

— CADERNO DAS —

# MELHORES PRÁTICAS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS EMPRESAS



**IBDEE**

INSTITUTO BRASILEIRO DE DIREITO  
E ÉTICA EMPRESARIAL  
COMISSÃO DE ÉTICA,  
DIVERSIDADE E IGUALDADE

2019 ■ 1ª Edição



— CADERNO DAS —

**MELHORES PRÁTICAS DE  
DIVERSIDADE E INCLUSÃO  
NAS EMPRESAS**

## O INSTITUTO BRASILEIRO DE DIREITO E ÉTICA EMPRESARIAL – IBDEE

O IBDEE é uma entidade sem fins lucrativos com o objetivo de refletir o Direito como meio de contribuir para a integridade dos negócios e para a adequada relação dos empresários com o poder público, no sentido de um maior comprometimento ético dos agentes empresariais e políticos, ao mesmo tempo em que incentiva o desenvolvimento econômico sustentável.

### PROPÓSITO

O propósito do Instituto é ser referência no estudo do Direito com vistas à promoção da Ética Empresarial, pautando a sua atuação com rigor científico, criatividade e respeito à ordem constitucional. Com esse norte, o IBDEE busca influenciar os agentes de nossa sociedade no sentido de um comportamento mais responsável, transparente e ético nos negócios.

Com participação nacional e internacional, o IBDEE atua visando influenciar tomadores de decisão, tanto do setor público quanto do privado, a adotar medidas que inibam os desvios éticos nos negócios.

<b>Presidente</b>	<b>Vice-Presidente</b>
Edmo Colnaghi Neves	André Castro Carvalho
<b>Diretora Executiva</b>	<b>Diretor de Relações Institucionais</b>
Gabriela Alves Mendes Blanchet	Rubens Oliveira
<b>Diretora Administrativa</b>	<b>Diretor de Comunicação</b>
Marcela Santos	Bruno Fagali
<b>Diretor Jurídico</b>	<b>Diretor Acadêmico</b>
Diego Valois Tarfur	Guilherme Corona

Para mais informações sobre o Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial, visite o site: [www.ibdee.org.br](http://www.ibdee.org.br).

Para associar-se ao IBDEE, envie e-mail para: [ibdee@ibdee.org.br](mailto:ibdee@ibdee.org.br).

## COORDENAÇÃO

Gabriela Alves Mendes Blanchet

## COMISSÃO REDATORA

Ana Alice Queiroz, Ana Carolina Moreira Bavon, Anna Lygia Rego, Bruno Paiva, Catharina Jesus da Silva, Gabriela Alves Mendes Blanchet, Paula Teixeira Garcia Civolani, Renato Souza, Victor Chaves.

## CRÉDITOS

A Comissão de Ética, Diversidade e Igualdade do IBDEE é a responsável pelo desenvolvimento e execução deste Caderno. Seu conteúdo reflete o entendimento do IBDEE sobre o tema, e não necessariamente as opiniões individuais daqueles que participaram de sua elaboração.

## AGRADECIMENTOS ESPECIAIS

Adriana Carvalho (ONU Mulheres); Caroline Gimenes (Analista de *Advocacy* do IBGC); Danilo Gregorio (Gerente de *Advocacy* do IBGC); Eduardo Faria Santos (Consultor em D&I e Mestre em Direitos Humanos, Gênero e Perspectivas de Justiça Social pelo *International Institute of Social Studies* - ISS, de Haia); Evandro Alves (Empretabilidade); Igor Oliveira (InovaZumbi - Faculdade Zumbi dos Palmares); Maria Gabriela Eiras de Almeida (Rede Brasil do Pacto Global da ONU); e Valéria Café (Diretora de Vocalização e Influência do IBGC).

# SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	6
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	8
1.1 Objetivos do Caderno e delimitação do escopo.....	9
<b>2 DIVERSIDADE: PANORAMA MUNDIAL</b> .....	10
2.1 Europa .....	11
2.2 Canadá e Estados Unidos .....	12
2.3 Organização das Nações Unidas (ONU) .....	14
2.3.1 Objetivos de desenvolvimento sustentável.....	14
2.3.2 Organização Internacional do Trabalho (OIT) .....	16
2.4 Outras iniciativas .....	17
<b>3 DIVERSIDADE NO BRASIL</b> .....	19
3.1 Legislação .....	20
3.1.1 Constituição Federal de 1988.....	20
3.1.2 Legislação trabalhista.....	21
3.2 Diversidade nas empresas brasileiras.....	25
3.2.1 Diversidade nas empresas privadas .....	26
3.2.2 Diversidade nas organizações públicas .....	27
<b>4 MOTIVAÇÃO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DAS POLÍTICAS DE DIVERSIDADE</b> ..	33
4.1 Maior lucratividade.....	33
4.2 Maior envolvimento da equipe.....	34
4.3 Maior criatividade para resolver as questões.....	34
4.4 Ampliação da visão negocial .....	34
4.5 Maior capacidade de inovação.....	35
4.6 Melhor governança corporativa.....	35

<b>5 RECOMENDAÇÕES</b> .....	36
5.1 Comprometimento da alta liderança .....	37
5.2 Criação de uma diretoria, departamento ou área responsável pelo tema.....	38
5.3 Desenvolvimento e elaboração de políticas internas efetivas .....	38
5.4 Recrutamento e contratação.....	39
5.5 Programas de treinamento e sensibilização .....	40
5.5.1 Atração e seleção .....	40
5.5.2 Entrevistas .....	41
5.5.3 Montagem de equipe .....	41
5.5.4 Preparação do ambiente.....	42
5.6 Licenças maternidade e paternidade .....	43
5.7 Jurídico/ <i>compliance</i> : controles internos.....	44
5.7.1 Canal de denúncia .....	45
5.7.2 Métodos de avaliação .....	45
5.7.3 Mecanismos de <i>rating</i> e evolução dos índices na empresa .....	46
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	47
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	48

## APRESENTAÇÃO

---

O projeto para a elaboração do Caderno das Melhores Práticas de Diversidade e Inclusão nas Empresas surgiu durante as reuniões da Comissão de Ética, Diversidade e Igualdade do IBDEE, quando se chegou à conclusão de que, sem prejuízo da importância de se continuar discutindo e falando sobre o tema da inclusão da diversidade, era preciso avançar na agenda de transformar o discurso em ações práticas no âmbito empresarial.

Ainda que crescentes os movimentos voltados para a inclusão da diversidade nas empresas, há muito espaço para avançar. Muitas vezes estes movimentos são restritos ao discurso e/ou à contratação de profissionais de grupos minorizados para cargos mais baixos na estrutura organizacional.

Uma empresa verdadeiramente ética é aquela que tem coerência entre o seu discurso e sua atitude; e, no campo da diversidade e inclusão, ser ético é buscar o diverso de maneira verdadeira, desejada, respaldada por atitudes concretas, que busquem espelhar, entre seus empregados, colaboradores e administradores, um reflexo da sociedade brasileira, que é plural.

Outro dia achei na minha biblioteca um livro intitulado: “Haja como um homem e vença como mulher”, que ganhei da minha mãe. Foi um *best seller* na época, que refletia uma cultura não inclusiva. Essa ideia de que as mulheres devem se masculinizar para ganharem espaço no meio empresarial já é totalmente ultrapassada, não fazendo qualquer sentido. Não se tem um ambiente verdadeiramente diverso se, mesmo contratando pessoas “diversas”, espera-se delas que se comportem em linha com os modelos padrões impostos.

Muitas empresas, no entanto, mesmo desejosas de ver aquela composição em seus quadros, têm dificuldade em encontrar o melhor caminho para se chegar lá. Faltam ferramentas, informação e instrumentos. Não é por outra razão que este Caderno, além de reforçar a importância da inclusão da diversidade, traz recomendações concretas de ações inclusivas que podem ser adotadas pelas empresas.



O Brasil é um país plural, e o diverso é o natural, faz parte da composição do nosso país. O sonho da nossa Comissão de Ética, Diversidade e Igualdade, assim como de todas as organizações e pessoas que muito contribuíram para a elaboração deste Caderno, é que um dia, quando olharmos para o nosso meio empresarial, possamos enxergar a sociedade ali refletida, especialmente nos cargos de liderança. É ver a própria palavra “diversidade” cair em desuso, porque a diversidade será o modelo padrão. É ver este Caderno não ser mais necessário.

Desejamos a todos uma excelente leitura!

Gabriela Alves Mendes Blanchet



Há uma crescente atuação global com o tema da inclusão no âmbito corporativo. Cada vez mais, políticas afirmativas são adotadas visando eliminar discriminações para conceder condições de trabalho mais igualitárias para todos e todas, e essa atitude já vem apresentando resultados.

A reação do mercado é bastante positiva: os investidores modernos vêm exigindo que as empresas implementem políticas nesse sentido como requisito para a sua participação no negócio.<sup>1</sup> As corporações que deixam de se preocupar com a igualdade entre seus funcionários estão sendo questionadas por seus diversos *stakeholders*; há cada vez menos espaço para práticas que mantenham ou acentuem as desigualdades. Ademais, já é pacífico o entendimento de que uma maior representatividade e diversidade na força laboral é um imperativo para as empresas que querem sobreviver e assegurar sua competitividade no longo prazo.

A diversidade nos cargos de liderança, fato muito positivo e revolucionário, também tem sido percebida, apesar dos desafios presentes para que essa conta seja de fato equalizada. Pensando nas inúmeras vantagens decorrentes das políticas que visam estimular a diversidade no âmbito corporativo, o IBDEE elaborou este Caderno.

---

<sup>1</sup> BACELO, Joice. Escritórios de advocacia investem na diversidade para atrair clientes. Valor, 2 jul. 2018. Disponível em: <https://www.valor.com.br/legislacao/5631045/escritorios-de-advocacia-investem-na-diversidade-para-atrair-clientes>.

## 1.1 Objetivos do Caderno e delimitação do escopo

O número de empresas comprometidas com inclusão e diversidade tem crescido; as multinacionais e empresas de grande porte estão encabeçando esse movimento. No entanto, mesmo entre as empresas comprometidas com a responsabilidade social, ainda não são todas que dedicam tempo e recursos para promover a inclusão da diversidade nos seus ambientes internos. Esse é um problema sério que tem diariamente impactos negativos nas vidas das minorias e grupos minorizados,<sup>2</sup> e que requer um grande esforço por parte de todos para ser efetivamente combatido.

É comprovado que empresas que apresentam maior diversidade em sua composição, desde a alta administração até a base da equipe de colaboradores, apresentam melhor desempenho em gestão e nos índices de satisfação, melhor governança corporativa e clima organizacional, maior integração entre seus colaboradores, complementariedade de competências, maior capacidade de reconhecer e reter talentos. Empresas com representatividade feminina são 21% mais propensas a ter maior rentabilidade em relação às demais. Quando há diversidade étnica, esse percentual aumenta para 33%.<sup>3</sup>

Pensando nisso, o IBDEE apresenta neste Caderno algumas das melhores práticas a serem adotadas pelas empresas para implementar políticas de inclusão da diversidade levando em consideração cinco pilares: gênero, raça e etnia, orientação sexual, pessoas com deficiência (PCDs) e intergeracionalidade (interação entre jovens e idosos). A ideia central do Caderno é incentivar ações semelhantes que possam ajudar na construção de um ambiente corporativo mais igualitário e representativo. Seu objetivo é mostrar algumas ações que podem ser tomadas no ambiente empresarial visando fomentar a inclusão da diversidade, dando exemplos que devem ser adaptados à realidade e ao tamanho da empresa que deseja implementar medidas semelhantes em seu âmbito interno.

