



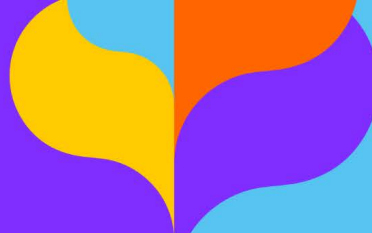
GESTÃO DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Cartilha 3 da série Primeiros
passos em diversidade e inclusão

Rede
ANBIMA
DE DIVERSIDADE
E INCLUSÃO.


ANBIMA

APRESENTAÇÃO



Para que diversidade, equidade e inclusão possam ser realidades no dia a dia das empresas, a gestão precisa estar não só alinhada com o que esses conceitos significam na prática, como também comprometida a defendê-los junto às equipes e aos demais gestores, perpetuando-os como parte da estratégia de negócio da corporação.

No entanto, sabemos que essa missão é marcada por diferentes desafios, começando pelos processos de recrutamento e seleção, até a retenção e o desenvolvimento de profissionais plurais.

Esta cartilha é a terceira de uma série cujo objetivo é de gerar reflexões e inspirações para a implementação de uma jornada de diversidade e inclusão, construída cotidianamente nas empresas, que levem à reparação das injustiças e exclusões sofridas pelos grupos subrepresentados, nos mercados financeiro e de capitais, fortalecendo os negócios.

Ela compõe um conjunto de iniciativas elaboradas pela Rede ANBIMA de Diversidade e Inclusão, lançada em meados de 2022 pela ANBIMA, para fomentar a equidade com o objetivo de educar, instrumentalizar e estimular as instituições a trabalharem o tema.

Nas próximas páginas, vamos compartilhar conceitos e práticas relacionados à gestão, ao monitoramento e à avaliação desse amplo processo, que deve perpassar toda organização e ser protagonizado pelas lideranças.

Também vamos nos aprofundar sobre o perfil esperado dos líderes que abraçam o compromisso de defender a contratação, retenção, desenvolvimento e ascensão de profissionais dos grupos minorizados, porque acreditam que a diversidade é um dever moral, com apoio legal, e um bom negócio para todas e todos.

Esperamos que o conteúdo desta cartilha, elaborado com base na exposição de nossos consultores Margareth Goldenberg e Lucas Barboza durante workshop, apoie as mudanças necessárias para que as instituições possam contar com times plurais, vencendo discriminações e exclusões que já não cabem mais na sociedade e, especialmente, no mercado financeiro.

Boa leitura!



A jornada para diversidade, equidade e inclusão nas empresas

04

Quais os sete passos para o sucesso da jornada?

05

Quais premissas podem agilizar a jornada?

09

Como estruturar a governança da diversidade, equidade e inclusão?

10

Como monitorar diversidade, equidade e inclusão?

12

A importância das métricas

13

O que monitorar

13

Um dashboard para acompanhar a evolução da jornada

15

Qual o papel da liderança inclusiva?

16

Considerações finais

18

Revendo conceitos

20

A JORNADA PARA DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO NAS EMPRESAS



Equipes plurais só serão realidade nas empresas quando as políticas pensadas para promover diversidade, equidade e inclusão forem bem-estruturadas e geridas por pessoas dedicadas a elas.

Diferentes instâncias precisam estar integradas, compondo essa gestão, cada qual com seu papel, para que se construa uma jornada que faça sentido às pessoas e ao negócio. No entanto, a adesão da alta liderança é um aspecto imprescindível para o sucesso dessa empreitada.

O que tem sido comum em muitas empresas é a implementação de ações isoladas, que não se conversam. Além disso, ainda são frágeis duas etapas do processo, que merecem especial atenção: governança e monitoramento; desenho de KPIs e metas, sem as quais é mais difícil avançar no cumprimento dos objetivos de diversidade e inclusão pretendidos.

Para facilitar o desenho de uma trajetória mais assertiva, que leve aos propósitos da diversidade, trazemos sete passos que contribuem para um discurso cada vez mais alinhado à prática e que abrangem as etapas necessárias para gerir, acompanhar e avaliar resultados da jornada de diversidade e inclusão no mercado de capitais e financeiro.

QUAIS OS SETE PASSOS PARA O SUCESSO DA JORNADA?



