



# DIVERSIDADE E INCLUSÃO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA OS NEGÓCIOS E A JUSTIÇA SOCIAL

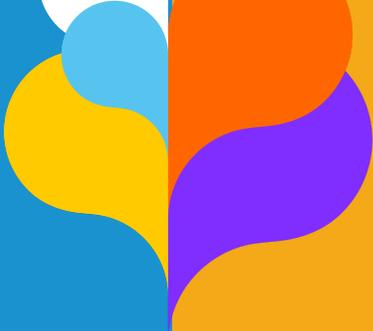
Cartilha 1 da série Primeiros  
passos em diversidade e inclusão

Rede  
**ANBIMA**  
DE DIVERSIDADE  
E INCLUSÃO.



**ANBIMA**

# APRESENTAÇÃO



Em julho de 2022, a ANBIMA lançou a Rede ANBIMA de Diversidade e Inclusão, plataforma para fomentar a equidade no mercado financeiro por meio de iniciativas que eduquem, instrumentalizem e estimulem as instituições a trabalharem o tema.

O lançamento foi uma resposta à demanda do próprio mercado, que tem dado cada vez mais importância à pauta. A iniciativa foi desenhada com base na **Pesquisa ANBIMA de Diversidade e Inclusão nos Mercados Financeiro e de Capitais**, que nos ajudou a entender como o setor entende e trabalha o tema e como poderíamos auxiliá-lo na evolução do setor. Uma das premissas da Rede é conectar as empresas dos mercados financeiro e de capitais, promovendo debates e a troca de experiências.

Este relatório é o primeiro de uma série que tem o objetivo de registrar e disseminar os conteúdos apresentados nos workshops **Primeiros Passos em Diversidade e Inclusão**, realizados pela ANBIMA durante o segundo semestre de 2022. O objetivo dos encontros é fornecer conhecimento para que as instituições associadas possam avançar em suas estratégias de diversidade e inclusão.

Nesta primeira cartilha, sistematizamos as discussões do encontro realizado em 14 de agosto com o tema **Diversidade e inclusão como diferencial competitivo para os negócios e justiça social**, que teve a participação de mais de 100 representantes de 46 instituições associadas à ANBIMA.

Nas próximas páginas, você encontrará dados, conceitos, sugestões e dicas de como implementar ou fortalecer uma cultura inclusiva em sua corporação. Acreditamos que é papel de todos trabalhar para que diversidade e inclusão sejam prioridade na agenda estratégica do negócio. Só assim ela se perpetuará e trará bons resultados a todo o ecossistema corporativo, especialmente àqueles que vêm sofrendo preconceitos e exclusão no mercado de trabalho.

# APRESENTAÇÃO

O conteúdo desta cartilha foi elaborado com base na exposição de nossa consultora Margareth Goldenberg e os especialistas Guilherme Gobato, do Diálogo Entre Nós, Elizabete Scheibmayr, CEO na Uzoma Diversidade, Educação e Cultura, e Walleria Suri Zafalon, da Talento Incluir. Agradecemos por compartilharem suas experiências e práticas essenciais aos avanços que desejamos empreender em nossas instituições.

Boa leitura!



# ÍNDICE

Quais são os benefícios da diversidade e inclusão?

04

Quais são os grupos minorizados?

06

O que é cultura inclusiva?

08

Quais barreiras e oportunidades estão relacionadas à diversidade e inclusão?

13

Considerações finais

30

Reverendo conceitos

32

# QUAIS SÃO OS BENEFÍCIOS DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO?



Promover diversidade e inclusão é o correto e o certo a ser feito, porque está relacionado à garantia de direitos humanos e da justiça social, ou seja, é um **imperativo moral**. Viabilizar acesso ao mercado de trabalho para todas as pessoas, respaldado por leis, códigos de conduta, convenções e legislações em todo mundo, é, também, um **imperativo legal**.

Para além disso, o tema está constantemente nas manchetes dos principais veículos do Brasil e do mundo, especialmente aqueles relacionados ao ecossistema econômico, como pauta central e estratégica para o sucesso dos negócios. Por isso, diversidade e inclusão não devem ser assuntos restritos às áreas de recursos humanos e responsabilidade social. Precisam estar na mesa do CEO, como prioridade cotidiana, e conectadas ao core da empresa. Ou seja, é um **imperativo econômico**.

Os stakeholders cobram posicionamentos claros e concretos das corporações; colaboradores estão cada vez mais seletivos na hora de definir em qual companhia querem trabalhar; consumidores fazem escolhas mais conscientes quando vão adquirir produtos e serviços, pautados nos compromissos socioambientais das empresas; acionistas e investidores querem colocar recursos em instituições diversas e inclusivas.

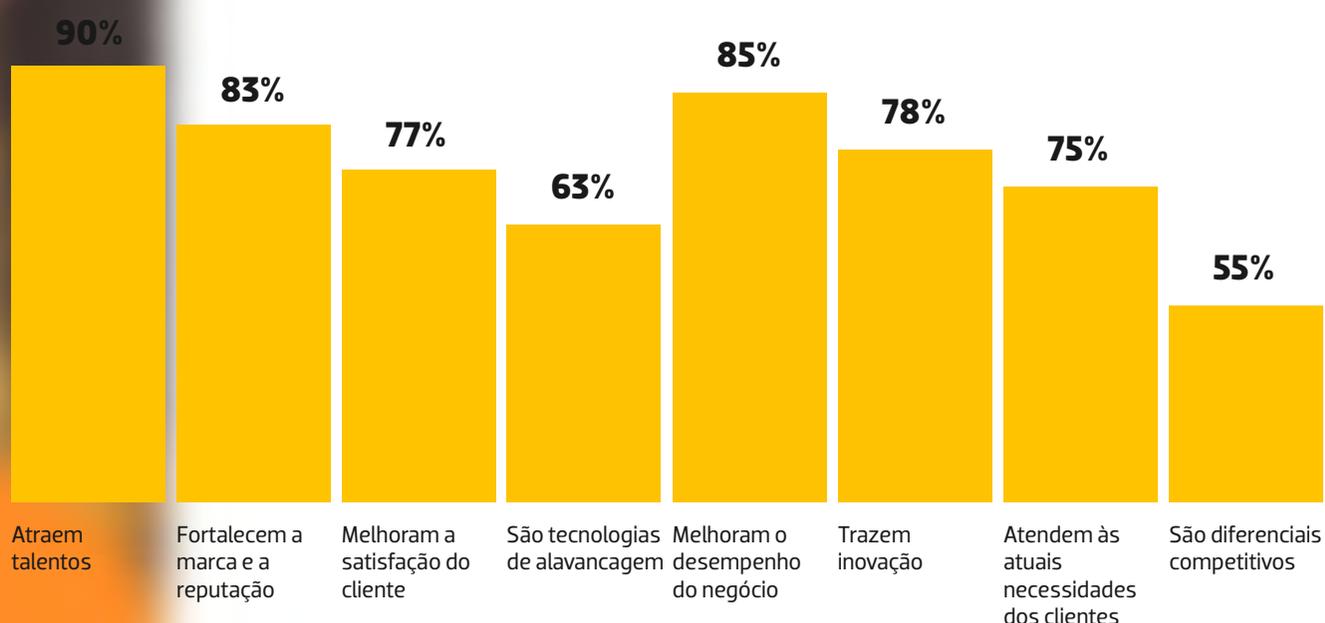
Não existem mais dúvidas de que a diversidade, equidade e inclusão são diferenciais competitivos para o negócio e para o fortalecimento das marcas. Diferentes pesquisas, estudos e avaliações comprovam essa verdade.