Apoiar o avanço das empresas já comprometidas com o tema e engajar novas empresas é um dos objetivos deste Caderno, por isso o IBDEE teve o cuidado de buscar e compartilhar conhecimento e experiência de grupos e instituições que já trabalham o tema, somando esforços e trazendo maior riqueza para o conteúdo.

2 Mulheres e negros são maiorias estatisticamente; porém, são considerados minorias em razão de sua posição social.

3 HUNT, Vivian; YEE, Lareina; PRINCE, Sara; DIXON-FYLE, Sundiatu. A diversidade como alavanca de performance. *McKinsey*, jan. 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity/pt-br>.



Empresas globais têm dedicado maior atenção aos temas de diversidade e inclusão, em razão dos impactos na competitividade e nos resultados econômico-financeiros e sociais que a diversidade de conhecimentos, de experiências, de comportamentos, de aspectos culturais, de faixa etária, de gênero, etc. podem trazer. O tema também tem ganhado peso e relevância na agenda de investidores do Brasil e do mundo, principalmente em relação a cargos da alta administração.

Estudos e pesquisas demonstram que a diversidade torna empresas mais fortes e inovadoras e constitui uma fonte de criatividade e vantagem competitiva. Entre as melhorias observadas nesse processo estão o aumento da capacidade de competição com outras empresas; a melhoria na colaboração interna e externa; a descoberta e atendimento de novas necessidades dos clientes; o desenvolvimento de novas tecnologias; o aumento da satisfação dos clientes; a geração de valor e a atração e retenção de talentos.<sup>4</sup>

A implementação da diversidade caminha para obter, dentro de empresas, um universo de pessoas que representem a variedade efetiva da população, possibilitando a condução dos negócios em sintonia com as necessidades do mercado em que atuam.

A maioria das empresas sabe que buscar a inclusão e a diversidade não significa tratar apenas das questões de discriminação com base em gênero, etnia ou raça, orientação sexual, identidade de gênero, religião, antecedentes, deficiências, cultura, idade ou saúde mental, mas também olhar a todos como

---

4 LORENZO, Rocío. How Diversity Makes Teams More Innovative. TED@BCG, out. 2017. Disponível em: [https://www.ted.com/talks/rocio\\_lorenzo\\_want\\_a\\_more\\_innovative\\_company\\_hire\\_more\\_women](https://www.ted.com/talks/rocio_lorenzo_want_a_more_innovative_company_hire_more_women).

peças únicas, com diferentes experiências de vida, formações e crenças, além de valorizar e respeitar a todos por serem como são; em outras palavras, tratar as diferenças como um potencial na promoção de impacto positivo nos negócios.

A inclusão de todos promove pertencimento, propósito e bem-estar. A diversidade inflama a criatividade, a resolução de problemas e a inovação.<sup>5</sup>

## 2.1 Europa

A luta pela diversidade na Europa teve maior destaque no século XX, em especial na Alemanha, quando houve manifestações contra a criminalização da homossexualidade por volta de 1907. Esses movimentos cresceram e foram ganhando força, se espalhando por diversos países, até que ganharam a atenção da União Europeia, que, desde os anos 2000, desempenha um importante papel na luta contra a desigualdade, colocando a inclusão como um dos focos de sua atuação.

A Comissão Europeia, instituição que representa e defende os interesses da União Europeia em decisões sobre o rumo político e estratégico do bloco econômico, tem como uma de suas principais preocupações a implementação da inclusão, e para isso foi criada a Carta para a Diversidade, documento assinado voluntariamente por empregadores de vários setores que os encoraja a implementar políticas e práticas internas para promover condições igualitárias em suas empresas. Essa Carta inclui medidas genéricas, benéficas para todos os grupos, e outras específicas, voltadas para cada grupo historicamente minorizado nos ambientes das organizações, como as pessoas com deficiência, as mulheres, os negros, as pessoas maduras e a população LGBTQIA+.<sup>6</sup>

5 Como exemplo da abrangência da questão de inclusão e diversidade, veja-se o seguinte vídeo: ACCENTURE. Inclusion Starts With I. YouTube, 23 jun. 2017. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=2g88Ju6nkcq>.

6 Apresentamos aqui algumas reflexões trazidas por Eduardo Faria Santos, consultor em Diversidade & Inclusão e mestre em estudos de desenvolvimento, direitos humanos e gênero pelo *International Institute of Social Studies* (ISS) de Haia, na Holanda, com o intuito de informar a decisão de todos sobre qual sigla deve ser usada. Oficialmente (por decisão do movimento em congresso), a sigla continua sendo LGBT. No entanto, já há algum tempo, convencionou-se acrescentar o I (de pessoas intersexo), em razão da invisibilidade histórica dessas pessoas, que ainda hoje sofrem diversos procedimentos cirúrgicos enquanto bebês, só para agradar a família ou o próprio médico, que “necessita” enquadrar a criança no binário masculino ou feminino. De acordo com especialistas, entre 0,05% e 1,7% da população nasce com características intersexuais – tal estimativa se assemelha ao número de pessoas ruivas. Diante disso, a sigla LGBTI+ já é mais inclusiva que a LGBT. Atualmente, nos meios de militância, tem ocorrido uma crescente utilização da sigla LGBTQIA+, muito provavelmente pela entrada de ativistas mais jovens e consequente maior interação com a academia e com movimentos em outros países. Muito se discute o Q, de *Queer*, no Brasil, considerando ser advinda de uma experiência estadunidense que acabou gerando um novo ramo de estudos de gênero, a Teoria *Queer*. O *Queer* veio ao Brasil através da academia e, diferentemente das outras letras, não seria uma “identidade”, justamente por acreditar na não necessidade de rótulos e categorizações tanto em termos de identidade de gênero como de orientação sexual. Mas o fato é que novas gerações brasileiras estão utilizando o termo para se identificar, e essa pode ser a realidade de muitas empresas. Como acreditamos e respeitamos a autodeclaração, tem se tornado cada vez

O foco dessa Carta é fazer com que as organizações vejam a diversidade como algo positivo, transformando as diferenças em força para solucionar problemas e gerar evoluções dentro da empresa. Ela descreve medidas concretas que podem ser implementadas pelos empregadores para promover condições igualitárias para todos em todas as etapas da carreira profissional, além de vedar qualquer forma de discriminação.

Vários países europeus aderiram a essa proposta. Um grande exemplo é Portugal, que elaborou uma Carta Portuguesa pela Diversidade, que conta com apenas uma página, contendo princípios a serem adotados pelas empresas para estimular maior inclusão e diversidade, e que vem ganhando força desde sua elaboração em 2016.<sup>7</sup>

Além desse importante documento, a União Europeia também tem outras iniciativas para promover a igualdade de condições de emprego, tendo grande preocupação com a inserção de pessoas com deficiência, pessoas de baixa renda e pessoas mais maduras no mercado de trabalho. Nesse tema, podemos destacar a Estratégia Europa 2020 e a Estratégia Europeia para a Deficiência 2010-2020.

## 2.2 Canadá e Estados Unidos

O Canadá é um país pioneiro na jornada de inclusão e diversidade. A Lei Canadense de Direitos Humanos (*Canadian Human Rights Act*), de 1977, proíbe qualquer tipo de discriminação, seja por gênero, raça, etnia e demais bases, inclusive no ambiente de trabalho. A Lei de Equidade no Trabalho (*Employment Equity Act*), de 1995, estabelece que organizações e empresas regulares devem prover oportunidades iguais de trabalho para quatro grupos, sendo eles: (i) mulheres; (ii) pessoas indígenas; (iii) pessoas com deficiência; e (iv) membros de minorias. O país conta com programas federais de incentivo à inclusão e mantém um sistema para auxiliar empregadores a cumprirem suas metas e obrigações legais.

---

mais comum o acréscimo da letra Q. Já o A vem de assexuais, e representa pessoas que não querem, não se sentem aptas ou não desejam envolvimento sexual com outras pessoas, e por serem experiências ainda mais invisibilizadas, mas que estão saindo do armário, principalmente por uma população mais jovem, a militância “mais moderna”, no intento de ser mais inclusiva, a acrescentou à sigla. Já o sinal de + representa outras experiências e identidades, brasileiras ou não. Recomendamos assistir ao seguinte vídeo, que explica o porquê de a sigla LGBTQIA+ ser a mais inclusiva atualmente: SOUZA, Jéssica. Mas afinal, qual o significado de LGBTQ+? QICAPF2K+ e outras siglas como LGBTQ+? **Razões Para Acreditar**. Disponível em: <https://razoesparaacreditar.com/representatividade-2/significado-lgbtqicapf2k>.

7 COMISSÃO EUROPEIA. *Carta Portuguesa para a Diversidade*. Disponível em: <http://www.cartadiversidade.pt>.

Confirmando o pioneirismo no tratamento das diversidades como questão de ordem pública, o Governo Canadense desenvolveu uma metodologia chamada *Gender Based Analysis + (GBA+)*,<sup>8</sup> que é a metodologia de análise pela qual uma política, programa, iniciativa ou serviço pode ser examinada por seus impactos em vários grupos de mulheres e homens. O *GBA +* fornece um retrato que capta as realidades de mulheres e homens afetados por um problema específico em um momento específico. Isso significa que analistas, pesquisadores, avaliadores e tomadores de decisão podem melhorar continuamente seu trabalho e obter melhores resultados, respondendo melhor às suas necessidades e circunstâncias específicas.

O *GBA +* se alinha aos princípios descritos na Carta Canadense de Direitos e Liberdades e na Lei Canadense de Direitos Humanos, e o Governo do Canadá está comprometido em apoiar a implementação completa do *GBA +* em todos os departamentos e agências federais.<sup>9</sup>

Nos Estados Unidos, as leis de incentivo à diversidade e inclusão são classificadas como leis de Oportunidades Iguais de Emprego (EEO, por sua sigla em inglês para *Equal Employment Opportunity*).

O arcabouço norte-americano sobre o tema é extenso e está disposto em diversas leis, como a Lei de Direitos Civis de 1964 e 1991, (*Civil Rights Act of 1964 and 1991*), a Lei de Discriminação à Gravidez (*Pregnancy Discrimination Act*), a Lei de Igualdade de Remuneração de 1963 (EPA, por sua sigla em inglês para *Equal Pay Act of 1963*), a Lei de Discriminação no Trabalho (ADEA, por sua sigla em inglês para *Age Discrimination in Employment Act of 1967*), a Lei de Americanos com Deficiências (ADA, por sua sigla em inglês para *Americans with Disabilities Act of 1990*), a Lei da Reabilitação (*Rehabilitation Act of 1973*) e a Lei de Não Discriminação à Informação Genética (GINA, por sua sigla em inglês para *Genetic Information Nondiscrimination Act of 2008*).<sup>10</sup>

A Comissão de Oportunidades Iguais de Emprego (EEOC, por sua sigla em inglês para *U.S. Equal Employment Opportunity Commission*), agência federal independente criada em 1965, é responsável pela promoção de oportunidades iguais nas relações de trabalho por meio da aplicação dessas leis aos demais

8 Em português: Análise Baseada em Gênero +.

9 CANADÁ. Treasury Board Secretariat. **Gender-Based Analysis**. 25 out. 2016. Disponível em: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/treasury-board-submissions/gender-based-analysis-plus.html>.

10 Para fins desta publicação, decidimos limitar o escopo deste trabalho às principais leis, regulações e programas estabelecidos a nível federal nos Estados Unidos. Ressalta-se que diversos estados e governos locais também promulgaram medidas em igual sentido.

participantes do mercado, incluindo empresas privadas, governos estaduais e municipais, instituições de ensino e agências de emprego.<sup>11</sup>

Apesar de algumas leis e regulações terem seu escopo de aplicação limitado, seja em sua totalidade, seja parcialmente, essas normas, regulações e programas serviram e servem como padrões mínimos a serem seguidos pelas empresas, tanto públicas quanto privadas, além do próprio Estado, para elaborar programas e guias internos sobre diversidade e inclusão.