1

QUESTIONAR-SE

Qual o papel da empresa na temática da diversidade e inclusão? O quanto a organização se sente compromissada com essa questão e como ela se coloca em diferentes situações que envolvem a pluralidade de talentos? Para responder a estas e outras perguntas, a empresa precisa buscar a ponta desse "novelo", ou seja, onde o tema aparece, puxando-o para o centro do diálogo. Pode estar latente entre os colaboradores, entre as lideranças, nos grupos de afinidade, nos comitês internos, no meio dos stakeholders (acionistas, consumidores etc.). Seja qual for a origem do debate, é importante potencializá-lo, extrapolá-lo e assumi-lo como uma narrativa essencial ao negócio e às equipes. A ponta desse "novelo" pode ser um ponto de partida de toda a jornada pela diversidade e inclusão.

2

DIAGNOSTICAR

É preciso traçar o perfil de diversidade e inclusão da empresa para entender o tamanho do desafio, antes de pensar em ações e políticas. Para isso, sugerimos realizar um diagnóstico que traga dados e evidências. Essa análise pode ser feita por meio de pesquisa junto às equipes e lideranças, de um olhar sobre as áreas e do banco de dados da empresa, com o objetivo de entender onde há ou não há representatividade dos grupos minorizados e em que medida.

QUAIS OS SETE PASSOS PARA O SUCESSO DA JORNADA?



Para além desse retrato, é importante que se avalie a qualidade dessa representatividade, se os ambientes são seguros para essas pessoas, como elas se percebem diante de seus pares, se há discriminação, o que entendem por ações afirmativas, onde a presença delas se concentra e quais áreas e patamares da pirâmide precisam ser trabalhados para se chegar à equidade, de fato.

3

POSICIONAR-SE

Definido o retrato da diversidade e inclusão, é o momento de a empresa se posicionar sobre os achados do diagnóstico, por meio de um modelo de prioridades e compromissos bem definidos. Por exemplo, quais grupos minorizados serão foco de iniciativas, quais compromissos serão assumidos e em quais áreas. No entanto, vale ressaltar que toda a narrativa desse processo de inclusão precisa estar conectada com a visão e a expectativa dos colaboradores para que haja aderência às ações e políticas desenhadas.

4

MENSURAR, GERIR E ESTRUTURAR A GOVERNANÇA

Para acompanhar e gerir ações que fomentem uma cultura inclusiva é essencial definir duas estruturas-chave: a de KPIs – e onde se pretende chegar com elas – e a de governança.

Assim como qualquer ação da empresa, a política de diversidade e inclusão pressupõe planejamento, com começo, meio e fim. Isso significa ter uma equipe dedicada à gestão dessa política, com metas claras para norteá-la.

QUAIS OS SETE PASSOS PARA O SUCESSO DA JORNADA?



Pode fazer parte do escopo macro dessa gestão, comitês, grupos de afinidades, lideranças, uma pessoa responsável pela articulação entre esses núcleos, com a função de integrar todas as narrativas e executar as iniciativas previstas no decorrer do tempo.

5

AMPLIAR A REPRESENTATIVIDADE

Com as metas e a estrutura de governança definidas, o próximo passo é revisar políticas e ações relacionadas à diversidade e inclusão para identificar os gaps e o que não faz sentido para a cultura inclusiva que se quer implementar, com base nas evidências detectadas no diagnóstico, no posicionamento e nos compromissos assumidos pela corporação.

Feito isso, é o momento de traçar ações afirmativas que dialoguem com os propósitos construídos, investindo, por meio de diferentes estratégias, na contratação, na retenção e no desenvolvimento de talentos plurais.

6

FORTALECER A CULTURA INCLUSIVA

Formação e informação são imprescindíveis para que a cultura inclusiva seja conhecida, tenha adesão e se torne realidade no cotidiano das pessoas, na empresa. A comunicação interna é uma ferramenta importante para colocar todas e todos na mesma página, assim como cursos, cartilhas, fóruns, palestras e outros recursos formativos que cheguem a toda pirâmide hierárquica.

QUAIS OS SETE PASSOS PARA O SUCESSO DA JORNADA?



Canais internos de denúncias, regras e normas claras, bem comunicadas, sobre comportamentos adversos à cultura, também são instrumentos para coibir preconceitos, mitos, discriminações, vieses inconscientes e demais manifestações que perpetuam a exclusão.

