

ZINE CONSCIENTE

#78



**DIVERSIDADE, EQUIDADE
E INCLUSÃO: O NOVO
PARADIGMA CORPORATIVO**

A ERA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

No universo corporativo, eficiência, lucratividade e crescimento foram, por muito tempo, as palavras de ordem. No entanto, à medida que o mundo evolui, os valores que alicerçam as organizações também passam por transformações profundas. Hoje, mais do que perseguir o sucesso financeiro, as empresas precisam se atentar à sua responsabilidade social, o que inclui promover a diversidade, equidade e inclusão em seus ambientes de trabalho. E as razões para essa mudança de paradigma não são apenas claras, mas urgentes.

De acordo com o IBGE (2022), a população brasileira é composta por 52% de mulheres e 56% de pessoas pretas e pardas. No entanto, essa representatividade não se reflete no ambiente corporativo, onde mulheres ocupam 37,4% dos cargos de liderança, enquanto os negros e pardos apenas 29,5%. Além disso, esses grupos enfrentam disparidades salariais significativas. As mulheres negras, em particular, são as mais afetadas pela discriminação e frequentemente se encontram em empregos precários. Outros grupos minoritários, como LGBTQIA+, pessoas com deficiência e com mais de 50 anos, também enfrentam desafios semelhantes de discriminação no mercado de trabalho.

Mulheres ocupam **37,4%**
dos cargos de liderança,
enquanto os negros e
pardos apenas **29,5%**.

(IBGE 2022)

À medida que a população envelhece, a situação se torna ainda mais complexa. Dados do Censo de 2022, revelaram o crescimento de apenas 0,5% da população - a menor taxa em 150 anos - o que representa um desafio significativo para a economia do país nos próximos anos.

Diante deste cenário, é inegável que postergar a adaptação para uma nova realidade mais diversa e inclusiva não é mais uma opção. A favor de uma ação mais imediata, conta o fato de que o tema vem ganhando importância estratégica nas empresas, amparado por pesquisas que indicam que ambientes de trabalhos mais diversos são também mais colaborativos, produtivos, criativos e inovadores. Há ainda a onipresente pressão para a aderência à agenda ESG (Ambiental, Social e Governança), que destaca empresas



Pesquisas indicam que **ambientes de trabalhos mais diversos** são também **mais colaborativos, produtivos, criativos e inovadores.**

com práticas ambientalmente responsáveis, que promovem a diversidade e equidade no trabalho e que garantem uma governança transparente e ética.

Assim, a construção de um ambiente empresarial mais inclusivo e equitativo não é apenas um imperativo moral, mas também uma estratégia essencial para a sustentabilidade do negócio a longo prazo. O potencial de inovação e a melhoria do desempenho organizacional estão intrinsecamente ligados a essa busca pela diversidade e inclusão. O mundo está evoluindo e as empresas precisam acompanhar essa evolução. Portanto, seja de olho na

sustentabilidade empresarial ou no bem-estar de toda a sociedade, **a hora de agir é agora!**



IMPULSIONANDO

A CULTURA DA INCLUSÃO

O futuro da nossa economia e sociedade depende das escolhas que fazemos hoje. Mas quando o assunto é diversidade e inclusão, não se trata apenas de uma escolha, mas de se preparar para enfrentar um processo gradual, sujeito a resistência inicial e alguns percalços. É no que acredita Cris Kerr, CEO da **CKZ Diversidade**. Para ela, o cerne de qualquer transformação está no quanto a sua importância é compreendida. E isso faz total diferença na etapa inicial de implantação de ambientes mais diversos e inclusivos.

“Eu costumo dizer que a transformação só ocorre quando há uma necessidade percebida. Portanto, é essencial abordar as mudanças de forma clara e cuidadosa. Comunicação, esclarecimento e contato pessoal são fundamentais. É nessa primeira etapa de conversa, diálogo e escuta que mostramos os benefícios reais da diversidade e inclusão”, explica.



Cris Kerr, CEO da **CKZ Diversidade**.

Ainda segundo Cris, à medida que as mudanças são estabelecidas, o foco segue para a liderança, que se torna responsável por guiar as ações de DE&I da organização para o sucesso. E, neste ponto, é preciso investir em desenvolvimento.