## 2.3 Organização das Nações Unidas (ONU)

Historicamente, a Organização das Nações Unidas (ONU) tem como uma de suas metas a diversidade e a inclusão, ainda que incorporadas indiretamente por metas mais abrangentes, especialmente por algumas de suas agências especializadas, como a Organização Internacional do Trabalho (OIT).

Logo após a II Guerra Mundial, a ONU estabeleceu, pela primeira vez, uma proteção aos direitos humanos com a Declaração Universal. O documento é um marco na história e foi elaborado por representantes de diferentes origens jurídicas e culturais de todas as regiões do mundo.<sup>12</sup>

Para envolver empresas nas questões dos direitos humanos, notadamente quanto aos direitos das mulheres e LGBTQIA+, em 2000 foi criado o Pacto Global das Nações Unidas, que é uma chamada para as empresas alinharem suas estratégias e operações a dez princípios universais nas áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção e desenvolverem ações que contribuam para o enfrentamento dos desafios da sociedade.<sup>13</sup>

### 2.3.1 Objetivos de desenvolvimento sustentável

A iniciativa pioneira no combate a iniquidades e indignidades foi criada em 2000 com o nome de Objetivos do Milênio (ODM). De abrangência internacional, o maior foco desta iniciativa foi o combate à pobreza.

O ano de 2015, com o anúncio dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, apresentou uma oportunidade histórica e sem precedentes para reunir

11 ESTADOS UNIDOS. Equal Employment Opportunity Commission - EEOC. About EEOC. <https://www.eeoc.gov/eeoc>.

12 ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. A Declaração Universal dos Direitos Humanos. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/direitoshumanos/declaracao>.

13 Para mais informações, consultar: REDE BRASIL DO PACTO GLOBAL. A iniciativa. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/a-iniciativa>.



países, empresas e população global a fim de decidir sobre novos caminhos, melhorando a vida das pessoas em todos os lugares. Essas decisões determinaram o curso global de ação para acabar com a pobreza, promover a prosperidade e o bem-estar para todos, proteger o meio ambiente e enfrentar as mudanças climáticas. Surgiu assim a oportunidade de se adotar a nova agenda de desenvolvimento sustentável e chegar a um acordo global sobre a mudança climática.

Das ações tomadas nasceram os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que são orientações da ONU visando assegurar que a justiça, a igualdade e o desenvolvimento sustentável sejam garantidos e observados em caráter global. Eles têm um importante papel na luta contra a desigualdade.

Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e as 169 metas anunciadas em 2015 pela ONU para os próximos quinze anos abarcam e tratam do tema “diversidade e inclusão” de forma mais ambiciosa e profunda em relação aos antigos 8 Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. A agenda tem como ambição “não deixar ninguém para trás”, concretizar os direitos humanos de todos e alcançar a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres e meninas, especialmente por meio dos ODSs 5, 8 e 10.<sup>14</sup>

O ODS 5 objetiva alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas. Quando focado em termos de diversidade e inclusão, vemos que o assunto está imbuído em metas nos itens 5.1, 5.5 e 5.c, que tratam respectivamente sobre: (5.1) o fim de todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em toda parte; (5.5) garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública; e (5.c) adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas em todos os níveis.<sup>15</sup>

O ODS 8 tem como objetivo a promoção do crescimento econômico sustentável, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos, e, em termos de diversidade e inclusão, sua meta 8.5 está focada em “até 2030, alcançar o emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas as mulheres e homens, inclusive para os jovens e as pessoas com deficiência, e remuneração igual para trabalho de igual valor”.<sup>16</sup>

---

14 Para mais informações a respeito de todos os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, consultar: ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. 17 Objetivos para Transformar Nosso Mundo. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015>.

15 Mais informações em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/ods5>.

16 Mais informações em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/ods8>.

Finalmente, o ODS 10 visa reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles, especialmente nas metas 10.2, 10.3 e 10.4, que objetivam: (10.2) empoderar e promover a inclusão social, econômica e política de todos, independentemente de idade, gênero, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outra; (10.3) garantir a igualdade de oportunidades e reduzir as desigualdades de resultados, inclusive por meio da eliminação de leis, políticas e práticas discriminatórias e da promoção de legislação, políticas e ações adequadas a este respeito; e (10.4) adotar políticas, especialmente fiscal, salarial e de proteção social, e alcançar progressivamente uma maior igualdade.<sup>17</sup>

### 2.3.2 Organização Internacional do Trabalho (OIT)

Destacamos também o trabalho feito pela OIT no que se refere à diversidade e à inclusão. Apesar de grande parte do tema estar disposto em material não vinculante, como recomendações ou convenções não ratificadas e/ou não mais em vigência no Brasil. Abaixo expomos relevantes documentos para a discussão apresentados pela OIT:

#### **Convenções ratificadas pelo Brasil:**

- Convenção 169 - Povos Indígenas e Tribais;
- Convenção 159 - Reabilitação Profissional e Emprego de Pessoas Deficientes
- Convenção 103 - Amparo à Maternidade (Revista);
- Convenção 100 - Igualdade de Remuneração de Homens e Mulheres Trabalhadores por Trabalho de Igual Valor;
- Convenção 190 - Eliminação da Violência e Assédio no Trabalho (aprovada em junho de 2019, mas só entra em vigor após doze meses da ratificação por dois Estados).<sup>18</sup>

#### **Convenções não mais em vigor:**

- Convenção 111 - Discriminação em Matéria de Emprego e Ocupação;
- Convenção 3 - Relativa ao Emprego das Mulheres antes e depois do Parto (Proteção à Maternidade).

<sup>17</sup>Mais informações em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/ods10>.

<sup>18</sup>A convenção e a recomendação podem ser acessadas aqui: ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Comisión Normativa: violencia y acoso en el mundo del trabajo.** In: CONFERENCIA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, 108. Ginebra, jun. 2019. Disponível em: [https://contec.org.br/wp-content/uploads/2019/06/CONVENCAO190\\_OIT.pdf](https://contec.org.br/wp-content/uploads/2019/06/CONVENCAO190_OIT.pdf).

### Convenções não ratificadas pelo Brasil:

- Convenção 156 - Sobre a Igualdade de Oportunidades e de Tratamento para Homens e Mulheres Trabalhadores: Trabalhadores com Encargos de Família;
- Convenção 143 - Sobre as Imigrações Efetuadas em Condições Abusivas e sobre a Promoção da Igualdade de Oportunidade e de Tratamento dos Trabalhadores Migrantes.

### Recomendações:<sup>19</sup>

- Recomendação 12 - Sobre a proteção da maternidade (agricultura);
- Recomendação 90 - Sobre igualdade de remuneração;
- Recomendação 95 - Sobre a proteção da maternidade;
- Recomendação 111 - Sobre a discriminação (emprego e ocupação);
- Recomendação 123 - Sobre o emprego das mulheres com encargos de família;
- Recomendação 151 - Sobre os trabalhadores migrantes;
- Recomendação 165 - Sobre os trabalhadores com encargos de família;
- Recomendação 191 - Sobre a proteção da maternidade;
- Recomendação 200 - Sobre o HIV e a SIDA.

## 2.4 Outras iniciativas

Em outros países também são registradas iniciativas que buscam a equidade de tratamento de pessoas com características diversas.

Na Ásia, por exemplo, o movimento de inclusão de mulheres no mercado de trabalho é recente, mas já se faz presente em algumas das novas legislações trabalhistas. Desde 2018 existe um movimento de investidores em relação à diversidade de gênero nos conselhos de administração, especialmente em companhias de capital aberto.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Para a lista completa de Recomendações da OIT, consultar: ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Recommendations.** Disponível em: [https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12010:0::NO::P12010\\_INSTRUMENT\\_SORT:2](https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12010:0::NO::P12010_INSTRUMENT_SORT:2).

<sup>20</sup> EINHORN, Bruce; SHRIVASTAVA, Bhuma; ODA, Shoko. Conselhos 100% masculinos geram pedidos por mudança na Ásia. **UOL**, 11 out. 2018. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/bloomberg/2018/10/11/conselhos-100-masculinos-geram-pedidos-por-mudanca-na-asia.htm>.

O Japão aprovou, em 2016, a Lei de Incentivo à Participação Profissional da Mulher, que visa aumentar a inserção das mulheres no mercado de trabalho, preocupando-se com a equidade de gênero no ambiente de trabalho.

Já no continente africano, as realidades são bastante diferentes entre si, considerando a enorme dimensão territorial e a realidade de cada região.

No norte africano, de maioria islâmica, a Tunísia é exemplo para os demais países árabes na luta por igualdade de gênero. Citamos, por exemplo, os intensos debates que culminaram com a aprovação da nova legislação pelo Gabinete Presidencial no ano de 2018 – e que ainda aguarda aprovação do Parlamento<sup>21</sup> –, substituindo a lei que impede mulheres de herdar patrimônio. Há ainda o exemplo de Ruanda, que tem maioria absoluta de mulheres no Parlamento, figurando na 6ª posição no *Global Gender Report 2018* – para fins de comparação, lembremos que o Brasil está na 95ª posição.<sup>22</sup>

Em outros países do continente africano, ainda existem poucos avanços nesse campo de valorização das diversidades. Muitos empecilhos culturais preservam a inflexibilidade da estrutura de trabalho africana; corroborando essa afirmação, cumpre esclarecer que boa parte da legislação discriminatória contra LGBTQIA+, por exemplo, veio do período colonial, além das normas sociais inseridas nos países africanos através da religião cristã.

Existem, no entanto, países mais progressistas, como a África do Sul, que sancionou a Regulação de Igualdade no Emprego (RIE), que é a emenda a uma lei de 1998 que encoraja empregadores e patrões a conformar os modelos trabalhistas tendo em consideração a demografia nacional na hora de ratificar as nomeações, permitindo assim uma maior diversidade nos ambientes de trabalho.

---

21 Para mais informações, consultar: TUNISIAN leaders urged to support gender equality on inheritance laws. *CGTN Africa*, 14 ago. 2019. Disponível em: <https://africa.cgtn.com/2019/08/14/tunisian-leaders-urged-to-support-gender-equality-on-inheritance-laws>.

22 WORLD ECONOMIC FORUM. *Global Gender Gap Report*. 2018. Disponível em: <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2018>.



As empresas brasileiras estão a cada dia mais atentas para a importância da diversidade nos seus negócios e para a rica contribuição que essas diferenças trazem à empresa. As organizações que investem no conhecimento e no desenvolvimento da diversidade e da inclusão, muitas delas com controladoras estrangeiras, já consideram que, além de estarem reforçando sua responsabilidade social, estão também promovendo vantagem competitiva dentro dos seus mercados.

A própria diversidade étnica que moldou a atual população brasileira — composta majoritariamente por pretos e pardos,<sup>23</sup> em decorrência de um processo histórico de miscigenação entre nativos americanos que aqui habitavam há mais de 12 mil anos, europeus que vieram em processos migratórios (portugueses colonizadores a partir do século XV; italianos e alemães trazidos no século XIX para substituição da mão de obra escravizada, por exemplo) e diferentes povos africanos que foram escravizados e trazidos compulsoriamente ao Brasil entre os séculos XV e XIX<sup>24</sup> — contribuiu significativamente para diferentes perspectivas na solução dos problemas sociais, ambientais e econômicos do país.

---

23 HÜNEMEIER, Tábita. Brasis: diversidade e evolução da população brasileira. *Darwinianas: A Ciência em Movimento*, 11 abr. 2017. Disponível em: <https://darwinianas.com/2017/04/11/brasis-diversidade-e-evolucao-da-populacao-brasileira>.