7 INFLUENCIAR E ADVOGAR PELA CAUSA

As empresas têm um papel importante na defesa da causa da diversidade e inclusão, também fora de seus muros, nas cadeias produtivas e no ecossistema do qual fazem parte. Elas são agentes de uma mudança maior, que precisa ser acelerada para que o planeta prospere. Por exemplo, no que diz respeito ao racismo estrutural, não adianta ter "ilhas" isoladas de empresas que se dediquem a combatê-lo. A cadeia de valor gerada pela cultura inclusiva é uma ferramenta potente de transformação que precisa ser compartilhada, influenciando todo o ecossistema.

Sendo assim, depois de organizar a "casa" (o lado de dentro), as empresas podem – e devem – advogar pela causa.

SETE PASSOS PARA O ÊXITO DA JORNADA DE DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO NAS EMPRESAS

1 QUESTIONAR-SE

2 DIAGNOSTICAR

3 POSICIONAR-SE

4 MENSURAR, GERIR E ESTRUTURAR A GOVERNANÇA

5 AMPLIAR A REPRESENTATIVIDADE

6 FORTALECER A CULTURA INCLUSIVA

7 INFLUENCIAR E ADVOGAR PELA CAUSA

QUAIS PREMISSAS PODEM AGILIZAR A JORNADA?



As premissas aceleram a integração e a eficiência das ações da política de diversidade, equidade e inclusão. Elas devem refletir o posicionamento institucional, comunicando os valores adotados pela empresa, a fim de que se sustentem no longo prazo, independentemente das pessoas que estiverem nos postos de comando.

PREMISSAS

Conectar diversidade e inclusão com missão e valores da organização, reconhecidas como um desafio institucional

Garantir o alinhamento das altas e médias lideranças, que têm papel fundamental como decisores e influenciadores de todo o processo

Priorizar e se comprometer com os desafios e as mudanças internos, antes de ampliar a comunicação com o mercado, clientes e cadeia produtiva

Garantir que o tema seja reconhecido como um compromisso de todas as pessoas, de todas as áreas e todos os níveis hierárquicos, tanto em relação à superação dos desafios mapeados como aos benefícios decorrentes dessa atuação

Promover igualdade e equidade de oportunidades, olhando para as especificidades e possíveis intersecções entre grupos minorizados

Adotar um tom de comunicação e relacionamento acolhedor e acessível para diferentes perfis de profissionais da organização

Quando falamos de comunicação para fortalecer a cultura inclusiva, não podemos usar uma narrativa generalista demais. É importante ter em mente que não são todos os colaboradores que vão olhar para o tema de diversidade e inclusão da mesma forma. A maneira de comunicar e de se relacionar precisa ser específica em função dos diversos repertórios, cotidianos e desafios enfrentados por cada área do negócio.

COMO ESTRUTURAR A GOVERNANÇA DA DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO?

As mudanças esperadas para que diversidade e inclusão sejam realidade nas empresas não acontecem de um dia para outro, por isso, é necessária uma governança que pense e atue estrategicamente com visão de longo prazo. Essa governança precisa articular três grandes eixos e integrar três grupos principais:

EIXOS	VIVÊNCIA	TOMADA DE DECISÃO	CAPACIDADE TÉCNICA
GRUPOS	Grupos de afinidade Pessoas que têm interesse no tema, com repertório sobre as barreiras que enfrentam na vida profissional	Comitês executivos Lideranças que estão à frente das equipes e de áreas estratégicas do negócio	Comissão tática Áreas que operam os processos de contratação, desenvolvimento e comunicação interna



GRUPOS DE AFINIDADE

São comunidades de funcionários interessados no tema, que podem auxiliar na diminuição de barreiras dentro da organização. Os grupos mais comuns são de mulheres, de pessoas negras, ser grupos LGBTQIAP+ e pessoas com deficiência. Podem ser grupos mistos, mas a maioria deve ter o marcador identitário. É indicado ter até 15 membros, de diferentes áreas, incluindo uma pessoa do executivo da empresa.

COMO ESTRUTURAR A GOVERNANÇA DA DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO?



Os membros são voluntários e precisam ter um tempo pré-definido, durante o horário de trabalho, para se dedicarem ao grupo. Os grupos são espaços de acolhimento, mas também devem assumir o compromisso de levantar prioridades e pensar em soluções. Não são executores, nem tomam decisões isoladas. É importante que cada grupo tenha uma pauta específica, com metas definidas, orientadas pelos desafios da empresa, com base nas evidências encontradas no diagnóstico.