“É importante lembrar que inclusão não é apenas sobre levar diversidade para dentro da empresa, mas também criar um ambiente que promova o crescimento equitativo. Para tanto, superar esses desafios requer um acompanhamento atento, planejamento estratégico e análise constante da liderança. É uma jornada de equilíbrio entre inclusão e desenvolvimento, e esse cuidado é vital para um progresso contínuo”, destaca.

Para alcançar o equilíbrio, pesa nessa balança o **desenvolvimento de alguns pré-requisitos para lideranças que desejam se destacar em um futuro empresarial mais complexo e humanizado:**



Soft Skills

Flexibilidade, comunicação, trabalho em equipe e gestão de tempo.

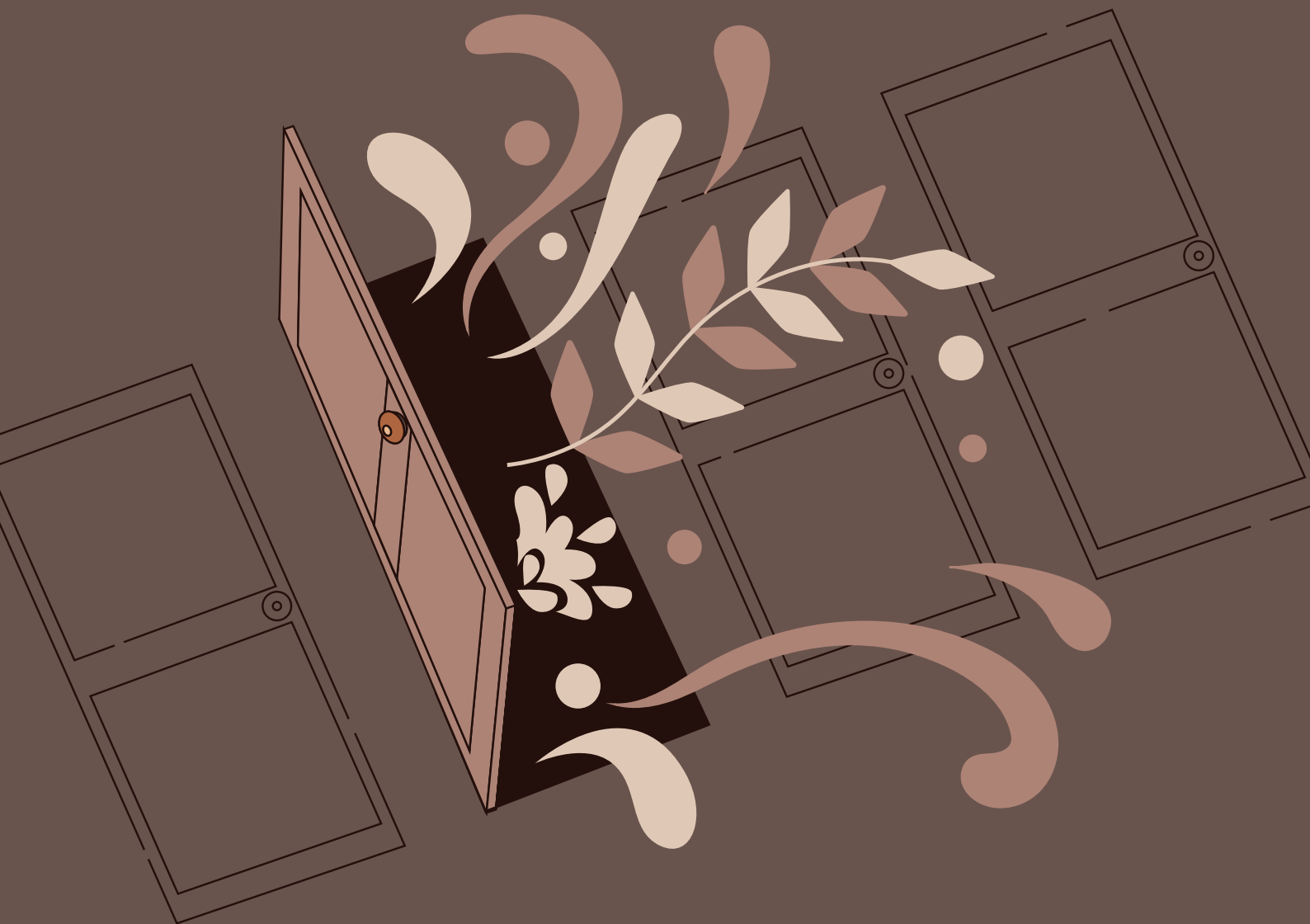
Quando cultivadas e incentivadas no local de trabalho, criam um espaço psicológico seguro, em que os indivíduos se sentem aceitos e ouvidos. Apesar de exigir esforço e dedicação, a integração dessas habilidades na cultura corporativa de uma organização pode levar à inclusão, especialmente para grupos marginalizados.