# QUAIS SÃO OS BENEFÍCIOS DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO?



Em síntese, empresas com equipes executivas plurais e ambiência justa, inclusiva e sem discriminação performam melhor em todas as dimensões. Diversidade e inclusão impactam positivamente a cultura e a reputação; ampliam a saúde organizacional, performance e rentabilidade; inovação e disrupção, atraem mais talentos, engajam os colaboradores atuais, geram oportunidades e diminuem o turnover.

## Por que diversidade e inclusão são relevantes para o negócio?



Fonte: Pesquisa realizada com 500 CEOs, PwC, 2019



Por amor, pela dor ou pela inteligência, as empresas terão de avançar neste tema!



## QUAIS SÃO OS GRUPOS MINORIZADOS?



Existem determinados segmentos da população que, histórica e/ou socialmente, são vítimas da exclusão em diferentes espaços. Alguns desses grupos compõem a maioria populacional de nosso país. Por isso, não podem ser considerados minorias, cabendo o termo minorizados para defini-los.

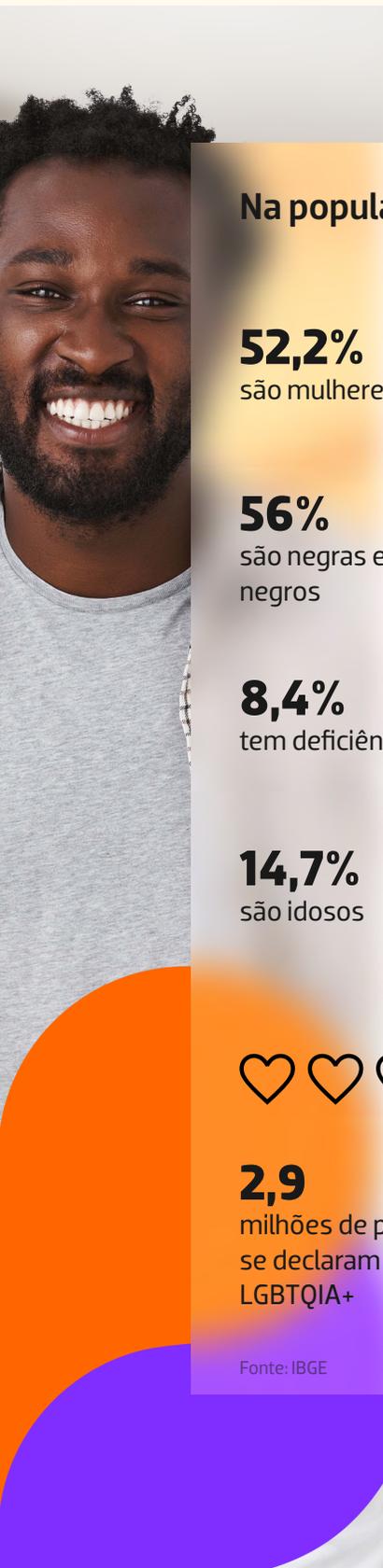
A esses grupos são negados direitos comumente dados aos demais grupos. Por isso, são vítimas de injustiças, preconceitos, negligências e violências.

Dentre os principais grupos minorizados estão pessoas negras, pessoas LGBTQIA+, pessoas com deficiência, mulheres, jovens e pessoas com 50+. Uma parte do ecossistema corporativo acaba reproduzindo a realidade social, reforçando uma cultura que exclui ou impede o avanço profissional de indivíduos desses grupos.

Importante lembrar que os marcadores identitários se interseccionam, ou seja, sempre se sobrepõem, assim como as barreiras advindas dos diversos grupos sociais. Nós somos o cruzamento de várias identidades. Compreender a interseccionalidade das identidades também nos permite analisar a complexidade das barreiras enfrentadas.

Por exemplo, mulheres negras acumulam as barreiras de gênero e raça, sexismo e racismo se sobrepõem, criando múltiplos níveis de injustiça social. Todas estas dinâmicas sociais se unem e criam desafios únicos.

# QUAIS SÃO OS GRUPOS MINORIZADOS?



## Na população do Brasil...

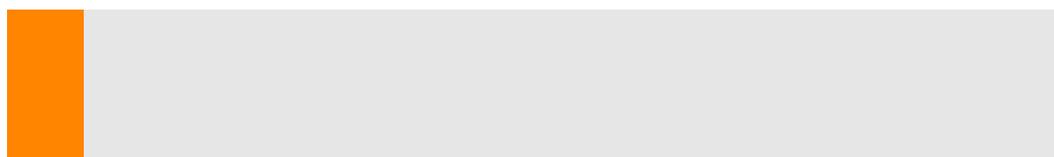
**52,2%**  
são mulheres



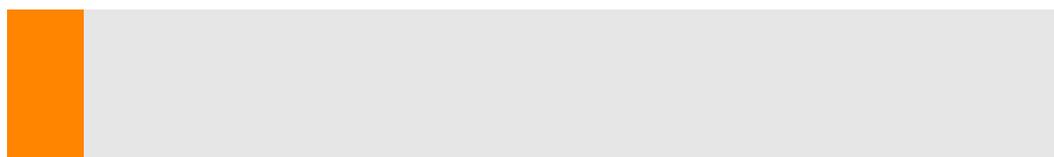
**56%**  
são negras e  
negros



**8,4%**  
tem deficiência



**14,7%**  
são idosos



**2,9**  
milhões de pessoas  
se declaram  
LGBTQIA+



**47,8**  
milhões são jovens

Fonte: IBGE

## O QUE É CULTURA INCLUSIVA?



Para ter uma cultura inclusiva, as empresas precisam ir além da diversidade e garantir a pluralidade de perfis do time, com visibilidade qualificada nas diferentes áreas e cargos. Mais do que contratar pessoas dos grupos minorizados, as organizações devem se preocupar em mantê-las e apoiá-las no seu desenvolvimento profissional para que cheguem aos cargos de liderança.