24 BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. *Censo Demográfico 2010: Características da população e dos domicílios: resultados do universo*. Rio de Janeiro: IBGE, 2011. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/93/cd\\_2010\\_caracteristicas\\_populacao\\_domicilios.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/93/cd_2010_caracteristicas_populacao_domicilios.pdf).

### 3.1 Legislação

Nossa legislação, diante da necessidade social, oferece garantias constitucionais e infraconstitucionais acerca da diversidade. A abordagem aqui apresentada será focada na proteção legal em relação ao trabalho, mas não deixaremos de abordar também algumas normas sancionadas recentemente que demonstram a preocupação do Estado com a proteção daqueles que, por condições de vulnerabilidade ou mesmo físicas ou sociais, encontram-se num patamar desfavorável.

É certo que, diante de alguns estudos, foi constatado que a presença da norma regulamentadora torna eficaz a aplicação de regras consistentes em inserir as pessoas que se encontram no contexto minorizado na estrutura das empresas. Verificou-se que, a partir da obrigatoriedade legal, políticas de inserção, até então apenas aplicadas por poucas empresas, que, em regra, implementavam esses mecanismos de inserção em razão de políticas globais, passaram a ser utilizadas de forma contundente.

A edição das normas tornou mais efetiva a contratação pelas empresas de empregados que fazem parte de grupos diversos e houve, assim, com a obrigatoriedade legal, a discussão e o aprimoramento de políticas que visam introduzir os trabalhadores (afastados da relação de emprego ou mesmo de cargos superiores em decorrência do grupo social a que pertencem) em condições de igualdade no mercado de trabalho, independentemente de sua raça, cor, religião ou orientação sexual.

#### 3.1.1 Constituição Federal de 1988

A Constituição Federal fixa princípios fundamentais que tratam do direito à cidadania, à dignidade da pessoa humana, dos valores sociais do trabalho e da livre iniciativa, conferindo de forma ampla os mesmos direitos a todos.

Já o artigo 5º da Constituição Federal reconhece a igualdade de direitos, mencionando expressamente que homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações.

Não sem motivo, nossa Constituição Federal estabelece normas gerais em relação aos direitos sociais, que envolvem as regras relativas aos trabalhadores, garantindo às mulheres licença à gestante, sem prejuízo do emprego e do salário, com a duração de, no mínimo, 120 dias; proteção do mercado de trabalho

da mulher, mediante incentivos específicos, nos termos da lei; e cria medidas contra as diferenças salariais tão evidentes em nossa sociedade nos dias atuais.

No que se refere às diferenças salariais, a norma ainda fixa critérios relativos à proibição de diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil.

A Administração Pública, por conta da norma constitucional, também possui a obrigação de reservar percentual de cargos e empregos públicos para pessoas com deficiência, definindo os critérios para admissão.

Ainda no artigo 5º, X, da Constituição Federal, é possível encontrar a proteção aos direitos da personalidade: “são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito a indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação.”

Esses direitos estão absolutamente conectados com o próprio ser humano; considerando a existência em si mesma um direito passível de afetação, o legislador optou por contemplá-los com maior abrangência no artigo 11 do Código Civil.<sup>25</sup>

### 3.1.2 Legislação trabalhista

#### 3.1.2.1 Das mulheres

A legislação trabalhista se viu incumbida de fixar critérios diferenciados em relação ao trabalho da mulher, estabelecendo regras acerca das condições de trabalho e da discriminação contra a mulher. Significa dizer que é necessário respeitar condições diversas, quer em razão dos aspectos sociais ou mesmo em razão de condições físicas.

O objetivo da legislação protetiva direcionada à mulher é corrigir as distorções que afetam o seu acesso ao mercado de trabalho, ou mesmo a discriminação em relação ao gênero.

Fixar medidas que impeçam a contratação da mulher, por ser mulher, por sua situação familiar ou estado de gravidez, sem políticas de igualdade entre homens e mulheres, deixa evidente a ausência de mecanismos de diversidade. Nesse caso, comprovada a ausência de políticas de diversidade em relação ao trabalho da mulher, teremos o descumprimento das normas protetivas nesse sentido.

---

<sup>25</sup> Código Civil: “Art. 11. Com exceção dos casos previstos em lei, os direitos da personalidade são intransmissíveis e irrenunciáveis, não podendo o seu exercício sofrer limitação voluntária.”

Observa-se que a lei visa proteger as políticas de contratação, até mesmo os meios de publicidade de divulgação de vaga de emprego; visa também impedir que sejam adotados critérios subjetivos para a contratação por meio de concursos públicos e veda a realização de revistas íntimas.

Há regras para manutenção de condições adequadas de higiene e segurança, e em especial mecanismos que garantam condições para amamentação ou fornecimento de creches ou convênios – regras próprias da proteção à maternidade.

### 3.1.2.2 Das pessoas negras e da diversidade de orientação sexual e de gênero

Apesar de a legislação também impedir discriminação em relação a raça ou cor, muito trabalho deve ser realizado com o objetivo de colocar em prática tal diretriz.

O Estatuto da Igualdade Racial é destinado a garantir à população negra a efetivação da igualdade de oportunidades, a defesa dos direitos étnicos individuais, coletivos e difusos e o combate à discriminação e às demais formas de intolerância étnica. Estabelece a implementação de políticas voltadas para a inclusão da população negra no mercado de trabalho e cria a responsabilidade do poder público de assegurar igualdade de oportunidades, inclusive mediante a implementação de medidas visando à promoção da igualdade nas contratações do setor público e o incentivo à adoção de medidas similares nas empresas e organizações privadas.

Fixa, ainda, que a igualdade de oportunidades será lograda mediante a adoção de políticas e programas de formação profissional, de emprego e de geração de renda voltados para a população negra. A legislação inova, inclusive assegurando crédito para a pequena produção, nos meios rural e urbano, com ações afirmativas para mulheres negras. Também se compromete a promover campanhas de sensibilização contra a marginalização da mulher negra no trabalho artístico e cultural.

A legislação fixa também a punição por crimes resultantes de discriminação ou preconceito de raça, cor, etnia, religião ou procedência nacional.

Nossa legislação não contempla regras protetivas específicas em relação a orientação sexual e identidade de gênero, somente tratando a questão no âmbito constitucional e de forma genérica. Seria necessário um olhar contemplativo sobre o assunto, eis que qualquer forma de discriminação repercute questões sociais de alta relevância.



Em recente decisão, o STF, com o objetivo de coibir atos de homofobia e transfobia, enquadrando essa situação como espécie de racismo. Tal como o racismo, a homofobia e a transfobia devem ser enfrentadas e afastadas do âmbito empresarial. Resta, então, a aplicação de mecanismos no âmbito privado que incentivem o trabalho, independentemente de condição social, raça, cor, estado civil ou gênero, e a aplicação das normas de igualdade insertas em nossa Constituição Federal.

O trabalho é árduo e a cultura empresarial deve estar alinhada com os princípios que visam a eliminação do preconceito e considerem a inserção como um fator determinante da relação entre empregado e empregador.

### 3.1.2.3 Das pessoas com deficiência (PCDs)

Quando tratamos da relação existente entre as pessoas com deficiência e o trabalho, muitos obstáculos foram suplantados para alcançarmos alguns direitos que hoje servem de apoio aos profissionais com deficiência. Podemos afirmar que, nos moldes do artigo 2º do Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei n. 13.146/2015), pessoas com deficiência são aquelas que têm impedimentos de natureza física, intelectual ou sensorial que, em interação com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade com as demais pessoas.

Este Caderno visa esclarecer e incentivar meios de contratação diversos, que podem atender os interesses de ambas as partes e minimizar as situações discriminatórias às quais esses trabalhadores também estão sujeitos.

Segundo a legislação, a pessoa com deficiência tem direito ao trabalho de sua livre escolha e aceitação, em ambiente acessível e inclusivo, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas. Para a garantia da inserção no mercado de trabalho das pessoas com deficiência, surgiu a Lei n. 12.711/2012, conhecida como “lei das cotas”, que obriga empresas com certo número de empregados a contratar um percentual mínimo de pessoas para a ocupação de cargos. Essa inovação serviu inicialmente de incentivo a uma forma de contratação que não ocorria. O Ministério do Trabalho e Emprego desenvolveu, mediante ações orientativas, um trabalho efetivo em relação à contratação de pessoas com deficiência.

É necessário ainda muito trabalho e incentivo para que as empresas passem a realizar as contratações necessárias independentemente da legislação de cotas, garantindo a tão sonhada igualdade de oportunidades.

### 3.1.2.4 Intergeracionalidade (interação entre jovens e idosos)

Nos dias atuais, muito se discute acerca da intergeracionalidade. É sabido que a população mundial está envelhecendo e, portanto, a discussão acerca desta questão passa a ser de extrema importância para as empresas.

Várias gerações passam a viver de forma concomitante e, portanto, a necessidade de melhorar o relacionamento entre o novo e o antigo é imprescindível. As empresas passam a ter até três gerações convivendo durante a jornada de trabalho, o que implica a necessidade de organizar-se e diminuir o conflito próprio de gerações.

Ações que visem construir e reconstruir o relacionamento entre os grupos de diferentes faixas etárias resultam em desenvolvimento e estratégia de crescimento para as empresas.

Trazer para a nova geração o conhecimento, a prática da atividade e aliar isso ao novo, ao dinâmico, que o jovem carrega, implica uma troca saudável, que aos mais velhos gera um sentimento de pertencimento e, aos mais jovens, aquisição de conhecimento diverso daquele que todos os demais já possuem.

Havendo mecanismos nesse sentido, é possível aperfeiçoar o conhecimento, o desenvolvimento e obter resultados favoráveis para a empresa.

### 3.1.2.5 Do assédio moral e sexual

O assédio moral se caracteriza pelo constrangimento decorrente de humilhação no trabalho ou de terror psicológico. Até o presente momento, não há regulação acerca desse tópico, apesar do trâmite no Congresso Nacional de projetos com o intuito de criminalizar esse comportamento. Já o assédio sexual encontra-se previsto no artigo 216-A do Código Penal, que estabelece o seguinte:

Constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função: Pena: detenção, de 1 (um) a 2 (dois) anos.

O assédio moral e o assédio sexual estão presentes nas relações de trabalho e devem ser duramente obstados a fim de que seus efeitos sejam despejados para fora

das relações de trabalho. A humilhação, a degradação, a ofensa, o rebaixamento, o abuso sexual, entre outros, são condutas que existem e que devem ser rechaçadas.

A cartilha desenvolvida pelo Ministério Público do Trabalho<sup>26</sup> apresenta uma razão histórica para a ocorrência de assédio sexual:

No momento em que a mulher se inseriu no mercado trabalho e passou a ladear com o homem por longas jornadas, as primeiras condutas de hostilidade, de reação masculina e de imposição da superioridade do homem sobre a mulher no espaço de trabalho foram travadas por meio do assédio sexual.

A relação entre empregados advindos de grupos minorizados ou minorias e outros não pertencentes a estes grupos pode ser terreno para a ocorrência de assédios de variadas categorias. Existe uma discriminação histórica e naturalizada no meio social que, em sendo reproduzida no ambiente profissional, aumenta o risco de abuso de pessoas nas condições de vulnerabilidade.

Assim, não obstante a necessidade de implementação de programas de *compliance* como ferramenta garantidora da inclusão para potencialização de talentos diversos, quando nos deparamos com questões desta natureza o *compliance* se faz mandatário.

O programa de *compliance* deve seguir alinhado com o departamento de recursos humanos para manter em perfeitas condições o ativo mais importante das empresas: o capital humano e a inviolabilidade de sua liberdade. Para tanto, qualquer situação que dê ensejo ao assédio, quer moral, quer sexual, deve ser apurada e afastada, mantendo as políticas de diversidade em consonância com as práticas legais e com a obrigação da manutenção de regras e compromissos assumidos que atendam aos interesses das partes.