Habilidades humanas

Inteligência emocional, empatia, resolução de conflitos e autoconsciência.

Desenvolver habilidades humanas envolve autoconhecimento, abertura a ideias diversas, compreensão de objetivos e reconhecimento de limites. Essas habilidades são essenciais em todas as áreas e contribuem para a construção de cultura empresarial alinhada aos princípios de diversidade, equidade e inclusão.



DIVERSIDADE E INCLUSÃO DA PORTA PARA DENTRO

Confiante no poder do conhecimento para a promoção da diversidade e inclusão, a **Gerdau** investe em uma trilha de formação obrigatória para posições de liderança, que vai de treinamentos sobre vieses inconscientes a combate ao assédio.

Além disso, focada em se tornar uma das empresas mais inclusivas no segmento industrial, a Gerdau concebeu o Programa Pertencer, que tem capacitado mulheres para assumirem posições nas operações em todas as suas unidades industriais no Brasil. Ao lado dos programas Helda Gerdau - acelerador de carreiras de mulheres que já ocupam cargos de liderança na empresa - e Entrelaço - focado em fortalecer a rede de mulheres gerentes da Gerdau - a empresa, que é signatária da ONU Mulheres, vem evoluindo em seus esforços internos de promover a equidade de gênero e o empoderamento das mulheres.

Para a líder global de D&I da Gerdau, Carla Fabiana Daniel, as ações da empresa em relação à diversidade, equidade e inclusão são um reflexo do seu propósito de “empoderar as pessoas que constroem o futuro”.

“A companhia abraçou o tema igualdade de gênero e hoje possui uma agenda de projetos ancorados em fazer o certo e em criar um ambiente inclusivo e diverso, pois acredita que a inovação só acontece se houver diversidade e que a empresa deve ser um reflexo da sociedade onde está inserida”, enfatiza.

Tamanha dedicação para criar um ambiente livre de discriminação e assédio; proporcionar equidade de carreira e desenvolvimento para as mulheres; e ampliar a participação de mulheres em posições de lideranças e nas áreas operacionais do negócio, levou a Gerdau a conquistar, em 2023, o **reconhecimento do Instituto Ethos e da ONG Women in Leadership in Latin America (WILL)**, o que para Carla é uma sinalização do avanço da empresa na estratégia de promoção da diversidade, equidade e inclusão.

“Para nós, é importante saber que os projetos e iniciativas estão fazendo a diferença e impactando positivamente nossos colaboradores, colaboradoras, o ecossistema em que estamos presentes e o público em geral”, comemora.

Com cerca de **27% mulheres em cargos de liderança na empresa atualmente**, e a pretensão de alcançar 30% até 2025, a Gerdau investe, ainda, no fortalecimento do seu pipeline de talentos destinados a posições de liderança por



Carla Fabiana Daniel, Líder Global de D&I na **Gerdau**.

meio dos seus programas de estágio (G.Start) e de trainees (G.Future). Mais do que atuar na promoção de mulheres aos cargos de liderança, esses programas também são a porta de entrada para profissionais que se encaixam nas múltiplas dimensões da diversidade de gênero, como, por exemplo, pessoas negras, com deficiência ou LGBTQIA+, em total alinhamento à ambição da Gerda de desempenhar um papel ativo na busca por soluções para os desafios e dilemas da sociedade.