COMITÊS EXECUTIVOS

São os representantes da alta liderança e responsáveis pela legitimação da jornada. Os comitês executivos levam diversidade e inclusão para as pautas da alta liderança e apoiam a tomada de decisões, considerando o tema como essencial ao fortalecimento do negócio. Sem patrocinadores, as ações tendem a não progredir, já que são as lideranças que definem recursos e dão "sinal verde" para articular as pessoas em torno das iniciativas da política de diversidade e inclusão.



COMISSÃO TÁTICA

É a peça que faz a engrenagem funcionar. Pode ser uma pessoa ou um grupo de pessoas que assume o papel de ponto focal para aglutinar diferentes saberes do negócio, além das questões relacionadas à diversidade e inclusão: dashboard, canais de autoria, compliance, processos de recrutamento, seleção e treinamento, características das diferentes áreas etc. É responsável por elaborar um planejamento, a partir do diagnóstico, com ações pensadas para todo o ano. Deve articular com as áreas, fornecendo informações para que o planejamento seja executado, e distribuir tarefas aos grupos de afinidade e ao comitê executivo, seguindo as diretrizes institucionais.

COMO MONITORAR DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO?



Sem monitoramento é impossível ter certezas, adotar novas ações ou revalidar iniciativas da política de diversidade, equidade e inclusão adotada pela empresa.

O monitoramento é parte essencial do processo de mudança de cultura e tem cinco objetivos principais:

01

Garantir visibilidade da pauta de diversidade e inclusão nas empresas

02

Definir o norte da atuação e acompanhar os avanços

03

Viabilizar foco, integração e atenção aos pontos de maior vulnerabilidade

04

Reajustar as rotas e o planejamento das ações intencionais

05

Dar transparência aos processos e resultados da jornada de diversidade e inclusão para os stakeholders

COMO MONITORAR DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO?



O processo de acompanhamento ajuda a entender o compromisso de cada colaborador e dos grupos envolvidos na gestão dessa jornada, assim como ter subsídios concretos para a prestação de contas e para alimentar a sustentabilidade do negócio.

A IMPORTÂNCIA DAS MÉTRICAS

Existe um desafio que se repete em muitas empresas, de não conseguir estabelecer um olhar integrado e orientado para os resultados. Normalmente, elas têm uma narrativa, um posicionamento que não se desdobra em indicadores de acompanhamento para poder reiterá-lo.



Como não ter métricas se elas são essenciais para conhecer cenários e monitorar avanços?

Implementam ações, mas não possuem um instrumento orientador para acompanhá-las e saber se os resultados obtidos são aqueles esperados. Por isso é importante definir KPIs (indicadores de processo) e métricas (indicadores de resultados), comumente presentes em outras estratégias da companhia. Para essa jornada, elas também são necessárias, já que diversidade e inclusão também fazem parte da estratégia do negócio.

O QUE MONITORAR

Para acompanhar o sucesso – ou não – da jornada de diversidade e inclusão nas empresas são utilizadas duas principais estratégias de monitoramento:

COMO MONITORAR DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO?



KPIs (indicadores de processos) – monitoram as ações intencionais implementadas no ciclo de vida do colaborador, na empresa, e as iniciativas para o fortalecimento da cultura inclusiva. Por meio deles, é possível avaliar os resultados dos esforços empreendidos em direção às metas e aos objetivos pré-estabelecidos.

Metas (indicadores de resultados) – norteia o impacto das ações na jornada profissional dos grupos minorizados, as mudanças desejadas na equipe, nos diversos cargos e áreas, além de melhorias no clima corporativo, engajamento, segurança e inclusão. Por meio das metas é possível definir frequência e abrangência das ações intencionais e obter indicadores para acompanhamento e transparência dos esforços voltados à diversidade e inclusão.

Veja estes exemplos do que monitorar, na prática:



Atração, seleção e contratação

KPIs

% de talentos plurais em diversas áreas e níveis

Metas

Meta de representatividade feminina, pessoas negras e pessoas com deficiência na equipe total e por áreas/ano



Retenção e desenvolvimento

Número de talentos plurais mapeados para promoções internas

Meta de liderança feminina ou negra em posições de alta e média liderança/ano



Cultura inclusiva

Número de workshops e ações para promover a cultura inclusiva

Meta de redução da percepção de insegurança e de casos de discriminação

COMO MONITORAR DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO?



