVER%201.pdf. Acesso: 10 dez. 2022.

OLLINGTON, N.; GIBB, J.; HARCOURT, M. Online social networks: an emergent recruiter tool for attracting and screening. **Personnel Review**, v. 42, n. 3, p. 248-265, 2013.

OSMAN, M. **Estatísticas e Fatos do LinkedIn (2023)**. Kinsta, 24/04/2023. Disponível em: <https://kinsta.com/pt/blog/estatisticas-e-fatos-do-linkedin/>. Acesso: 15 mai. 2023.

PAPACHARISSI, Z. The virtual geographies of social networks: a comparative analysis of Facebook, LinkedIn and ASmallWorld. **New Media Society**, v. 11, n. 1,2, p. 199–220, 2009.

PASTORE, J. **A evolução do trabalho humano: leituras em relações do trabalho**. São Paulo: LTr, 2001.

PORTELA, G. L. Abordagens teórico-metodológicas. **Projeto de Pesquisa no ensino de Letras para o Curso de Formação de Professores da UEFS**. 2004.

PUENTE-PALÁCIOS, K. E.; SEIDL, J.; SILVA, R. A. D. **O impacto da percepção das diferenças na satisfação de equipes de trabalho**. In: XXXI Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 31. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

QUEIROZ, A. C. S.; ÁLVARES, I. M.; MOREIRA, D. A. **Gestão da diversidade cultural, estratégia e vantagem competitiva: um estudo de caso no Brasil**. ANPAD, 2015.

RODRIGUES, V. **Líder ágil, liderança VUCA: como liderar e ter sucesso em um mundo de alta volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade**. São Paulo: Casa do Editor, 2018.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Rev. Bras. de História e Ciências Sociais**. n. 1, p. 1-15, jul., 2009.

SANCHEZ, A.; GRANADO, A.; ANTUNES, J. **Redes Sociais para Cientistas**. Lisboa: Nova Escola Reitoria da Universidade Nova de Lisboa, 2014.

SCHNEIDER, S. K.; NORTHCRAFT, G. B. **Three social dilemmas of workforce diversity in organizations: a social identity perspective**. Human Relations, v. 52, n. 11, p. 1445-1468, 1999.

SENA, V. **Consciência Negra: gráficos mostram abismo racial no mercado de trabalho**. Exame, 17/11/2020. Disponível em:

<https://exame.com/carreira/consciencia-negra-graficos-mostram-abismo-racial-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso: 9 out. 2022.

SILVA, P. M. M.; VASCONCELOS, C. R. M. Diversidade cultural no contexto organizacional. **Comunicação & Informação**, vol. 22, p. 1-14, 2019. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/ci/article/view/55133/33540>. Acesso: 30 set. 2022.

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

SORANZ, R. F. **Diversidade e inovação: um estudo sobre as práticas de gestão da diversidade e a relação com a percepção de desempenho em inovação**. Tese (Doutorado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-31052019-164154/publico/CorrigidoRossana.pdf>. Acesso: 10 set. 2022.

TEIXEIRA, J. C.; NASCIMENTO, M. C. R.; CARRIERI, A. P. **De Xica da Silva a funcionário da/cozinha do RU: manifestações discursivas de sexismo e racismo nas universidades brasileiras**. Anais do encontro anual da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração, Rio de Janeiro, Brasil, n. 38, p. 1-16, 2014.

TEIXEIRA, K. C. S. **O tema da diversidade na agenda da responsabilidade social: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Política Social) – Escola de Serviço Social, Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2010.

THOMAS, R. R. From affirmative action to affirmative diversity. **Harvard Business Review**, p. 107-118, mar./apr., 1990.

TURATO, E. R. Métodos qualitativos e quantitativos na área da saúde: definições, diferenças e seus objetos de pesquisa. **Revista de Saúde**, v. 39, n. 3, p. 507-514, jun. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsp/a/qtCBFFfZTRQVsCJtWhc7qnd/?format=pdf&lang=pt>. Acesso: 11 mai. 2023.

VISTA DO AS DIVERSIDADES DA DIVERSIDADE: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). Bibliotecadigital.fgv.br. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/85305/80565>. Acesso em: 16 jul. 2023.

WENTLING, R. M.; PALMA-RIVAS, N. **Current status and future trends of diversity initiatives in the workplace: diversity experts' perspective**. Human Resource Development Quarterly, v. 9, n. 3, p. 35-61, 1998.

WISE, L. R.; TSCHIRHART, M. **Examining empirical evidence on diversity effects: how useful is diversity research for public-sector managers?** Public Administration Review, v. 60, n. 5, p. 386-95, 2000.

YADAV, S.; LENKA, U. Diversity management: a systematic review. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 29, n. 8, p. 901-929, 2020.

ZIDE, J., ELMAN, B., SHAHANI-DENNING, C. LinkedIn and recruitment: how profiles differ across occupations. **Employee Relations**, v. 36, n. 5, p. 583-604, 2014.