Na mesma linha, a **Ambev** implementou, em 2022, o programa “Dàgbá - líderes do futuro”, para fomentar a diversidade étnico-racial de profissionais em cargos de liderança na empresa. Com um espaço de aprendizagem centrado na pessoa negra, o Dàgbá envolve uma abordagem interdisciplinar com três frentes de atuação: antropologia, design e desenvolvimento comportamental de soft skills. Em sua primeira turma, o programa contou com a participação de 70 líderes em níveis e setores variados, e 57 pessoas concluíram os estudos. Destes, 12 profissionais já foram promovidos nas suas áreas de atuação.



Michele Salles Villa Franca, Diretora de Diversidade, Equidade, Inclusão e Saúde Mental na **Ambev**.

O programa é fruto de uma transformação radical que a Ambev passou no seu negócio nos últimos anos, quando reconheceu que tinha uma longa caminhada pela frente sobre a temática racial e assumiu compromissos importantes para promover a agenda de equidade dentro e fora da companhia.

“Ambev já é farol para o mercado em diversidade, equidade e inclusão e com esse programa estamos oferecendo oportunidades reais para que as pessoas negras da companhia se sintam confortáveis para ocupar cargos e espaços de liderança”, afirma Michele Salles Villa Franca, diretora de Diversidade, Equidade, Inclusão e Saúde Mental da Ambev.

Em 2020, a Ambev assinou os 10 Compromissos das Empresas para a Promoção da Igualdade Racial, anunciou 13 metas específicas para aumentar a diversidade racial dos seus líderes e da cadeia de valor e constituiu um comitê de especialistas externos relacionados à pauta racial. A companhia também lançou o Representa, programa de estágio exclusivo para pessoas autodeclaradas negras, e já incorporou mais de 500 profissionais negros ao quadro de líderes da companhia.

INCLUSÃO ALÉM DAS COTAS

Em agosto de 2022, a B3, Bolsa de Valores do Brasil, colocou em audiência pública uma proposta para que as mais de 420 companhias listadas elegessem, pelo menos, uma mulher e um integrante de grupo minorizado para a alta liderança, e que incluíssem metas ESG como critério de remuneração variável. A medida foi uma resposta à falta de representatividade feminina em cargos de liderança, que teve como base um levantamento da própria B3. Em julho de 2023, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) aprovou as medidas, refletindo a necessidade de ações concretas para superar os desafios da diversidade, uma vez que a teoria não se traduz automaticamente nas práticas do mercado.

As razões para essa falta de representatividade podem ser atribuídas à resistência corporativa persistente, que se apresenta, por exemplo, nos números relacionados à inclusão de pessoas com deficiência nas empresas. Mesmo com respaldo da [Lei 8213/91](#), que estabelece que empresas devem destinar um percentual específico de suas vagas para pessoas com deficiência de acordo com o seu porte, a verdade é que mais da metade das empresas brasileiras que se enquadram na lei não cumprem a cota exigida. De acordo com o [Relatório Anual de Informações Sociais \(RAIS\) de 2021](#), apenas 49,8% das vagas reservadas para pessoas com deficiência estão preenchidas no Brasil.

Para enfrentar esse desafio, Katya Hemelrijk, CEO da Consultoria **Talento Incluir**, acredita ser necessário investir em letramento e conscientização, para que as empresas enxerguem as pessoas com deficiência como profissionais produtivos.



Katya Hemelrijk, CEO da Consultoria **Talento Incluir**.

“A inclusão verdadeira só acontece por convicção e não por obrigação. Estar preparado para mergulhar no universo da pessoa com deficiência é essencial para que o processo de inclusão aconteça. Gestores, profissionais de RH e colegas de trabalho devem participar de conversas sinceras sobre as deficiências, para que todos entendam o seu papel como aliados da inclusão”, explica.