UM DASHBOARD PARA ACOMPANHAR A EVOLUÇÃO DA JORNADA

O dashboard é uma ferramenta prática que organiza as informações relacionadas à jornada de diversidade e inclusão da empresa, mantendo-as centralizadas e permitindo um controle eficiente. Com ele, é possível acompanhar um retrato dinâmico da evolução dos principais indicadores de presença e de desenvolvimento dos grupos minorizados, trabalhados a partir de metas e KPIs pensados para cada grupo.

Mais importante que manter esse raio x atualizado é dar visibilidade aos dados para quem toma decisões e lidera essa jornada. Fazê-los chegar aos grupos de afinidades, ao comitê executivo e ao comitê tático pode inspirar novas soluções e demandar diferentes reflexões sobre todo o processo.

Também é interessante alinhar o dashboard da empresa com metas estabelecidas por iniciativas como o Movimento Mulher 360 e Pacto Global, que lançou sete movimentos, para acelerar a execução dos objetivos de diversidade e inclusão.

Comunicar as metas dentro e fora da empresa é imprescindível, assim como é importante desdobrá-las para que cheguem a todas as áreas e permaneçam por anos, até que sejam superadas. Uma estratégia que tem ajudado a alavancar os avanços da representatividade nas empresas é relacionar metas a bônus e remuneração. Objetivos alcançados pelas áreas podem ser recompensados de alguma forma para manter o empenho e a motivação, tornando a conquista mais tangível.



Algumas metas do Pacto Global da ONU:

30% de mulheres em cargos de alta liderança, até 2025;
50% até 2030.

30% de pessoas negras em cargos de liderança até 2025

QUAL O PAPEL DA LIDERANÇA INCLUSIVA?



Formar e contratar líderes inclusivos devem ser prioridades para as empresas que pretendem alcançar representatividade e pluralidade em suas equipes. É essencial mudar a forma de pensar, especialmente, da alta liderança, a "máquina" que puxa o trem da diversidade e inclusão. Elas são referências para seus times, por isso, precisam trabalhar seus cognitivos, apoiando as equipes para tomada de decisões mais justas.



O líder inclusivo deve fazer mais perguntas do que ter as respostas, ter mais curiosidade do que certezas de julgamento e aceitar que os erros fazem parte desse processo.

Estas são as seis principais atitudes que toda e qualquer liderança inclusiva deve assumir diante dessa pauta:



QUAL O PAPEL DA LIDERANÇA INCLUSIVA?



Conhecimento – ter consciência dos próprios vieses inconscientes, de seus pontos cegos e os da organização. Tomar decisões para que o preconceito seja enfrentado, tanto na vida pessoal e profissional como na empresa, influenciando seus pares a também fazerem essa autoanálise.

Coragem – enfrentar conversas e situações difíceis, desconstruir crenças pessoais, desafiar o status que reforça as injustiças e apontar quando a instituição age de maneira a coibir a diversidade.

Curiosidade – estar sempre aberta aos diferentes pontos de vista para acessar novas opções e perspectivas.

Inteligência cultural – ter consciência de que nem todo mundo parte da mesma estrutura cultural, usando uma lente plural para tomar decisões mais empáticas, sabendo trabalhar com pessoas que possuem bagagens diversas.

Compromisso – dedicar-se, porque lidar com a diversidade não é uma tarefa fácil, exigindo tempo e resiliência. Tornar-se o patrocinador e porta-voz do tema, dentro e fora da empresa.

Colaboração – dar espaço de fala e ação para pessoas dos grupos subrepresentados, em reuniões, eventos e na tomada de decisão, valorizando o conhecimento e as habilidades plurais.

Fonte: "O imperativo da inclusão para a alta liderança" (Deloitte)

CONSIDERAÇÕES FINAIS



Empreender a jornada da diversidade, equidade e inclusão em uma sociedade marcada pelas desigualdades sociais é uma missão hercúlea. No entanto, o ecossistema corporativo tem se apropriado do tema para transformá-lo em práticas nos seus times, seja para contribuir às reparações históricas necessárias para conter as injustiças contra grupos subrepresentados ou porque precisa atender às demandas do mercado e dos stakeholders, a fim de evitar o enfraquecimento dos negócios ou, ainda, por ambos os motivos.

De qualquer forma, alguns desafios ainda perduram, impedindo a efetivação de uma jornada que traga, de fato, resultados transformadores. Alguns deles são o desenho de ações isoladas, que não se integram nem se complementam, a governança de diversidade e inclusão desarticulada e a falta de um monitoramento claro e de uma avaliação objetiva que apontem onde é preciso mudar e refazer rotas.