### 3.2 Diversidade nas empresas brasileiras

Muitas empresas já monitoram indicadores de diversidade e inclusão, tais como implementação de políticas de não discriminação e inclusão da diversi-

<sup>26</sup> BRASIL. Ministério Público do Trabalho. *Assédio sexual no trabalho*: perguntas de respostas. Brasília: MPT; OIT, maio 2017. Disponível em: [http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/cao\\_civel/acoes\\_afirmativas/inc\\_social\\_mulheres/mulh\\_cartilhas/Cartilha%20Assedio%20Sexual%20-%20MPT.pdf](http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/cao_civel/acoes_afirmativas/inc_social_mulheres/mulh_cartilhas/Cartilha%20Assedio%20Sexual%20-%20MPT.pdf).

dade no planejamento estratégico, e consideram os aspectos de diversidade e inclusão nas oportunidades de promoção. Recente pesquisa feita pela Revista Exame em parceria com o Instituto Ethos analisou e pontuou 109 empresas com relação às práticas internas de diversidade e inclusão.<sup>27</sup>

Em relação aos diversos temas a serem trabalhados, tais como igualdade de gênero, étnico-racial, pessoas com deficiência e LGBTQIA+, as empresas pesquisadas encontram-se em diferentes patamares de maturidade.

No caminho comum inicial deste desenvolvimento está o levantamento do retrato social interno da empresa e o engajamento da liderança na percepção de “vieses inconscientes”, ou seja, quando as pessoas tomam decisões tendenciosas sem se aperceberem.

A implementação dos programas de diversidade nas empresas impacta diretamente a forma como tratam o público em geral, bem como seus parceiros e negociadores de outras empresas.

O assunto ainda está em seu início no Brasil, trazido em parte pela influência das empresas controladas por matrizes em países que já possuem sistemas de inclusão mais maduros, e ainda há muito a ser desenvolvido.

O surgimento de premiações e avaliações no setor servem como um impulsionador para que as empresas comecem a tratar o tema de forma estratégica, desenvolvendo mais ações propositivas e afirmativas. Citamos a premiação desenvolvida pela *Great Place to Work*, em conjunto com a *Época Negócios*, o Prêmio WEPS<sup>28</sup> Brasil, que foi criado pela Itaipu Binacional com apoio da ONU Mulheres e do Pacto Global e, na 3ª edição, passou a ser coordenado pela ONU Mulheres.

### 3.2.1 Diversidade nas empresas privadas

Entre as quinze empresas globais com melhor gestão de diversidade e inclusão, segundo a DiversityInc, treze delas se encontram no Brasil.<sup>29</sup> Essas empresas fazem parte de grandes grupos de expressão internacional, com atuação em diversos países.

27 VIEIRA, Renata. As empresas premiadas pelo Guia Exame de Diversidade 2019. *Exame*, 28 mar. 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/as-empresas-premiadas-pelo-guia-exame-de-diversidade-2019>.

28 Saiba mais sobre o prêmio aqui: ONU MULHERES. *Prêmio WEPS Brasil: Empresas Empoderando Mulheres*. Disponível em: <http://premiowepsbrasil.com.br>.

29 DIVERSITYINC. *DiversityInc Reveals 2016 Top 50 Companies for Diversity*. 20 abr. 2016. Disponível em: <https://www.diversityinc.com/diversityinc-reveals-2016-top-50-companies-diversity>.

Por outro lado, podemos observar que as empresas nacionais, em sua grande maioria, não estão sensibilizadas como os grupos internacionais para este tema, e devem caracterizar o próximo passo de avanço com esse objetivo. O ambiente aberto de competição e as características econômicas e fiscais para operação no país exigem cada vez mais o uso de diferenciais competitivos. Dentro desse contexto, a riqueza e a inovação proporcionadas pela diversidade de visões na empresa não podem ser relevadas.

### 3.2.2 Diversidade nas organizações públicas

O tema “diversidade” deve fazer parte da agenda prioritária nas organizações públicas, através do fomento às políticas de promoção da igualdade, somadas à adoção de políticas e programas de formação profissional, de emprego e de geração de renda voltados para pessoas em situação de vulnerabilidade, de forma que sua participação no mercado de trabalho alcance os mesmos estratos da sociedade brasileira identificados em pesquisas oficiais.

A gestão pública deve atuar com planejamento, organização, controle e direção. O primeiro passo é incorporar a promoção da diversidade ao planejamento de longo prazo, executando-o através da organização de ações efetivas em prol da equidade de oportunidades para toda a população. Os resultados das ações devem ser medidos e os direcionadores corrigidos a cada ciclo de planejamento, de forma a permitir uma melhor adequação das iniciativas aos resultados esperados. Dessa forma, o primeiro passo do administrador público comprometido com a promoção da diversidade deve ser medir a estratificação social das organizações públicas e compará-la com o cenário nacional, desenvolvendo ações afirmativas tão abrangentes quanto maior for a distância entre a representatividade dos grupos sociais nas organizações e na sociedade em geral.

Os administradores públicos devem inserir no planejamento estratégico medidas que promovam a gradual equiparação do perfil profissional interno ao externo, fomentando a igualdade de condições no acesso às vagas de trabalho e aos cargos de gestão, de forma a refletir na organização os mesmos estratos sociais existentes nas regiões em que atuam — ou no país como um todo, quando sua atuação seja nacional —, com base nos estratos sociais identificados em pesquisas oficiais e seguindo critérios de classificação específicos.

Embora o acesso ao mercado de trabalho no setor público se dê pela via dos concursos e processos seletivos de ampla concorrência, os administradores,

sem abrir mão dos princípios que regem a Administração Pública, devem criar mecanismos de promoção e valorização da diversidade. Pela equidade, adotam-se ferramentas que afastam distorções que impedem o acesso dos indivíduos que possuam as habilidades necessárias para desempenhar as atribuições do setor público. Um desses mecanismos mais ágeis é o estabelecimento de cotas nas contratações públicas, que podem ser estendidas aos serviços terceirizados.

Os concursos para contratação de servidores e os processos seletivos para contratação de empregados públicos, assim como as seleções de estágio na Administração Pública, não devem conter em seus regulamentos qualquer restrição de gênero e raça ao número de vagas a serem ocupadas. Outrossim, devem considerar a adoção de cotas para promoção da diversidade no mercado de trabalho.

A Administração Pública federal, em iniciativa repetida por alguns Estados e Municípios, adota a prática de cotas raciais previstas na Lei n. 12.990/2014, que estabelece cota de 20% para negros em concursos públicos, e no Decreto n. 9.427/2018, que determina cota de 30% para negros nas seleções para estágio. Por sua vez, o Decreto n. 9.508/2018 reflete nos concursos públicos a mesma reserva de vagas prevista na Lei n. 8.213/1991, que estabelece cotas a serem adotadas por empresas privadas para pessoas com deficiência.

Tais normas buscam concretizar os preceitos da Lei n. 11.340/2006 (Lei Maria da Penha), da Lei n. 12.288/2010 (Estatuto de Igualdade Racial) e da Lei n. 13.146/2015 (Estatuto da Pessoa com Deficiência), em que estão previstas ações afirmativas para garantia do efetivo exercício de direitos civis, políticos e sociais, entre os quais o direito ao trabalho, por mulheres, negros e pessoas com deficiência, cabendo a empresas e organizações públicas e privadas criarem meios e mecanismos aptos a viabilizar o acesso igualitário ao mercado de trabalho, como forma de realizar o mandamento constitucional da isonomia, mediante uma tutela ainda diferenciada, haja vista a situação de vulnerabilidade na qual estão inseridos tais grupos.

Ultrapassada a barreira do ingresso no mercado de trabalho, outras medidas devem ser adotadas para promover e garantir o bom desempenho e a evolução profissional de todo cidadão, em especial dos grupos mais vulneráveis – entre os quais se destaca o recorte “mulher negra” –, visando diminuir as assimetrias existentes entre os inúmeros estratos sociais.

Buscando a efetividade das ações e a criação de uma cultura organizacional que absorva a diversidade, o calendário anual de eventos das organizações deve contemplar cursos, treinamentos e eventos para conscientização

da força de trabalho e dos públicos de interesse em temas como assédio e violência de gênero, com criação e divulgação de canais adequados para denúncia e tratamento dos casos reportados. A eficácia dessas iniciativas será ainda maior quando os jovens (estagiários e menores-aprendizes) estiverem em seu público-alvo, vez que o respeito e a tolerância estarão presentes desde o início em sua formação profissional.

É necessário manter uma agenda de treinamentos sobre promoção da diversidade e combate ao assédio moral e sexual, o que permite aumentar gradualmente a sensibilidade das pessoas em relação a esse tema. Uma forma eficaz de manutenção da agenda é pautar pela diversidade na seleção de atores e personagens da comunicação institucional interna e externa, concedendo visibilidade e tornando natural a presença de indivíduos diversos num mesmo ambiente.

Sobre a temática de formação e qualificação profissional, faz-se mandatório inserir mulheres, negros, pessoas com deficiência e todos os demais grupos minorizados nos planos de treinamento da organização, de forma a viabilizar o acesso desses indivíduos às oportunidades de progressão de carreira.

A acessibilidade de pessoas com deficiência ao local de trabalho deve ser um tema igualmente prioritário, assim como o auxílio de tecnologia e equipamentos adequados para um desempenho eficiente e seguro de suas atribuições laborais, da mesma forma que equipamentos de proteção individual (EPI) devem ser adequados às necessidades físicas e fisiológicas das mulheres, colocando-as em condições de igualdade com os homens em tarefas historicamente masculinas.

As organizações públicas devem prever em seus normativos internos, tais como o código de ética e conduta, a prevenção e o combate ao assédio moral e sexual, assim como estabelecer políticas de indicação e critérios para provimento de cargos em comissão e funções de confiança que possibilitem ampliar sua heterogeneidade, refletindo na ocupação da estrutura organizacional a mesma distribuição de perfis demográficos observada na composição do quadro funcional da própria organização e das regiões em que atua.

A avaliação da diversidade na distribuição de cargos em comissão e funções de confiança deve considerar abordagens quantitativa e qualitativa, certificando que atinge todos os níveis hierárquicos da organização, inclusive a alta administração, contemplando cargos estatutários.

Para viabilizar a equidade entre homens e mulheres em relação ao desenvolvimento profissional e à evolução na carreira, o compartilhamento da responsabilidade pelo acompanhamento da saúde e educação dos filhos deve

ser refletido nos planos de benefícios das organizações públicas. A extensão aos pais dos benefícios tradicionalmente concedidos às mães, tais como ampliação da licença-paternidade, abono de ausências para acompanhamento dos filhos em tratamentos médicos e concessão de auxílio-creche, torna-se um imperativo para equilíbrio de oportunidades entre homens e mulheres. Nesse sentido, também vale ressaltar o olhar que as empresas devem ter sobre as políticas afirmativas de extensão dos benefícios aos casais homoafetivos. Deve, adicionalmente, ser disponibilizado ambiente adequado para aleitamento materno, servindo tanto às mães que desejam armazenar o leite materno quanto àquelas que desejam amamentar seus filhos durante o horário de trabalho.

Reforçando seu compromisso com a equidade de gênero, a organização deve considerar o período de licença-maternidade no cálculo de bônus, participações nos lucros e resultados ou qualquer que seja o mecanismo de recompensa adotado. Por outro lado, as metas de desempenho individual devem ser ajustadas para considerar o período de afastamento pela licença-maternidade, sempre buscando não penalizar a vida reprodutiva da mulher.