Firme no propósito de “tornar o local de trabalho um lugar onde todos se sintam confortáveis e seguros”, a **Irani Papel e Embalagem** vem se destacando no cenário de inclusão. Por meio de uma série de ações em toda a organização para a inclusão de colaboradores com as mais diversas características, incluindo a adaptação dos seus espaços físicos, a empresa alcançou o impressionante índice de 5,15% de contratações de pessoas com deficiência em todas as suas unidades fabris - Vargem Bonita (SC), Joaçaba (SC), Porto Alegre (RS), Balneário Pinhal (RS), Indaiatuba (SP) e Santa Luzia (MG). O resultado, segundo Fabiano Alves Oliveira, diretor de Pessoas, Estratégia e Gestão, deriva da especial atenção ao preparar times e gestores para receber os colegas, com um olhar de respeito e inclusão das diferenças.

“Quando a pessoa se sente acolhida, respeitada e cuidada no seu local de trabalho, ela certamente terá muito mais razões para permanecer ali. Isso se reflete em um baixo turnover, que é um problema para muitas empresas, em todos os setores. Em 2023, fechamos o ano com turnover médio mensal de apenas 1,44%, um indicador positivo considerando a média da indústria e mesmo do setor”, celebra.

Vale lembrar que o protagonismo da pessoa com deficiência também é essencial para que a inclusão aconteça de forma saudável. Por isso, participar de workshops de carreira e cursos para desenvolvimento profissional não devem ser



Fabiano Alves Oliveira,
Diretor de Pessoas,
Estratégia e Gestão na
Irani Papel e Embalagem.

deixados de lado. Por outro lado, as empresas devem ir além da contratação, responsabilizando-se, também, pelo desenvolvimento da carreira desses profissionais, auxiliando-os a superar desafios e a se destacarem em suas posições. “O maior desafio hoje é olhar para a carreira dos profissionais com deficiência. A contratação ainda é muito focada nos cargos de entrada. Hoje, mais de 70% das pessoas com deficiência contratadas nunca foram promovidas ou desenvolvidas em seus empregos”, conta Kathya.

Na Irani, um dos exemplos da aplicação desta responsabilidade corporativa é a iniciativa de Mentoria Feminina, que faz parte do Programa Gera Diversidade e que visa fortalecer a autoconfiança da colaboradoras e ampliar a consciência sobre o seu potencial, oferecendo orientação sobre possibilidades de atuação, carreira e desenvolvimento pessoal e profissional. Essa abordagem se reflete no avanço de 7% nos indicadores ESG relacionados à igualdade de gênero na empresa, que hoje mantém 25% de mulheres no quadro funcional e 21% em cargos de liderança. Além disso, por meio dos seus cinco programas de atuação junto aos seus recursos humanos – Gera, Motiva, Cresce, Cuida e Supera – a Irani acompanha todo o ciclo profissional dos colaboradores, tornando o processo de atração, engajamento e acompanhamento da trajetória dos profissionais na empresa muito mais efetivo.


LEI DE COTAS: TRANSFORMANDO INCLUSÃO E DIVERSIDADE NO MERCADO DE TRABALHO

“A Lei de Cotas não é um privilégio. É uma medida transitória de equidade para transformar uma realidade de desigualdade social. Se tem pessoas com deficiência trabalhando hoje, no mercado formal, muito (ou quase tudo) se deve à Lei de Cotas. Portanto, é preciso enaltecê-la e defendê-la”.

Carolina Ignarra, CEO do Grupo Talento Incluir

Confira alguns benefícios que a lei traz à inclusão da pessoa com deficiência:

Aumento nas contratações de pessoas com deficiência



A partir de 2007, quando a fiscalização do cumprimento da reserva legal de vagas nas empresas pela Lei de Cotas tornou-se obrigatória em todas as unidades da federação, é que houve um salto de contratações (52,93% entre 2009 e 2017, segundo a RAIS).

Valor às marcas



Diversidade e inclusão geram valor para a marca. O consumidor tem preferido consumir produtos e serviços de empresas que valorizam também a diversidade e tornam-se valores incorporados à cultura da empresa e à percepção da marca.

Melhora na comunicação




A verdadeira inclusão ocorre quando todos os colaboradores passam a ter espaço e são respeitados. Tal fato fica evidente quando há diferentes perfis trabalhando na empresa, sejam de diversas faixas etárias, etnias ou classes sociais. Paralelamente, ocorre uma comunicação mais clara e integrada, resultando em um trabalho mais produtivo.