Enquanto algumas corporações não colocarem a diversidade e inclusão como estratégia para os negócios, esse cenário tende a continuar nebuloso.

Também é essencial que as pessoas envolvidas em todo o ciclo de vida dos colaboradores tenham ciência de seus papéis e do quanto necessitam rever valores e posturas para influenciarem, positivamente, os avanços pretendidos pela cultura inclusiva que se quer fomentar. Tudo começa, de fato, no início: na porta de entrada da empresa. E vai se consolidando, ou não, nas demais etapas de retenção, desenvolvimento e ascensão dos profissionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

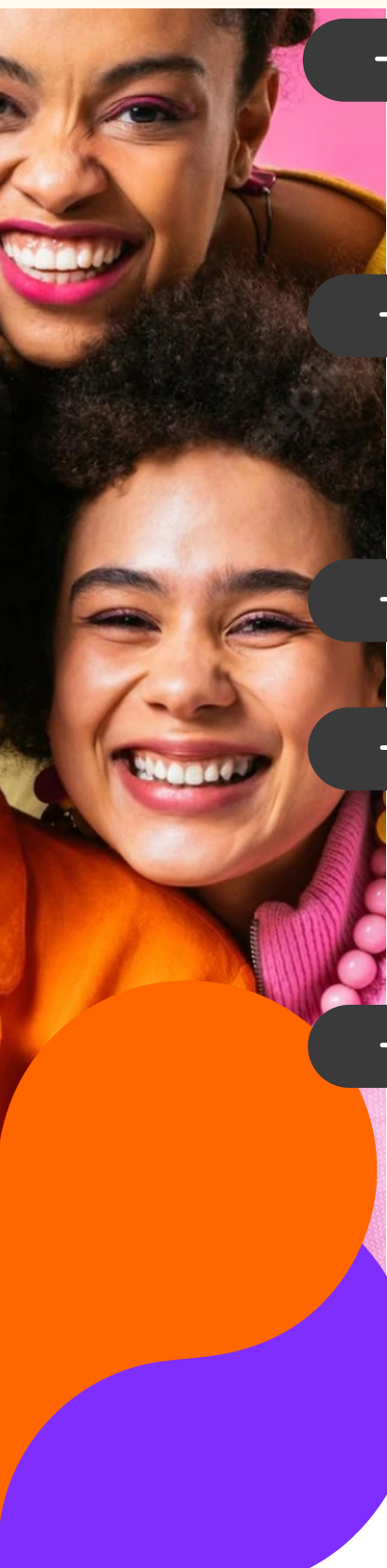


É por isso que merecem especial atenção a estrutura da governança da diversidade e inclusão e a adesão e o apoio de lideranças inclusivas.

Como sabemos, mudar mentes e atitudes é um trabalho que exige compromisso, dedicação, paciência e resiliência. Não acontece do dia para a noite, muito menos ao mesmo tempo para todas as pessoas. No entanto, quando a jornada é bem-estruturada e todos os passos seguem integrados, na mesma direção, os avanços, por vezes lentos, tendem a alavancar uma visão plural sobre a importância da diversidade para as pessoas, o negócio e a sociedade. Nesse momento, uma nova cultura é perpetuada e se torna rotina no cotidiano corporativo.

Com essa motivação nós seguimos, cada um assumindo o seu papel na ampla jornada de diversidade, equidade e inclusão, que começa na sua equipe, na sua empresa e pode, também, acelerar as transformações na sociedade.

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.



Grupos minorizados são os que nem sempre representam minorias demográficas, 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.



KPIs são indicadores de desempenho, para medir e quantificar o sucesso de pessoas, empresas, campanhas.



Pacto Global é uma iniciativa proposta pela Organização das Nações Unidas (ONU) para encorajar empresas a adotarem políticas de responsabilidade social corporativa e de sustentabilidade com o objetivo de promover o desenvolvimento de um mercado global mais inclusivo e sustentável.



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

INICIATIVA

Rede ANBIMA de Diversidade e Inclusão

WORKSHOP E CONTEÚDO

Goldenberg Diversidade, Equidade, Inclusão e Responsabilidade Social
margareth@mgoldenberg.com.br

**Primeiros passos em
diversidade e Inclusão
Gestão de diversidade e
inclusão nas organizações**

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 Moraes,
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 Sampaulo, Vanessa Faleiros, Sofia Fabel, 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