### 3.2.2.1 Selo Pró-Equidade

De forma a consolidar e organizar as diversas iniciativas do poder público para promoção da diversidade, em especial aquelas dirigidas à igualdade de gênero e raça, o Governo Federal criou o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, que contempla de forma prática e objetiva as mesmas premissas de equidade dispersas nos normativos jurídicos do país.

Uma das principais iniciativas do setor público para promoção da diversidade, o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça,<sup>30</sup> criado pelo Governo Federal em 2005 em parceria com a ONU Mulheres e a Organização Internacional do Trabalho (OIT), certifica pessoas jurídicas de direito público ou privado por suas práticas dirigidas à construção de uma cultura de igualdade, fomentando ações de combate a todas as formas de discriminação.

---

30 BRASIL. Ministério das Mulheres, Igualdade Racial e Direitos Humanos. Secretaria de Políticas para as Mulheres; ONU MULHERES; ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça: rompendo fronteiras com o mundo do trabalho**. 2016. Disponível em: [http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/proequidade\\_para-site.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/proequidade_para-site.pdf).



Utilizando sua própria definição:

o Programa busca disseminar novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional para alcançar a igualdade entre mulheres e homens no mundo do trabalho, considerando as desigualdades de raça e etnia. É dirigido a organizações de médio e grande porte, públicas ou privadas, com personalidade jurídica própria, o que amplia o seu impacto para interferir no mercado de trabalho.<sup>31</sup>

Tendo por premissa que a Diversidade não sobrevive sem uma cultura organizacional que a contemple e a estimule, sendo resultado de inúmeras e reiteradas ações afirmativas, o Selo Pró-Equidade é concedido a empresas voluntariamente inscritas no programa, que concretizaram planos de ação contemplando temáticas pré-estabelecidas, avaliados conforme atendam requisitos de iniciativas, todas estruturadas em oito dimensões de ações e divididas em dois eixos: Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional.

O eixo Gestão de Pessoas tem foco nos indivíduos e contempla as cinco dimensões a seguir: (i) iniciativas em recrutamento e seleção; (ii) capacitação e treinamento; (iii) ascensão funcional e plano de cargos e carreira (salário e remuneração); (iv) políticas de benefícios; e (v) programas de saúde e segurança.

Já o eixo Cultura Organizacional tem abordagem voltada ao ambiente laboral e contempla três dimensões: (i) adoção de mecanismos de combate às práticas de desigualdade e discriminações de gênero e raça e de combate à ocorrência de assédios moral e sexual; (ii) prática de capacitação na cadeia de relacionamentos da organização; e (iii) propaganda institucional interna e externa.

O primeiro ciclo do Programa ocorreu em 2005, com 11 empresas certificadas. O segundo ciclo, entre 2007 e 2008, certificou 23 empresas, número que dobraria novamente no ciclo seguinte, ocorrido entre 2009 e 2010. O número de empresas certificadas se estabilizou no quarto ciclo do programa, entre 2011 e 2013, com 57 empresas certificadas, e voltou a crescer no quinto ciclo, em 2015, quando alcançou 68 empresas certificadas. Até o presente momento, o programa encontra-se paralisado em seu sexto ciclo. Entendemos ser este pro-

---

31 BRASIL. Ministério das Mulheres, Igualdade Racial e Direitos Humanos. Secretaria de Políticas para as Mulheres. Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/sites/proequidade/o-que-e>.

grama um avanço no debate sobre a diversidade no Brasil, o que nos traz uma grande preocupação com a sua descontinuidade, que trará um retrocesso no estímulo à implementação de políticas de fomento à diversidade nas organizações públicas.

Percebe-se a inclusão da temática da diversidade nas agendas das empresas certificadas, com referências ao reconhecimento de suas iniciativas nos relatórios de sustentabilidade e engajamento da alta administração, evidenciando o maior interesse no tema.



## MOTIVAÇÃO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DAS POLÍTICAS DE DIVERSIDADE

A diversidade é importante não apenas em um aspecto social, mas também traz benefícios para outras esferas de uma empresa. Segundo a pesquisa “A Importância da Diversidade”, conduzida pelo instituto McKinsey & Company,<sup>32</sup> as empresas mais avançadas em termos de diversidade de gênero, raça e etnia tendem a obter retornos financeiros acima da média do seu respectivo setor.

### 4.1 Maior lucratividade

As empresas mais diversas são mais atrativas para profissionais de maior talento, que vêm dos mais variados *backgrounds*, sendo assim mais orientadas para o cliente, que é capaz de estabelecer conexões com os funcionários mais facilmente. Estes, por sua vez, têm sua satisfação elevada e aumentam sua produtividade, gerando um ciclo virtuoso de retornos crescentes. Nesse sentido, outros tipos de diversidade, como de experiência ou faixa etária, também propiciam certa vantagem competitiva na busca por retenção de novos talentos.

Segundo a já mencionada pesquisa realizada pela consultoria McKinsey em 2018,<sup>33</sup> empresas com equipes executivas de maior diversidade étnica – não só em termos de representação absoluta, mas também de variedade ou mistura de etnias – têm probabilidade 35% maior de superar seus pares em termos de lucratividade. Tal pesquisa demonstra que a presença de diversidade de gênero

<sup>32</sup> HUNT, Vivian; LAYTON, Dennis; PRINCE, Sara. **Why Diversity Matters**. McKinsey & Company, jan. 2015. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/-/media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Why%20diversity%20matters/Why%20diversity%20matters.ashx>.

<sup>33</sup> Ibidem.

ou racial nos níveis executivos pode trazer aumento nos lucros empresariais entre 20% e 30% acima das demais.

## 4.2 Maior envolvimento da equipe

Uma equipe diversa trabalha melhor, pois todos os seus membros se sentem ouvidos, incluídos e validados, impulsionando atitudes positivas e comportamentos produtivos. Isso ocorre porque um funcionário integrante de um grupo minorizado, ao se ver representado na totalidade do corpo da empresa, se sente mais confortável e confiante em sua função. A diversidade também desenvolve maior empatia e sensibilidade a questões de diferentes grupos sociais, tornando a equipe mais unida. Um ambiente diverso encoraja seus funcionários a darem o melhor de si na execução dos seus trabalhos, independentemente de gênero, raça, orientação sexual ou idade, uma vez que todos têm equidade nas oportunidades para o progresso e, a partir desse contexto, serão recompensados com base exclusivamente no seu desempenho.

Trata-se de um ciclo virtuoso que atrai profissionais de excelência, pois, depois que empresas são percebidas como inclusivas, elas passam a receber mais candidaturas.

## 4.3 Maior criatividade para resolver as questões

A resolução de problemas de forma criativa é ampliada pela diversidade. Uma coletividade de pontos de vista diferentes tende a criar novas alternativas a serem exploradas de forma mais rápida e eficiente. Pessoas com diferentes origens e trajetórias de vida desafiam mais umas às outras, criando uma atmosfera de pluralidade de ideias, o que gera resoluções inovadoras.

## 4.4 Ampliação da visão negocial

No contexto atual, equipes não precisam negociar apenas dentro das empresas, mas também quando os seus talentos são desafiados a exercitar a negociação além dos muros da organização, lidando com diversos clientes, fornecedores e parceiros comerciais. Se pensarmos em um cenário de negócios cada vez mais amplo, uma equipe bem diversificada é muito mais benéfica para a empresa do que aquela formada por profissionais monodimensionais, pois po-

derão estar mais preparados para compreender a diversificação das demandas oriundas dos mais diversos *stakeholders*.

#### 4.5 Maior capacidade de inovação

Pluralidade de narrativas, *backgrounds* diversos e conhecimento de necessidades específicas fazem com que equipes plurais cheguem a novas soluções, de maneira que a inovação passa a ser fortalecida, aumentando inclusive o número de registros de patentes.

Um estudo conduzido por professores da Universidade do Estado da Carolina do Norte e da Universidade Estadual de Portland, publicado na “*Financial Management*”, concluiu que empresas que investem em políticas para diversidade possuem maior eficácia inovadora.<sup>34</sup>

#### 4.6 Melhor governança corporativa

O conselho de administração ou órgãos equivalentes, que representem a instância máxima de deliberação de uma organização, desempenham papel fundamental na definição da sua estratégia e no monitoramento da gestão. Sua composição, estrutura e características afetam diretamente as decisões corporativas e impactam diretamente nos rumos estratégicos do negócio. Esses órgãos devem buscar diversidade de conhecimentos, experiências, comportamentos, aspectos culturais, faixa etária e gênero em sua composição, para que a organização se beneficie da pluralidade de argumentos e tenha um processo decisório mais equilibrado, sólido, consciente e ético. Assim, haverá uma tomada de decisão com maior qualidade e segurança pelos órgãos da administração da empresa.

---

<sup>34</sup> MAYER, Roger C.; WARR, Richard S.; ZHAO, Jing. Do Pro-Diversity Policies Improve Corporate Innovation? *Financial Management*, v. 47, n. 3, p. 617-650, dez. 2017. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/fima.12205>.



Sabemos que, no Brasil e no mundo, as empresas encontram-se em graus diferentes de maturidade, o que impacta diretamente na percepção do valor das estratégias de inclusão das diversidades. Os líderes brasileiros devem começar por compreender o papel fundamental que lhes cabe no entendimento dos desafios enfrentados por indivíduos que fazem parte dos grupos ditos diversos.

Elaborar estratégias que reflitam o que já está sendo bem-sucedido e encarar o que precisa de melhorias exigirá o envolvimento de toda a organização.

Os primeiros passos em direção à inclusão da diversidade podem ser dados a partir de ações simples, tais como assinar compromissos de iniciativas existentes, como, por exemplo: Princípios de Empoderamento das Mulheres,<sup>35</sup> 10 Princípios do Fórum LGBTQIA+,<sup>36</sup> Coalizão Empresarial para Equidade Racial.<sup>37</sup>

Contudo, esses passos não fazem efeito algum isoladamente, mas eles vão sinalizar o compromisso da organização com as questões das diversidades. A estratégia de inclusão deve ser desenvolvida por meio de um conjunto de ações que podem seguir as medidas recomendadas a partir da adesão da empresa às plataformas e compromissos mencionados.

35 ONU MULHERES; REDE BRASIL DO PACTO GLOBAL. **Princípios de empoderamento das mulheres**. 2017. Disponível em: [http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha\\_ONU\\_Mulheres\\_Nov2017\\_digital.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_ONU_Mulheres_Nov2017_digital.pdf).

36 FÓRUM DE EMPRESAS E DIREITOS LGBTI+. **10 compromissos**. Disponível em: <https://www.forumempresaslgbt.com/10-compromissos>.

37 INSTITUTO ETHOS; CENTRO DE ESTUDOS DAS RELAÇÕES DE TRABALHO E DESIGUALDADES; BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO. **Adesão à Coalizão Empresarial para Equidade Racial e de Gênero**. Disponível em: <https://equidade.org.br/coalizao/adesao-cadastro>.

## 5.1 Comprometimento da alta liderança

O apoio à diversidade e à inclusão começa no topo da empresa. Os sócios controladores e a alta direção da empresa devem espelhar esse compromisso: (i) buscando eles próprios a diversidade na composição dos órgãos deliberativos da alta administração; (ii) desenvolvendo e implementando políticas que contemplem o cumprimento das legislações; (iii) valorizando as diferenças, inclusive nas tomadas de decisões; (iv) respeitando a todos os colaboradores; (v) dentre outras iniciativas.

As empresas comprometidas com a diversidade esperam que seus líderes sejam exemplos de equilíbrio; eles têm a responsabilidade de agir sempre que presenciarem ou forem informados de comportamentos inadequados, nos termos de seu código de ética e conduta. São eles os principais fomentadores e responsáveis pela transformação e legitimação da causa.