Transforma realidades



Colabora para transformar a realidade de exclusão e desequilíbrio social e, ao mesmo tempo, convence as pessoas com deficiência que suas deficiências não as definem e, muito menos, as desvalorizam.

Atração dos melhores profissionais do mercado



Organizações que entendem a importância da diversidade e inclusão tendem a respeitar as necessidades diferentes de seus profissionais e, com isso, acabam por atrair os melhores talentos que estão em busca não apenas dos melhores salários, mas também de empresas com segurança psicológica e socialmente responsáveis.

Mais inovação



A diversidade nas equipes amplia a capacidade de desenvolver inovações para as empresas. Além disso, melhora a convivência e permite a troca de aprendizado. Acessar vivências e opiniões diversas ajuda a ampliar a criatividade.

Mais acessibilidade



Equipes diversas tornam as empresas mais atentas e preparadas para a acessibilidade em todas as suas dimensões: arquitetônica, atitudinal, comunicacional, digital, instrumental, metodológica, natural e programática.

Inclusão real na empresa



Quando se fala de diversidade e inclusão nas empresas, logo se pensa nas minorias, que na verdade são grupos minorizados pela exclusão e, nesse caso, pessoas com deficiência oprimidas pelo capacitismo estrutural.

Menos artifícios legais



À medida que aumenta a quantidade de profissionais com deficiência nas empresas, diminui a necessidade de utilizar artifícios legais para que as pessoas com deficiência tenham oportunidades justas de ocupar cargos e desempenhar funções nas corporações.

Humaniza as empresas



A inclusão é um processo que humaniza a empresa, e essa tem sido uma demanda explícita da sociedade, porque é necessária para manter contratos, clientes etc. Vai além de evitar multas e busca melhorar cada vez mais a organização como empresa cidadã. Além de todos os benefícios, o trabalho também é o caminho mais rápido para eliminar o capacitismo.

Em 32 anos, os desafios da Lei de Cotas continuam presentes. É preciso comemorar as conquistas, porém jamais esmorecer no propósito de tornar a inclusão e a diversidade algo natural, que vai além das políticas afirmativas, e que resulta em benefícios mútuos. Ela busca transformar aos poucos o conjunto de valores e crenças de todo o mercado de trabalho em prol de uma sociedade mais justa e equitativa para todos. **Por isso, contratar pessoas com deficiência é atuar para a diversidade; promovê-las é atuar para a inclusão.**

Fonte: Talento Incluir

A EXPERIÊNCIA QUE NEM SEMPRE CONTA



O Censo de 2022 revelou que a população brasileira está envelhecendo rapidamente. E, como destaca Cris Sabbag, CDO da **Talento Sênior**, uma das principais implicações desse envelhecimento populacional é a alteração na estrutura da pirâmide etária, com a redução na proporção de pessoas com até 19 anos e um aumento significativo na faixa etária de 60+, o que tem um impacto crítico tanto na economia quanto no contexto social. No entanto, mesmo diante do rascunho de uma sociedade majoritariamente idosa, é comum ouvirmos histórias de profissionais maduros que enfrentaram demissões baseadas na idade. Segundo a especialista, essa é uma prática claramente discriminatória e que contribui para reforçar a alta taxa de desemprego entre os integrantes deste grupo de profissionais.



Cris Sabbag, CDO na **Talento Sênior**.

“Dispensar um profissional pelo seu nível de senioridade não condiz com o momento de transformação que as empresas estão passando, adotando cada vez mais programas de diversidade e inclusão. As empresas precisam considerar, também, a contratação de profissionais maduros nos públicos de diversidade”, ressalta.

Um [estudo recente sobre etarismo](#) realizado pela consultoria Robert Half, em parceria com a Labora, apontou que das 258 empresas de diferentes portes entrevistadas, 48% contam com programas relacionados à diversidade geracional. Porém, cerca de 70% destas contrataram muito pouco ou nenhum profissional com mais de 50 anos, contingente que representa apenas 5% das contratações dos últimos dois anos. Os números demonstram claramente que a maioria das empresas está no estágio inicial de descoberta e exploração da intergeracionalidade, o que ainda demanda muitos esforços para garantir uma inclusão genuína de talentos de todas as idades.