Uma cultura inclusiva olha para a equidade, respeitando e valorizando as diferenças. Estas podem estar relacionadas, por exemplo à raça, à localização (onde vive), à orientação sexual, ao gênero ou à idade.

Tudo começa na mudança de mentalidade e na clareza sobre em que ponto a empresa está no que diz respeito à diversidade e inclusão. Independentemente do tamanho da corporação, iniciativas podem ser tomadas para começar a trabalhar a diversidade e a inclusão de forma intencional. Há poucas mulheres nos cargos de gestão? Na próxima vaga aberta, o objetivo é selecionar uma mulher para preenchê-la, por exemplo. Não existem pessoas negras no conselho? No próximo mandato, a empresa quer ter X membros pretos e/ou pardos.

No entanto, algumas companhias entendem que é mais fácil apenas buscar talentos plurais do que transformar a cultura, um desafio de médio e longo prazo. Nestes casos, diversidade e inclusão não estão na pauta prioritária nem compõem estratégias de negócio, tidas apenas como uma forma de manter a reputação. Pessoas dos grupos minorizados são contratadas, mas não se desenvolvem.

# O QUE É CULTURA INCLUSIVA?



Permanecem em cargos de entrada ou naqueles de pouca projeção, sentindo-se desestimuladas, levando-as à demissão. Por isso, não adianta trabalhar com representatividade sem construir uma sólida cultura inclusiva.

Essa transformação é lenta, precisa de investimento e do apoio incondicional das lideranças. Isto porque todos nós vivemos em uma sociedade construída em bases racistas, homofóbicas, machistas, transfóbicas e, mesmo não desejando, carregamos um pouco dessa herança em nossos vieses inconscientes, preconceitos e pré-julgamentos. Por isso, é um trabalho que exige persistência, consciência, escuta, dedicação e a formulação de ações intencionais.

Para entender e realizar iniciativas pactuadas com diversidade e inclusão é importante saber que a diversidade é constituída a partir de múltiplas dimensões, incluindo todos os marcadores sociais e identitários.

## Dimensões da Diversidade

### Primárias

A maioria inerente ao nascimento

- Etnias
- Raça
- Gênero
- Habilidade física
- Habilidade mental
- Orientação sexual
- Origem regional
- Idade

### Secundárias

Vivências durante a vida

- Educação
- Fé
- Forma de se comunicar
- Classe social
- Linguagem e sotaque
- Aparência
- Estado civil
- Valores

### Organizacionais

Estudos e profissão

- Formação profissional
- Especialização
- Nível hierárquico
- Empregos anteriores
- Faculdades cursadas

# O QUE É CULTURA INCLUSIVA?



## Sobre igualdade e privilégio

Quando falamos em desenvolvimento profissional, não podemos esquecer de que as pessoas partem de pontos diferentes nas suas trajetórias. O lugar de nascimento e as oportunidades que acessam estão relacionados às barreiras que vão enfrentar ao longo da vida.

O privilégio é um conceito difícil de ser compreendido, porque ele é invisível para quem o tem. Por exemplo, contar com água encanada em casa, luz, internet são, para uma parte das pessoas, algo normal, natural. Mas 52% da população brasileira, por exemplo, não têm acesso a água encanada. Ou seja, as pessoas acabam incorporando os privilégios no dia a dia, o que dificulta refletir sobre as diferenças que existem entre a sua realidade e a dos mais vulneráveis.

Por isso, é essencial que reconheçamos nossos privilégios, pois quanto mais fazemos isto, mais podemos reconhecer nossas forças para nos mobilizar como sociedade e fechar o fosso civilizatório. Porque as diferenças é que viabilizam a equidade de oportunidades distintas para necessidades diversas.



**Temos o direito de ser iguais quando a nossa diferença nos inferioriza. E temos o direito de ser diferentes quando nossa igualdade nos descaracteriza. Daí a necessidade de uma igualdade que reconheça as diferenças e de uma diferença que não produza, alimente ou reproduza as desigualdades.**

**Boaventura de Souza Santos**

"A construção multicultural da igualdade e da diferença"



# O QUE É CULTURA INCLUSIVA?



Por isso, quando se pensa na contratação e retenção de pessoas dos grupos minorizados, é preciso considerar esses aspectos. Processos seletivos e ferramentas de avaliação iguais para todos não promove diversidade e inclusão. A igualdade de condições para entrar na empresa não leva às mesmas oportunidades. Equidade de oportunidades está diretamente relacionada a esse olhar para as diferenças, representando a real meritocracia.

Uma pessoa negra que vive na periferia, cursou escola pública e não fez uma das melhores faculdades, nem tem curso de inglês, precisa de ações intencionais para chegar ao mesmo patamar de condições de uma outra pessoa que acessou melhores oportunidades de formação e mora em um bairro da classe média, por exemplo. Quando ambas estiverem, de fato, no mesmo patamar de condições, aí sim se pode esperar que tenham as performances profissionais desejadas. Sem as ações intencionais, a meritocracia é uma falácia.

## **A "régua" mudou e para melhor**

Existe a crença, entre muitas lideranças corporativas e equipes responsáveis pelo recrutamento e pela seleção de profissionais, que pessoas de grupos minorizados são menos capazes para ocupar cargos de gestão, por exemplo.

# O QUE É CULTURA INCLUSIVA?



Os critérios e as exigências de algumas vagas se pautam em habilidades hard skills como determinantes para a escolha. Muitos dizem que garantir oportunidades de trabalho a essas pessoas requer "baixar a régua". No entanto, o profissional do século 21, que faz a diferença nas equipes e nos resultados, é aquele cujas habilidades soft skills são pontos fortes. Resiliência, criatividade, motivação e inovação, por exemplo, compõem a bagagem de vida de pessoas dos grupos minorizados que, cotidianamente, enfrentam barreiras e precisam sobrepô-las para serem vistas.

Competências técnicas são aprendidas com cursos e investimentos no curto e médio prazo. Habilidades socioemocionais não se aprendem e fazem parte do perfil desses grupos. Esse diferencial é o pulo do gato para equipes bem-sucedidas.