Em várias empresas, as metas de inclusão fazem parte da remuneração variável dos executivos e configuram ações positivas, especialmente na fase de contratação. Significa que seu descumprimento terá impacto direto na remuneração recebida por eles. Algumas empresas dispõem ainda de projetos específicos que visam à redução e eliminação das diferenças salariais entre homens e mulheres. A vinculação dos resultados do programa à remuneração dos executivos promove um comprometimento importante de toda a gerência da empresa.

Vale ressaltar a importância de todas as subsidiárias locais dos grupos empresariais seguirem as diretrizes globais e desenvolverem ações de diversidade e inclusão que abordem os diversos marcadores de diversidade, respeitando as normas locais e tratando as questões específicas de cada país.

A direção da empresa deve apontar os responsáveis pela gestão estratégica e operacional da área, que coordene todos os eventos, ações, projetos e políticas que envolvam as questões de diversidade e inclusão, tais como semanas voltadas à diversidade, *workshops* sobre gênero para líderes e demais profissionais, programa de mulheres na liderança, projetos de acessibilidade, inclusão racial, debates sobre orientação sexual e identidade de gênero, entre outras iniciativas, visando conscientizar a todos sobre os problemas e oportunidades e fazer com que os grupos minorizados se sintam confortáveis, seguros e representados no ambiente de trabalho.

## 5.2 Criação de uma diretoria, departamento ou área responsável pelo tema

As empresas que pretendem desenvolver a inclusão e a diversidade devem constituir áreas dedicadas, em nível local, e também, quando aplicável, estruturas internacionais de gestão que definam políticas e acompanhem as pautas regionais, consolidando os avanços e práticas.

Deve ser indicado um departamento, área ou pessoa que será responsável pela implementação das ações determinadas pela alta direção e que gerenciará indicadores objetivos que demonstrem o resultado dos esforços realizados. O responsável deve ter autonomia para tomada de decisões e garantia de que suas recomendações serão consideradas pela alta direção de empresa.

A empresa deve dar publicidade aos esforços realizados e usualmente o faz através de declaração em relação à inclusão e ao respeito à diversidade expressa nas políticas e no código de ética e conduta empresarial, que estão disponíveis ao público em geral na Internet. Estas declarações estabelecem o respeito ao indivíduo como um dos valores fundamentais da empresa.

Os códigos mais completos proíbem tratamento injusto, represálias, discriminação ou assédio com base nas características de raça, religião, credo, cor, sexo, gravidez, maternidade, estado familiar ou civil, descendência, informações genéticas, idade, deficiência física ou mental, origem nacional ou étnica, estado de cidadania, orientação sexual, identidade ou expressão de gênero, crenças políticas, filiação sindical, ou quaisquer outras condições aplicáveis localmente.<sup>38</sup>

## 5.3 Desenvolvimento e elaboração de políticas internas efetivas

Para desenvolver políticas de inclusão efetivas e diagnosticar eventual falta de representatividade ou sintonia com a sociedade na qual atua, a empresa precisa inicialmente conhecer sua realidade, entender o ponto de partida e a cultura que ela ostenta. Isto significa ter registro e controle efetivo de quantos profissionais do seu quadro de empregados integram os diversos marcadores de diversidade: etnias, raças, cor, pessoas com deficiência, orientação sexual, identidade de gênero, etc.

Uma sugestão é a realização de um censo, em geral realizado por agentes externos, de forma que os colaboradores possam se autodeclarar de maneira segura e sigilosa para efeitos de quantificação.

---

38 ACCENTURE. Programa de Ética e Compliance e Código de Ética Empresarial. Disponível em: <https://www.accenture.com/br-pt/company-ethics-code>.



Algumas matrizes brasileiras de empresas multinacionais, por exemplo, já contam com uma participação feminina expressiva na alta liderança. Neste sentido, a criação de uma política interna que fomente a ascensão de mulheres aos cargos de diretoria, vice-presidência e conselho de administração torna-se uma excelente ferramenta para o fomento da equidade de gênero dentro da empresa. Isso vale também para os demais marcadores de diversidade e inclusão.

## 5.4 Recrutamento e contratação

Nas empresas em que diversidade e inclusão constituem pauta permanente, existe a preocupação em equilibrar o quadro interno da empresa com a realidade social do local onde ela atua. Para melhorar essa representatividade de colaboradores, as empresas precisam atrair pessoas com diferentes perfis e *backgrounds*.

As empresas passam a dar especial atenção à intersecção entre gênero e raça, e costumam definir metas específicas em cada país onde atuam para atingir estes e outros parâmetros de diversidade.

Isso é feito através de um processo de recrutamento inclusivo, que contemple ações para valorizar as diferenças, tanto no âmbito do recrutamento quanto no de integração interna na empresa.

No que diz respeito ao recrutamento, é comum a definição de um objetivo de participação feminina, de candidatos negros, de pessoas com deficiência, ou de qualquer outra característica ou condição que a empresa deseja atingir. O conceito de cotas é utilizado com frequência para assegurar esse direcionamento.

Já no caso de gestão dos quadros da empresa, é conveniente que os postulantes que correspondam a menor participação de gênero, raça ou qualquer outro marcador tenham preferência nas promoções. Lembrando que essa prática deve estar amplamente aprovada pela alta liderança da empresa, para que as promoções tenham um olhar da meritocracia junto a um viés de equidade de oportunidades e representatividade dos mais diversos públicos.

As empresas também definem metas globais nos países que operam – por exemplo: atingir 40% de mulheres no total de suas contratações, ter 30% delas na liderança da organização, eliminar a diferença salarial entre homens e mulheres até 2020; etc. Esses objetivos para a política de igualdade de gênero precisam ser acompanhados regularmente.<sup>39</sup>

39 MANO, Cristiane; SCHERER, Aline. As empresas que mais promovem mulheres no Brasil. *Exame*, 7 nov. 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/mulheres-no-topo-2>.

## 5.5 Programas de treinamento e sensibilização

A transformação da cultura interna da empresa é determinante para que seja estabelecido um ambiente que valorize as perspectivas individuais, as experiências, as preferências e as crenças de cada pessoa.

Para garantir esse objetivo, as empresas devem desenvolver encontros regulares para ouvir e dialogar sobre questões do ambiente interno e trabalhar pontos relativos à diversidade em todos os seus aspectos. Nestas ocasiões, podem ser identificados subtemas importantes que mereçam ser debatidos. Semanas de atividades e encontros anuais fazem parte da agenda de atividades que são regularmente implementadas para o desenvolvimento de uma cultura de inclusão e tolerância.

O combate aos vieses inconscientes em relação a determinados grupos – como, por exemplo, ao público LGBTQIA+ ou às pessoas com deficiências – devem sempre estar no foco das organizações, sendo trabalhados em treinamentos, palestras, materiais de sensibilização e observação constante do ambiente interno da empresa.

Empresas desenvolvem programas para acompanhamento da família das gestantes, ou seja, incluindo a colaboradora e seu(sua) esposo(a), estabelecendo “padrinhos” e “madrinhas”. Existem também vários programas de licença familiar para garantir que seus empregados possam gerenciar sua vida pessoal e sua vida profissional de forma plena e integrada.<sup>40</sup>

Na busca do equilíbrio de gênero, os treinamentos internos desenvolvidos especificamente para o protagonismo das mulheres são considerados entre os itens mais importantes para o sucesso desse tipo de ação.

O desenvolvimento das pessoas também pode ser acompanhado de perto por outras lideranças, que ficam responsáveis pelo desenvolvimento pessoal dos indivíduos dos diferentes grupos de diversidade, em processos de *sponsorship* e *mentoring* (apadrinhamento e mentoria).

### 5.5.1 Atração e seleção

Uma forma de chamar a atenção das pessoas pertencentes a grupos minorizados é por meio da divulgação das ações, além de políticas internas e exter-

---

<sup>40</sup> MANO, Cristiane; SCHERER, Aline. As empresas que mais promovem mulheres no Brasil. *Exame*, 7 nov. 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/mulheres-no-topo-2>.

nas voltadas à valorização da diversidade e implementação da equidade dentro da empresa preocupada com o tema. Dessa forma, essas pessoas saberão onde podem encontrar um ambiente positivo, em que elas se sentirão confortáveis e serão respeitadas, além de receber tratamento e oportunidades equânimes.

### 5.5.2 Entrevistas

Os processos de seleção e contratação de colaboradores possuem especial importância na construção de um ambiente diverso e inclusivo, pois pessoas que fazem parte dos grupos considerados diversos encontram na entrevista o primeiro contato com a cultura da empresa. O acolhimento e a forma como essas pessoas se sentem logo no início do processo de seleção e contratação é elemento fundamental para a empresa que busca fomentar a inclusão da diversidade.

Hoje, é necessário que os profissionais de recrutamento e seleção estejam capacitados em relação ao tema da diversidade, mas também saibam valorizar o diverso e apostar que, ao atrair esses talentos para dentro das empresas, estão proporcionando uma oportunidade de inovação por meio da diversidade de pensamentos, além de contribuir para uma causa de justiça social por meio do acesso ao trabalho.

A preparação e a sensibilização das equipes de recrutamento e seleção devem ser muito bem trabalhadas pelas empresas, para que exista o mínimo de interferência dos chamados vieses inconscientes na determinação de qual candidato será escolhido para determinada posição. Sabemos da vulnerabilidade dessa tomada de decisão, uma vez que temos a pré-disposição de sempre compreender o igual a nós como o melhor. Isso faz com que os mesmos padrões sejam constantemente reproduzidos. Nessa etapa do processo, é preciso estar aberto ao diferente e valorizar o que diferentes opiniões, perfis e histórias podem contribuir para o futuro das empresas.

### 5.5.3 Montagem de equipe

A construção de uma boa equipe pode ser o fator determinante no sucesso das entregas de determinada área e, se pensarmos de forma mais ampla, pode ser responsável pela sustentabilidade do próprio negócio. Nesse sentido, a diversidade tem papel fundamental. Sabemos que a presença da diversidade nas empresas é um fator propulsor de inovação, um ambiente com pessoas di-

versas, com distintos pontos de vista e experiências únicas pode contribuir para a construção de soluções inovadoras aos clientes e até mesmo para a própria empresa, melhorando processos e os deixando cada vez mais inclusivos.

Vale ressaltar que a responsabilidade por garantir uma equipe equilibrada em termos de marcadores de diversidade é também da liderança. Já no momento da entrevista, como mencionado anteriormente, os nossos vieses inconscientes aparecem de forma mais evidente, fazendo com que os líderes contratem pessoas cada vez mais parecidas com eles ou elas, reforçando um ciclo de padronização demográfica nas empresas. Sendo assim, é muito importante que líderes e entrevistadores estejam sensibilizados para o tema e cada vez mais conscientes dos seus próprios vieses.

#### 5.5.4 Preparação do ambiente

Os benefícios de se trabalhar a diversidade são inúmeros – porém, as empresas, para colherem os resultados positivos, devem ter ações voltadas para o ambiente interno. A cultura organizacional é responsável por determinar o sucesso das estratégias de diversidade e inclusão.

Estamos em uma sociedade que ainda vive situações de segregação e falta de acesso para determinados grupos de pessoas, como negros, pessoas com deficiência, população LGBTQIA+, indígenas, mulheres, refugiados, entre outros. A ausência histórica dessas pessoas nos espaços corporativos foi naturalizada, e, ao proporcionarmos o acesso desses indivíduos a ambientes antes não ocupados, isso pode causar uma espécie de rejeição ao diverso se a cultura da empresa não estiver preparada para receber e trabalhar com o novo e o diferente.