Das 258 empresas entrevistadas 48% contam com programas relacionados à diversidade geracional.

PORÉM

70%

destas contrataram muito pouco ou nenhum profissional com mais de 50 anos, contingente que representa apenas 5% das contratações dos últimos dois anos.

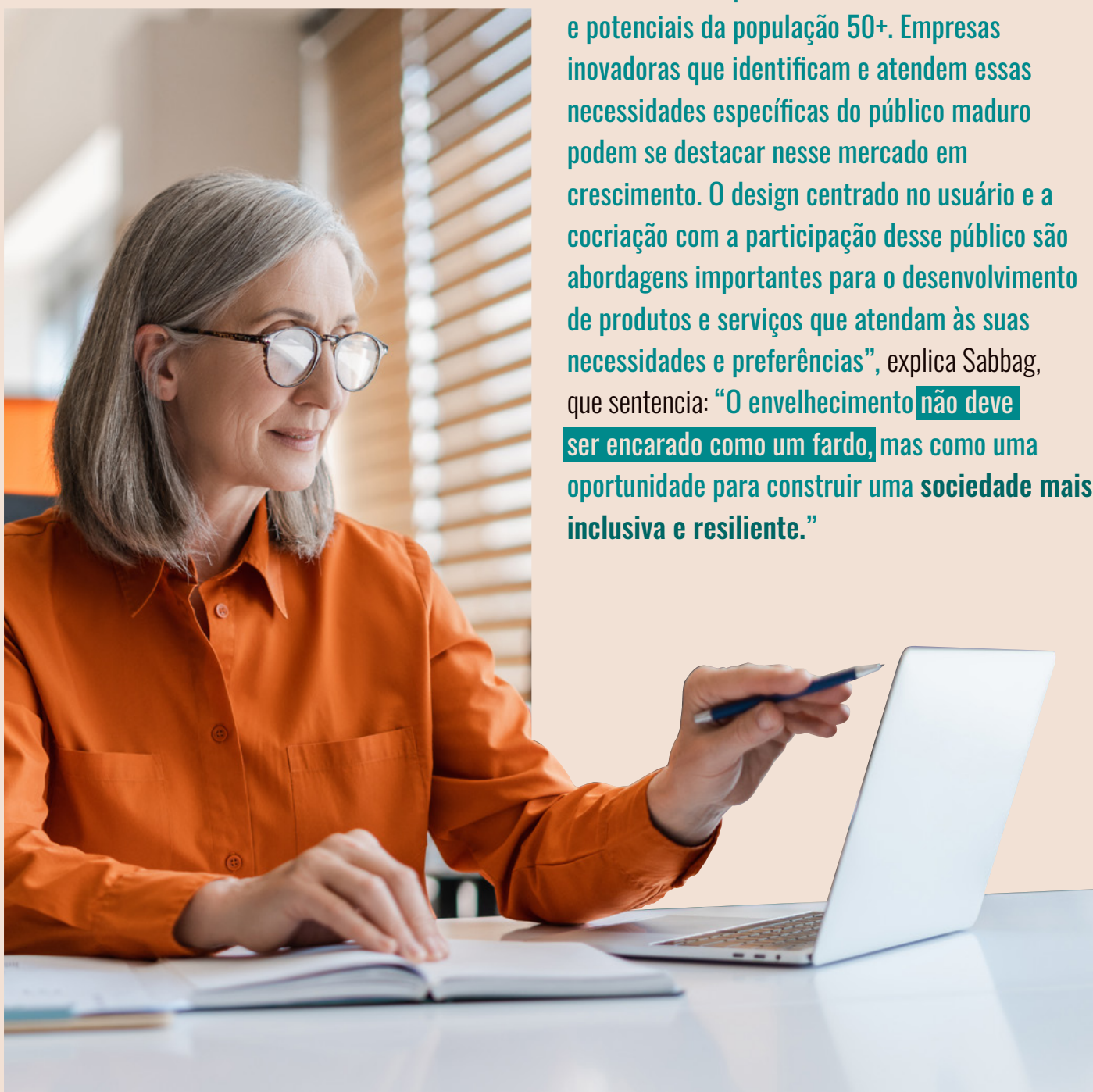


Fonte: Robert Half

“Infelizmente, mais de 20% das organizações consideram não necessitar de estratégias específicas para atrair talentos nessa faixa etária, um equívoco que pode custar a perda de experiência valiosa”, analisa Fernando Mantovani, diretor-geral da Robert Half para a América do Sul.