O avanço da diversidade é um exercício de empatia, é a possibilidade de se conectar com as emoções e vivências do outro, de entender as barreiras estruturais e os marcadores sociais.



# QUAIS BARREIRAS E OPORTUNIDADES ESTÃO RELACIONADAS À DIVERSIDADE E INCLUSÃO?



As barreiras não nascem no mundo corporativo. Elas são decorrentes e reflexo das barreiras estruturais e estruturantes da nossa sociedade, que, por sua vez, estão enraizadas no contexto histórico. Então, a cultura corporativa pode ou não perpetuar um sistema de exclusão estrutural preexistente, que tem como base valores, normas de conduta e interação social excludentes.

A seguir, um diagnóstico de cada grupo minorizado para servir como inspiração à construção de uma cultura que promova diversidade e inclusão nas corporações.



## **Pessoas LGBTQIA+**

**Por Guilherme Gobato (Diálogo Entre Nós)**

Ainda existem poucos dados e estatísticas relacionados a esse grupo. Isto porque orientação sexual e identidade de gênero são informações que ainda não compõem o levantamento demográfico oficial do IBGE. Ser LGBTQIA+ no país que mais mata pessoas trans também não motiva a autodeclaração. A jornada desse grupo é uma jornada por direitos, inclusive o direito à vida e ao que já está garantido aos heterossexuais.

O mundo é hostil para os LGBTQIA+. No Brasil, não é diferente.

## SER LGBTQIA+ NO MUNDO



Em 30 países é crime

Até 8 anos de prisão

Em 27 países é crime

De 10 anos à prisão perpétua

Em 11 países é crime

Pena de morte

## SER LGBTQIA+ NO BRASIL



De 16 a 20 horas



Uma pessoa é morta



País que mais mata

Transexuais e travestis

Expectativa de 29 anos de vida

75 anos é a média brasileira

# QUAIS BARREIRAS E OPORTUNIDADES ESTÃO RELACIONADAS À DIVERSIDADE E INCLUSÃO?



O ecossistema corporativo acaba reproduzindo a exclusão e os preconceitos. Pesquisa realizada em 18 países da América Latina indicou que 37% dos entrevistados do grupo LGBTQIA+ sofreram ou presenciaram situações de assédio, violência e discriminação no ambiente de trabalho, sendo que 86% dessas pessoas não formalizaram suas queixas nos canais de conduta da empresa. Motivos não faltam: descrença na cultura interna, receio de serem retalhados por chefes ou colegas de equipe, medo de perder o emprego.

Outra pesquisa indicou que 61% de profissionais LGBTQIA+ escondem a sua sexualidade para seus colegas, drenando uma energia para performar uma identidade que não é a sua, o que impacta na produtividade. Já 49% dessas pessoas não escondem sua sexualidade, mas evitam falar da vida pessoal no ambiente de trabalho. Do outro lado, 35% das empresas disseram que não contratam profissionais LGBTQIA+.

Diante de uma realidade em que 90% das mulheres trans vivem da prostituição por não terem oportunidades dignas de educação e emprego, o papel das empresas é essencial.

# QUAIS BARREIRAS E OPORTUNIDADES ESTÃO RELACIONADAS À DIVERSIDADE E INCLUSÃO?



Os avanços no país ainda são lentos, mas algumas leis apoiam o acesso desse grupo aos direitos, como o de casar e ter filhos. Mas o combate à transfobia não é lei ainda. É uma determinação do Supremo Tribunal Federal que a equipara aos crimes de racismo.

## Oportunidades nas empresas

Para mudar esse cenário é preciso dar voz à comunidade LGBTQIA+:

- Abrir espaços e fortalecer grupos de afinidade para que possam levar as suas contribuições às decisões da corporação.
- Criar um ambiente favorável para que essas pessoas possam ser o que são.
- Engajar as lideranças e promover a formação intencional das equipes, especialmente dos colaboradores responsáveis pelas etapas de contratação, a fim de que trabalhem seus vieses inconscientes no momento da seleção, do recrutamento e da captação de oportunidades de formação e desenvolvimento.

# QUAIS BARREIRAS E OPORTUNIDADES ESTÃO RELACIONADAS À DIVERSIDADE E INCLUSÃO?



Criar canais confiáveis para denúncias e normas internas que deixem clara a não aceitação de qualquer tipo de violência contra LGBTQIA+, com base nas leis vigentes.



Divulgar informações e promover diálogos sobre o tema para que todos fiquem na mesma página.



## **Pessoas negras**

por Elizabeth Scheibmayr (Uzona Diversidade, Educação e Cultura)

Para entender o racismo estrutural no Brasil é preciso conhecer o contexto histórico. Tivemos 300 anos de escravidão, o que significa corpos negros a serviço dos brancos, sem qualquer direito. Eram vistos como mercadorias, sem alma e sem vontades. Tidos como menos inteligentes, exerciam apenas funções subalternas.

A lei da abolição, em 1888, tinha um único artigo, sem qualquer direito garantido. As negras e os negros não podiam ir para a escola nem ter propriedades. A lei da vadiagem prendia os capoeiristas e as pessoas negras que viviam nas ruas.

Essa marginalização foi naturalizada e é a herança que carregamos até hoje. A representatividade negra em postos de gestão, em conselhos e cargos que não os de entrada quase não existe.

# QUAIS BARREIRAS E OPORTUNIDADES ESTÃO RELACIONADAS À DIVERSIDADE E INCLUSÃO?



O discurso branco "eu tive uma vida difícil, mesmo assim cheguei até aqui", para justificar a falsa ideia de que negras e negros não são competentes, infelizmente ainda persiste para muitos.

Mas jovens negras e negros que entram para uma empresa e recebem seu salário, comumente entregam grande parte de seus ganhos para a mãe solo, que chefia a família. Pensar em fazer um curso de inglês para melhorar o currículo e ajudar na sua ascensão nem sempre é possível. Não há espaço para investir na carreira, não em uma realidade pautada pelo racismo, que mata 71 negras e negros a cada 100 pessoas mortas no país.

A constante luta contra barreiras estruturais muitas vezes mina a autoestima e a autoconfiança dessa população. Pessoas que acabam com a saúde emocional fragilizada.

Alguns avanços são perceptíveis, embora ainda insuficientes para reparar tantas injustiças. O aumento da presença de negras e negros nas universidades, pelo sistema de cotas, é um deles. Essa ampliação não se reflete nas empresas. As pessoas negras continuam, em sua maioria, estacionadas em postos de entrada ou em serviços subalternos.

## Oportunidades nas empresas

Para mudar esse cenário e torná-lo diverso e inclusivo para pessoas negras são necessárias intencionalidade e coragem:

# QUAIS BARREIRAS E OPORTUNIDADES ESTÃO RELACIONADAS À DIVERSIDADE E INCLUSÃO?



Repensar processos de recrutamento, entrevistas e exigências pautadas em habilidades hard skill, priorizando as soft skill.



Rever o tempo de adaptação à vaga, ampliando-o, se necessário, é outro passo importante.



Preparar os profissionais negros para que ascendam, tomando para si essa missão, no lugar de "culpá-los" por um possível insucesso.



Ter em mente que o sistema, sozinho, não dará conta de toda a reparação necessária. É importante entender a responsabilidade de cada um nessa inclusão e na garantia da retenção dos talentos negros.



Implementar um processo de desconstrução para trazer o que é novo e que dê voz à população negra nos espaços corporativos.



Ter regras de conduta claras que condenem qualquer tipo de postura racista, seja por palavras, comportamentos ou ações, com base em leis vigentes. Não basta não ser racista, é preciso ser antirracista.

# QUAIS BARREIRAS E OPORTUNIDADES ESTÃO RELACIONADAS À DIVERSIDADE E INCLUSÃO?



**Pessoas com deficiência**  
por Valeria Zafalon (Talento Incluir)



Pessoas com deficiência (PcDs) carregam um marcador social de extrema exclusão. Embora vivamos em sociedade e isso signifique, na teoria, compartilhar direitos e deveres, para as PcDs sobram poucos benefícios e muita estigmatização.

As limitações surgem, muitas vezes, no ambiente familiar. Várias famílias não estimulam PcDs para que desenvolvam habilidades e autonomia. Em alguns casos, elas são colocadas em instituições e, entre quatro paredes, recebem o que dizem que elas precisam: alimentação, trabalhos manuais, aulas de música e informática, sem socialização e preparação para o mercado.

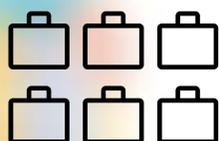
No entanto, ter uma profissão pode revolucionar a vida da PcD porque ela se tornará produtiva, mais independente economicamente, terá um novo lugar na família e na comunidade, sendo reconhecida. Vai consumir produtos e serviços, viajar, fazer cursos para melhorar o currículo, vivendo com dignidade.

# QUAIS BARREIRAS E OPORTUNIDADES ESTÃO RELACIONADAS À DIVERSIDADE E INCLUSÃO?



Desde 1991, a Lei de Cotas (Lei 8.213) tenta diminuir a desigualdade no mercado sofrida por esse grupo. Muitas empresas têm se surpreendido positivamente com a dedicação e o desempenho de pessoas com deficiência, mas ainda é insuficiente.

## Lei de Cotas versus realidade



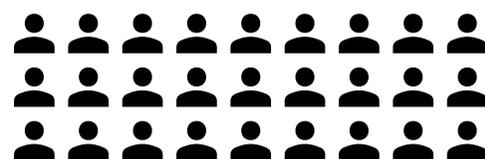
**900**

mil vagas oferecidas



**500**

mil vagas ocupadas



**9**

milhões de PcDs aptas ao trabalho

**Nem 10% dessa população é beneficiada**

# QUAIS BARREIRAS E OPORTUNIDADES ESTÃO RELACIONADAS À DIVERSIDADE E INCLUSÃO?



As perguntas que as empresas precisam responder são: por que existem tantas PcDs fora do mercado? De que maneira as incluir para que possam contribuir com os resultados das corporações?

Várias empresas cumprem o mínimo da lei de cotas para não pagar multas. Uma outra parte prefere arcar com multas no lugar de contratar PcDs. Outras, ainda, contratam, mas deixam essas pessoas estagnadas em postos sem desafios e oportunidades de desenvolvimento.

## Oportunidades nas empresas

Assim como para outros grupos minorizados, mudanças nos processos de recrutamento, seleção e retenção precisam avançar para atender às PcDs:

- Considerar as habilidades soft skills na hora da contratação, sabendo-se que competências técnicas são conquistadas, mas a perseverança e a resiliência de uma pessoa com deficiência já fazem parte dela.
- Garantir acessibilidade, o que depende de três fatores: recursos tecnológicos, investimento financeiro e vontade humana. Os dois primeiros dependem do último fator.
- Oferecer a opção do trabalho remoto, dando condições tecnológicas para que a PcD possa acessar o trabalho e atender as demandas.

# QUAIS BARREIRAS E OPORTUNIDADES ESTÃO RELACIONADAS À DIVERSIDADE E INCLUSÃO?



Trabalhar o engajamento das lideranças e a formação das equipes para construir uma ambiência que acolha, sem capacitismo.



Pensar em um plano de carreira para essas pessoas, porque elas podem e devem ascender. A empresa precisa acreditar e ousar, lembrando que a inclusão de PcD não é apenas uma ação de responsabilidade social, mas uma estratégia de negócio para ampliar a diversidade.



## Mulheres

por Margareth Goldenberg (Goldenberg Diversidade)

As mulheres são um dos grupos populacionais que mais sofrem violência e assédio. Foram 105 mil denúncias, só em 2020, sendo que, a cada minuto, 11 mulheres são estupradas no Brasil.