Para equilibrar essa balança, é essencial que governos, empresas e sociedade em geral invistam em pesquisas, desenvolvimento e políticas que impulsionam a inovação, para lidar com os desafios e aproveitar as oportunidades decorrentes do envelhecimento:

“Investimentos em políticas públicas, educação, saúde e inovação podem contribuir para uma transição suave e bem-sucedida para uma economia que atenda às necessidades e potenciais da população 50+. Empresas inovadoras que identificam e atendem essas necessidades específicas do público maduro podem se destacar nesse mercado em crescimento. O design centrado no usuário e a cocriação com a participação desse público são abordagens importantes para o desenvolvimento de produtos e serviços que atendam às suas necessidades e preferências”, explica Sabbag, que sentencia: “O envelhecimento **não deve ser encarado como um fardo**, mas como uma oportunidade para construir uma **sociedade mais inclusiva e resiliente.**”



BOAS PRÁTICAS PARA O RECRUTAMENTO DE DIFERENTES GERAÇÕES:

01

Treinamento de Conscientização:



Promova treinamentos regulares sobre diversidade geracional para todos os envolvidos no processo de recrutamento. Isso ajudará a sensibilizar a equipe para os desafios do etarismo e a criar uma cultura mais inclusiva.

02

Revisão de Anúncios de Vagas:



Analise suas descrições de vagas para evitar linguagem que possa ser tendenciosa em relação à idade. Certifique-se de que os requisitos e qualificações sejam relevantes para a função, em vez de focar em anos de experiência.

03

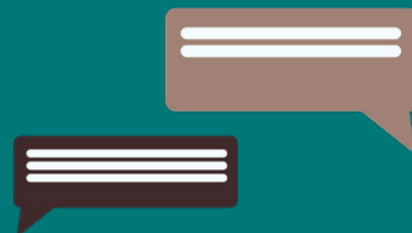
Painéis de Entrevista Diversificados:



Crie painéis de entrevista que incluam membros de diferentes faixas etárias. Isso ajudará a reduzir qualquer viés inconsciente que possa surgir durante as conversas.

04

Entrevistas Estruturadas:



Implemente entrevistas com perguntas consistentes para todos os candidatos. Isso ajuda a basear as decisões de contratação em critérios objetivos, reduzindo a influência de estereótipos relacionados à idade.

05

Diversificação de Fontes de Recrutamento:



Amplie as fontes de recrutamento para incluir canais que alcancem candidatos de diferentes idades e experiências profissionais.

06

Avaliação de Cultura Empresarial:



Avalie a cultura da empresa para garantir que seja inclusiva e acolhedora para todas as gerações.

DIVERSIDADE COM INCLUSÃO

Como diz Vernã Myers, VP de Inclusão na Netflix: “Diversidade é convidar para a festa. Inclusão é chamar pra dançar”. Porém, na busca apressada pela diversidade, muitas empresas negligenciam a importância de implementar projetos de ações e programas de conscientização. Pior ainda, “falta um entendimento sólido dos conceitos básicos e essenciais para se iniciar efetivamente o processo de inclusão dentro das empresas”. É o que afirma Kaká Rodrigues, cofundadora da Div.A Diversidade Agora.

Segundo Kaká, há ainda dois conceitos comumente confundidos, tanto pelas organizações como pela sociedade como um todo:

“Equidade e igualdade, embora muito associadas, são bem diferentes na prática, e entender essa distinção é fundamental para promover a diversidade e a inclusão no ambiente de trabalho.”

O princípio da igualdade, de acordo com Renata Torres, também cofundadora da Div.A Diversidade Agora, implica que as pessoas recebam o mesmo tratamento. Para ela, a igualdade está relacionada à ideia de garantir acesso

“Diversidade é convidar para a festa. Inclusão é chamar pra dançar”

Vernã Myers, VP de Inclusão na **Netflix**