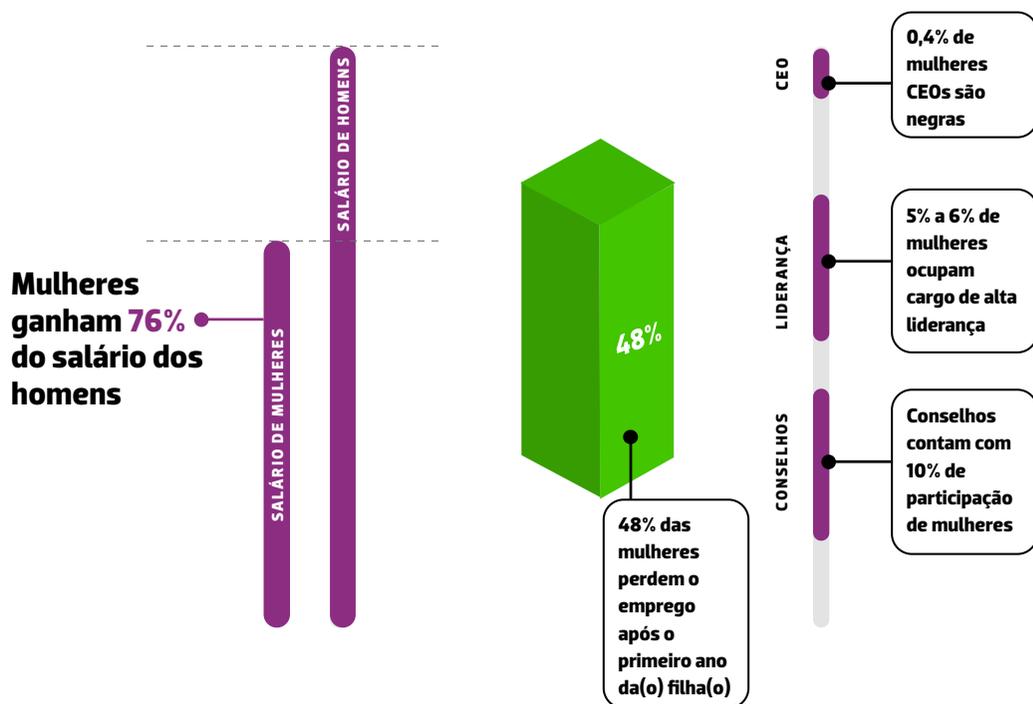
No mercado de trabalho, elas são vítimas do fenômeno "degrau quebrado", mantendo-se presas a cargos de entrada por conta de preconceitos, mitos, barreiras e oportunidades desiguais de desenvolvimento. Remover esse degrau significaria mais de 1 milhão de mulheres assumindo postos de média gestão nos próximos cinco anos, o que geraria uma reação em cadeia, levando à paridade em todo pipeline.

# QUAIS BARREIRAS E OPORTUNIDADES ESTÃO RELACIONADAS À DIVERSIDADE E INCLUSÃO?



Mas as desigualdades não param por aí. As mulheres trabalham mais, assumindo 76% do trabalho não remunerado, como cuidar dos filhos, da casa e da família, sendo minoria nos cargos de liderança do mundo corporativo, apesar de alguns avanços nos últimos anos. Para cada 100 homens contratados e promovidos a gerentes, apenas 72 mulheres são contratadas e promovidas.

## Desafios



Apesar de alguns avanços, as mulheres ainda têm suas habilidades e ambições julgadas por sete mitos persistentes:



Elas não querem cargos de liderança (60% delas aspiram esses cargos)

# QUAIS BARREIRAS E OPORTUNIDADES ESTÃO RELACIONADAS À DIVERSIDADE E INCLUSÃO?



SALARIOS



Mulheres não perseveram para chegar ao cargo (muitas não têm apoio para isso)



Maternidade reduz compromisso e competência (está comprovado que só aumentam)



Não possuem autoconfiança (são minadas pelo machismo)



Elas não têm habilidades para liderar (é esperado o estilo masculino de liderança)



Não se dedicam a fazer network (horários incompatíveis com os compromissos familiares)



Não apoiam a sucessão de outras mulheres

# QUAIS BARREIRAS E OPORTUNIDADES ESTÃO RELACIONADAS À DIVERSIDADE E INCLUSÃO?



## Oportunidades nas empresas

Para incluir mulheres é necessária uma política que promova reconhecimento das habilidades e desenvolvimento das profissionais, além de políticas e práticas para promoção de uma ambiência que valoriza as mães e famílias e reduzam os vieses, os estereótipos e o machismo. Para ascenderem, elas precisam do apoio das lideranças, dos gestores e de áreas que deem suporte à maternidade e ao desenvolvimento profissional:

- Promover políticas e iniciativas intencionais que viabilizem oportunidades equitativas em todo ciclo de vida da colaboradora – da atração à retenção.
- Mapear talentos e ofertar programas de desenvolvimento de liderança feminina.
- Implementar soluções de trabalho flexíveis, ampliar a licença-maternidade e paternidade e promover outras iniciativas de valorização das famílias.
- Corrigir o gap salarial de gênero.
- Fortalecer a cultura inclusiva, reduzindo a cultura corporativa masculina e masculinizada.

# QUAIS BARREIRAS E OPORTUNIDADES ESTÃO RELACIONADAS À DIVERSIDADE E INCLUSÃO?



SALÁRIOS



Sensibilizar e educar as equipes para reduzir mitos, vieses, microagressões e estereótipos contra as mulheres.



Criar iniciativas de engajamento dos homens e líderes na causa da equidade de gênero.



## Jovens e seniores

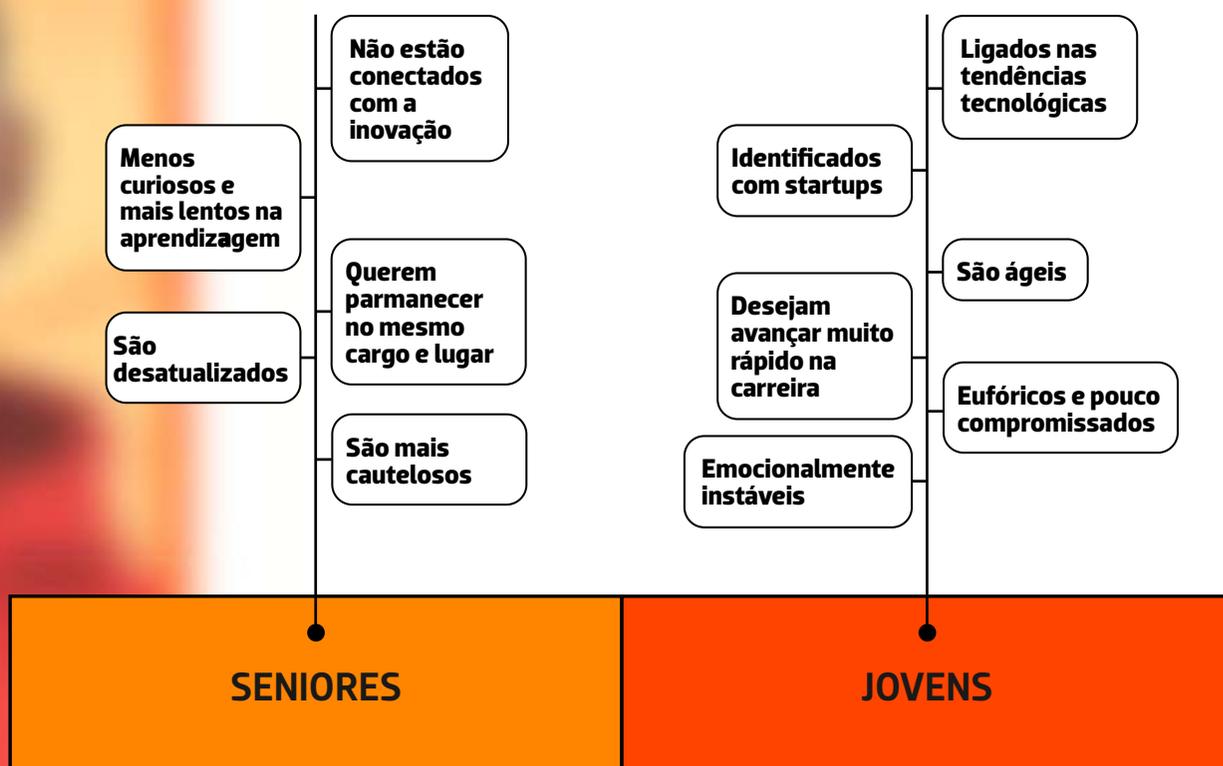
por Margareth Goldenberg (Goldenberg Diversidade)

O tema gerações ainda é recente entre as pautas de diversidade e inclusão no mundo corporativo, mas um assunto necessário. A pirâmide etária do país está passando por uma inversão. Até 2019, a maioria dos brasileiros era formada por jovens. Em 2050, a população com mais de 50 anos ocupará esse lugar. Ou seja, com os avanços da ciência, a maior longevidade é uma realidade que não pode ser ignorada pelo ecossistema corporativo. Do outro lado, temos hoje 27% de jovens de 18 a 24 anos desempregados, um problema que trará consequências negativas ao mercado no médio e longo prazo.

O desafio das empresas é quebrar estereótipos enfrentados pelos dois polos etários, desenhando soluções para otimizar essa riqueza geracional e diversa que perpassa todos os outros marcadores sociais.

# QUAIS BARREIRAS E OPORTUNIDADES ESTÃO RELACIONADAS À DIVERSIDADE E INCLUSÃO?

## Mitos do etarismo



## Oportunidades nas empresas



Criar planos de carreira para ambos os grupos etários.



Criar grupos mistos de trabalho para encontrarem soluções coletivas.

# QUAIS BARREIRAS E OPORTUNIDADES ESTÃO RELACIONADAS À DIVERSIDADE E INCLUSÃO?



Elaborar programas de mentoria para jovens que valorizem o conhecimento dos seniors.

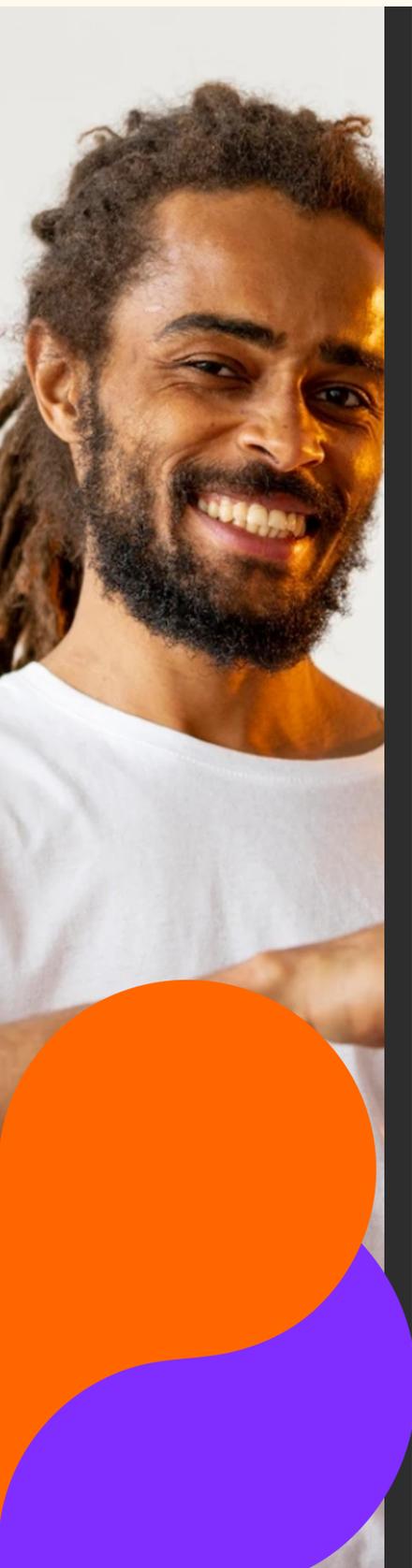


Desenhar programas que coloquem o conhecimento jovem a serviço do desenvolvimento dos seniors e vice-versa (mentorias reversas).



Preparar as equipes para acolherem e reconhecerem os talentos jovens e seniors como alavanca aos resultados esperados.

# CONSIDERAÇÕES FINAIS



Quando uma empresa quer promover diversidade e inclusão como estratégia para fortalecer as equipes, o negócio e a marca, é essencial que revise a sua cultura, os seus valores e a sua missão para que esse propósito se cumpra em todas as áreas e postos da hierarquia.

Existem quatro grandes direcionadores para se criar uma cultura inclusiva:

1 →

Trabalhar iniciativas de transformação cultural, com propostas de diversidade, igualdade e inclusão, conectadas com a estratégia e as lideranças.

2 →

Atuar pela mudança do mindset de todo o time, ajudando os profissionais a compreenderem as barreiras culturais e estruturais que excluem os grupos minorizados.

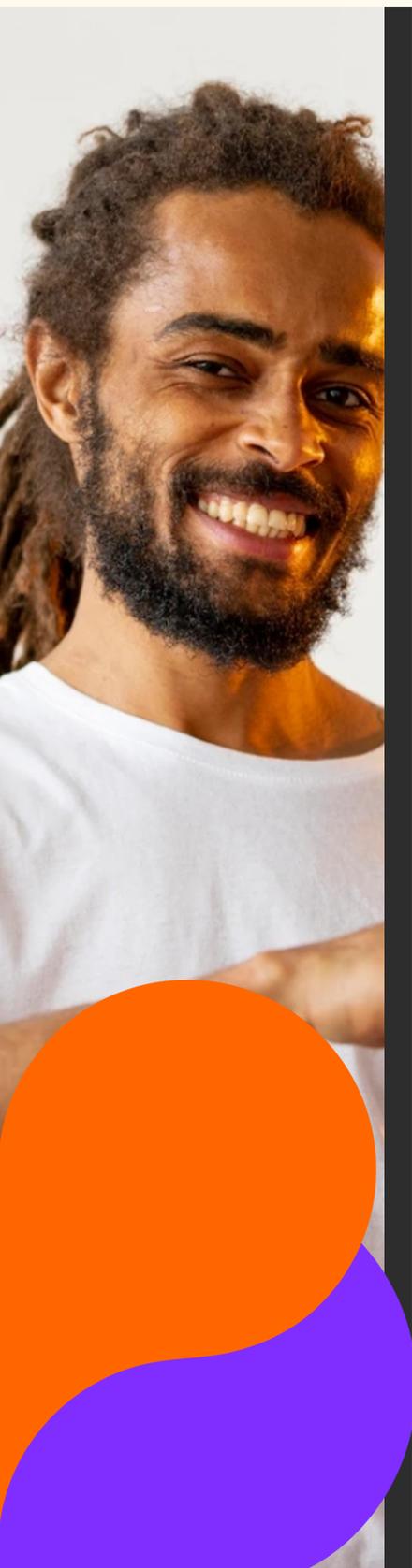
3 →

Criar um plano de iniciativas que envolva e mobilize toda a organização, tendo na ponta os líderes, para desdobrar-se por todo o ecossistema da empresa, gerando alinhamento sistêmico que atualize e reformule políticas institucionais.

4 →

Elaborar práticas intencionais que acolham as diferenças para promover a equidade e transparência em todo o ciclo de vida dos colaboradores na empresa (revisão dos processos de atração, retenção, seleção e desenvolvimento).

# CONSIDERAÇÕES FINAIS



Os grupos minorizados, inseridos em uma sociedade que diariamente os exclui e os afasta de oportunidades, precisam ser entendidos a partir de suas realidades, com um olhar histórico e empático.

Decidir quem contratar com foco na diversidade significa atualizar a régua de exigências e valorizar as habilidades mais importantes e necessárias aos profissionais do século 21, ou seja, as soft skills.

Vale lembrar que inclusão e diversidade são imperativos moral, legal e econômico, ou seja, fortalecem o ecossistema produtivo e, conseqüentemente, toda a sociedade. Por isso, é um compromisso coletivo que deve ser alimentado pelo reconhecimento da diversidade como a base para o desenvolvimento socioeconômico.

Quando uma corporação se engaja nesse propósito, ela deve se preparar para acolher profissionais de todos os marcadores identitários, já que as vulnerabilidades desses grupos se intersectam em muitos casos. A cultura inclusiva eficiente e verdadeira não deixa ninguém para trás.

# REVENDO CONCEITOS



**Ações intencionais** são as ações afirmativas desenhadas para reparar injustiças sociais causadas a determinado(s) grupo(s) minorizado(s). Elas têm indicadores, metas e prazo para terminarem, ou seja, quando alcançam seus objetivos.



**Edadismo, etarismo, ageísmo** sinônimos que indicam práticas e atitudes negativas em relação a uma pessoa por conta de sua idade.



**Equidade** é o conjunto de oportunidades personalizadas de acordo com a especificidade de cada um, traduzida em ações afirmativas (ou intencionais).



**Fosso civilizatório** é uma referência para indicar a distância intransponível (como os profundos buracos escavados no entorno dos castelos medievais) entre as oportunidades de acesso ao mercado de trabalho e os grupos minorizados.



**Grupos minoritários** são os formados por minorias.



**Grupos minorizados** são os que nem sempre representam minorias, mas são excluídos, marginalizados e/ou vítimas de preconceitos, enfrentando barreiras estruturais e culturais para acessar os mesmos direitos e as condições de desenvolvimento de outros grupos.



**Igualdade** é um conjunto de oportunidades aparentemente iguais, com base na falsa meritocracia.



**Vieses inconscientes** são preconceitos e estereótipos automáticos, baseados em nossos conhecimentos e vivências prévias, sobre determinado tema ou grupo social, que induzem a rápidas decisões tendenciosas e prejudiciais.

# EXPEDIENTE

## Primeiros passos em diversidade e Inclusão

Diversidade e Inclusão como diferencial competitivo para os negócios e a justiça social

### COORDENAÇÃO

Lucas Lucena

### CONSULTORIA

Goldenberg  
Diversidade

### TEXTO

Mari de Almeida

### PROJETO GRÁFICO

Thiago Dias



### PRESIDENTE

Carlos André

### VICE-PRESIDENTES

Aroldo Medeiros, Carlos Takahashi, Eric Altafim, José Eduardo Laloni, Luiz Sorge, Pedro Rudge, Roberto Paris e Sergio Cutolo

### DIRETORES

Adriano Koelle, Eduardo Azevedo, Fernanda Camargo, Fernando Rabello, Fernando Miranda, Fernando Vallada, Giuliano De Marchi, Gustavo Pires, Julya Wellisch, Rafael Morais, Roberto Paolino, Rodrigo Azevedo e Teodoro Lima

### COMITÊ EXECUTIVO

Zeca Doherty, Francisco Vidinha, Guilherme Benaderet, Lina Yajima, Marcelo Billi, Tatiana Itikawa, Amanda Brum, Eliana Marino, Soraya Alves e Thiago Baptista

### GRUPO DE TRABALHO DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO

Gilberto Costa, Diney Boccolini Vargas, Juliana Bortoletto, Clariana de Castro, Daphne Breyer, Fernanda Rodrigues, Adriana Alves, Morena Carvalho, Glaucimar Peticov, Antonio Afonso, Simone dos Santos, Maria Inês Pastori, Patricia Frischinetti, Simone Coutinho, Maria Cristina Sampaolo, Vanessa Faleiros, Sofia Fahel, Guilherme Bragança, Isabel de Andrade Fernandes Galvão, João Paulo B. Moura, Carolina da Costa, Marcela Oyama, Edson Takeshi Nakamura, Erika Yokota, Mariana Betzios, Kelly Gusmão, Laura Costantini Borges, Bruna Santos Silva, Ana Melo, Ataíde Leite e Gilvan Bueno.

### RIO DE JANEIRO

PRAIA DE BOTAFOGO, 501 - 704, BLOCO II,  
BOTAFOGO, RIO DE JANEIRO, RJ  
CEP: 22250-911  
TEL.: (21) 2104-9300

### SÃO PAULO

AV. DOUTORA RUTH CARDOSO, 8501, 21º  
ANDAR, PINHEIROS  
SÃO PAULO, SP - CEP: 05425-070  
TEL.: (11) 3471 4200