Práticas de conscientização e sensibilização para a diversidade estão sendo cada vez mais trabalhadas pelas empresas. Elas buscam, por meio de treinamentos e diálogos sobre vieses inconscientes, por exemplo, trazer a temática para o centro da discussão, promover uma espécie de autorresponsabilização, uma vez que já sabemos que todos temos os nossos vieses e que o primeiro passo para promovermos uma cultura de respeito e inclusão é tomarmos consciência sobre eles e objetivamente trabalhá-los para desconstruí-los.

Atualmente, existem muitas abordagens sobre os vieses, sendo uma das principais a utilizada pela PwC Brasil. Uma publicação realizada em parceria com a ONU Mulheres explorou como os vieses se tornam realidade em nossas

mentes, quais estruturas do nosso cérebro são responsáveis por esse movimento e como podemos atuar para entender, aceitar e valorizar o que é diferente.<sup>41</sup>

## 5.6 Licenças maternidade e paternidade

A licença-maternidade e a licença-paternidade surgiram como regras de proteção à saúde das crianças. Trata-se de um benefício conferido aos pais com o objetivo de garantir saúde e bem-estar aos filhos nessa fase inicial de adaptação e crescimento. Tanto que o legislador estendeu também o benefício aos pais adotivos ou com guarda judicial com o objetivo de adoção.

A norma estabelece que os períodos de 120 dias de licença-gestante à mãe e de 5 dias de licença-paternidade ao pai são períodos de adaptação.

O que se verifica é a possibilidade de extensão desses períodos para além dos prazos legais e os resultados satisfatórios dessas concessões. Programas do governo, como Empresa Cidadã, convenções coletivas, acordos coletivos, além de regulamentos internos, têm contribuído para estender esses períodos de licença-maternidade e, atualmente, com maior ênfase, da licença-paternidade.

Os regulamentos internos têm um papel especial na concessão do benefício, eis que a empresa consegue enxergar as necessidades de seus empregados, adaptando a questão em sua estrutura e criando métodos e caminhos variados a fim de garantir a extensão do período além do fixado em lei. Investir nesse mecanismo é uma maneira de facilitar um momento tão conturbado para os empregados e garantir o retorno do profissional grato pelo apoio recebido.

Outro mecanismo observado é que algumas empresas permitem aos seus empregados um período de desenvolvimento de trabalho em casa, facilitando, assim, aos pais o acompanhamento de seus filhos durante suas jornadas de trabalho. Trata-se de mais um mecanismo que pode ser ajustado entre empresa e empregados no intuito de manter o contato mais próximo e o desenvolvimento da atividade profissional.

Também há casos onde os tribunais têm garantido aos pais, considerando situações excepcionais, decorrentes das necessidades dos filhos, a extensão do período de concessão das licenças. Significa dizer que o objetivo principal desse direito é a saúde, o desenvolvimento e o bem-estar dos filhos.

41 PRICEWATERHOUSECOOPERS BRASIL. *Vieses inconscientes, equidade de gênero e o mundo corporativo: lições da oficina "vieses inconscientes"*. 2016. Disponível em: [http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Vieses\\_inconscientes\\_16\\_digital.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Vieses_inconscientes_16_digital.pdf).

O trabalho em relação às licenças maternidade e paternidade é árduo; porém, um olhar atento a esses benefícios fará toda a diferença na relação empregado-empregador.

Estudo conduzido pelo *Boston Consulting Group* constatou que intervenções voltadas ao equilíbrio da vida profissional e da vida pessoal foram percebidas pelos líderes brasileiros como as menos eficazes; no entanto, estudo global mostrou que a disponibilidade de modelos de tempo parcial e acompanhamento de métricas são normalmente percebidos como algumas das intervenções mais eficazes, tanto por homens quanto por mulheres, nas empresas ao redor do mundo. Isso demonstra que a execução das políticas precisa ser mais efetiva e cuidadosa, de forma que a comunicação e a clareza de objetivos sejam conhecidas por toda a organização.<sup>42</sup>

## 5.7 Jurídico/compliance: controles internos

A inclusão e a diversidade buscam o equilíbrio e o respeito no tratamento de todas as pessoas, quaisquer que sejam suas características ou crenças, através da valorização de cada contribuição. O risco da não implementação desses valores de forma estruturada pode conduzir à manutenção de comportamentos discriminatórios, condutas de *bullying*, assédio moral ou sexual, entre outras práticas que, além de terem importante impacto na produtividade da equipe, podem configurar ilícitos para a empresa.

Os programas de integridade tiveram sensível desenvolvimento nas empresas brasileiras após a implementação da Lei Anticorrupção (Lei n. 12.843/2013), em especial no art. 7º, inciso VII. A lei menciona a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica como mitigadores das medidas punitivas ali previstas.

A jornada para uma empresa mais igualitária e plural pode ser enriquecida com o apoio do programa de integridade, que poderá fornecer elementos para ações de conscientização e treinamentos, além de garantir a punição das condutas indesejáveis.

42 OSTAFIN, Violetta; ABREU, Juliana; KONDO, Fabiana. *Como as empresas brasileiras podem maximizar seu investimento em diversidade*. The Boston Consulting Group, set. 2017. Disponível em: [http://media-publications.bcg.com/BCG\\_Report\\_What%20Works\\_2017.pdf](http://media-publications.bcg.com/BCG_Report_What%20Works_2017.pdf).

### 5.7.1 Canal de denúncia

Os programas de integridade têm sido criados com foco específico em evitar fraudes, suborno e corrupção, mas todos eles contemplam outros desvios de comportamento e a identificação e prevenção de condutas reprováveis nas relações de trabalho.

Como tal, o desenho do programa de integridade pode incluir a verificação e o acompanhamento de condutas de discriminação, *bullying*, autoritarismo, assédio moral e sexual, conflito de interesses e outras práticas que podem também expressar a resistência interna da empresa à aceitação das diferenças.

Um canal de denúncia independente e seguro traz à luz da alta direção da empresa indícios que devem ser investigados pela auditoria interna e que, se comprovados, devem gerar punição aos praticantes das condutas reprováveis. A identificação de desvios revela fragilidades que podem dar origem a planos de ação para o fomento desta nova cultura de inclusão. Os mecanismos de integridade, que de início são criados com o foco principal apenas em corrupção e suborno, podem contribuir efetivamente para o conhecimento da qualidade nas relações internas da empresa e para a promoção do desenvolvimento e do bem-estar de todos.

### 5.7.2 Métodos de avaliação

Há uma série de indicadores disponíveis para que as empresas possam mensurar seus avanços em diversidade e, com base nas respostas e resultados obtidos, traçar caminhos de evolução em cada um dos pilares que compõem a estratégia de diversidade e inclusão.

Vários institutos disponibilizam uma série de cadernos temáticos, desenvolvidos por especialistas de mercado e que podem auxiliar as empresas a entenderem e gerenciarem seu momento. São agrupamentos de indicadores que, ao serem respondidos, traçam uma espécie de linha da maturidade em gestão para a diversidade.

Além desses mecanismos, a própria empresa pode fazer uma análise do seu ambiente interno, entendendo seu ponto de partida, e, em parceria com áreas de gestão de indicadores, por exemplo, elencar grupos de indicadores que façam sentido para o momento vivido na organização e que não só sejam

capazes de demonstrar os resultados obtidos com as ações de diversidade, mas também de apontar os principais desafios que devem ser trabalhados pela empresa no curto, médio e longo prazos.

### 5.7.3 Mecanismos de *rating* e evolução dos índices na empresa

Mensurar os resultados em diversidade é de extrema importância, ainda mais quando falamos em ambientes corporativos. Porém, nem sempre é fácil tangibilizar os avanços nesse contexto, pois envolvem uma série de variáveis que podem impactar de forma positiva a cultura da organização.

As empresas podem usar das pesquisas de clima, por exemplo, para medir o engajamento dos seus colaboradores para o tema de diversidade, ou mesmo utilizar cruzamentos para entender se os colaboradores que pertencem a determinado grupo possuem maior ou menor índice de engajamento.

Algumas empresas possuem suas próprias estratégias e métodos de mensurar a evolução obtida em diversidade, partindo de índices iniciais para fases de protagonismo no tema. Os próprios indicadores Ethos<sup>43</sup> podem auxiliar as empresas nesse sentido, uma vez que, por meio das respostas inseridas no sistema, eles são capazes de gerar uma linha prévia da maturidade das empresas em determinado pilar da diversidade.

O importante é não deixar de buscar formas de refletir os resultados obtidos por meio das práticas afirmativas de diversidade e inclusão. Os indicadores podem navegar entre índices de representatividade, que são mais simples, e traduzem a demografia atual das empresas – em termos de gênero, raça e pessoas com deficiência, por exemplo –, e também indicadores que tragam tendências, como o número de mulheres presentes no *pipeline* de sucessão de lideranças, número de promoções entre homens e mulheres, *gaps* salariais entre gêneros, a presença de negros em cargos de liderança, entre outros.

---

43 INSTITUTO ETHOS. Indicadores Ethos MM360 para a Promoção da Equidade de Gênero. 22 set. 2015. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/indicadores-ethos-mm360-para-a-promocao-da-equidade-de-genero/#.XYbJwkZKhE>.





O olhar para a diversidade não é uma alternativa que pode ser considerada nos processos de gestão e tomada de decisão das organizações. As estratégias de inclusão da diversidade são consideradas fatores cruciais no sucesso e sustentabilidade dos negócios. Sabemos que é por meio das diferenças, sejam demográficas ou profissionais, que a criatividade e a inovação ganham mais espaço e alavancam as organizações em patamares antes não alcançados quando se trata de entendimento da demanda dos diferentes mercados e compreensão do indivíduo.

As empresas estão em diferentes níveis de maturidade na gestão da diversidade, e isso é saudável, pois demonstra que, independentemente do setor de atuação, as políticas afirmativas estão sendo debatidas e construídas a cada dia.

Nosso desafio é assegurar que as empresas que investem em diversidade avancem em suas áreas de atuação, e garantir que mais empresas apostem na inclusão da diversidade como estratégia de negócio.

Esse movimento pela valorização da diversidade nas organizações traz também uma questão que cada vez mais podemos perceber como um dos pilares mais importantes para o sucesso dessas iniciativas, o comprometimento da liderança. Os líderes estão se aperfeiçoando quando o assunto é o valor social e econômico da diversidade para os seus negócios e suas carreiras enquanto líderes.

Finalmente, vale ressaltar que o engajamento das lideranças é muito importante para o avanço da agenda da diversidade nas organizações; porém, o envolvimento de cada pessoa nesse contexto, independentemente dos marcadores sociais que possui, deve estar sempre presente. Será por meio do envolvimento e da cobrança dos colaboradores que as principais discussões e demandas por uma empresa cada vez mais diversa e inclusiva serão trazidas para o debate.

## REFERÊNCIAS

ACCENTURE. Inclusion Starts With I. **YouTube**, 23 jun. 2017. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=2g88Ju6nkcg>.

ACCENTURE. **Programa de Ética e Compliance e Código de Ética Empresarial**. Disponível em: <https://www.accenture.com/br-pt/company-ethics-code>.

BACELO, Joice. Escritórios de advocacia investem na diversidade para atrair clientes. **Valor**, 2 jul. 2018. Disponível em: <https://www.valor.com.br/legislacao/5631045/escritorios-de-advocacia-investem-na-diversidade-para-atrair-clientes>.

BRASIL. Ministério das Mulheres, Igualdade Racial e Direitos Humanos. Secretaria de Políticas para as Mulheres. **Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça**. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/sites/proequidade/o-que-e>.

BRASIL. Ministério das Mulheres, Igualdade Racial e Direitos Humanos. Secretaria de Políticas para as Mulheres; ONU MULHERES; ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça: rompendo fronteiras com o mundo do trabalho**. 2016. Disponível em: [http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/proequidade\\_para-site.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/proequidade_para-site.pdf).

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. **Censo Demográfico 2010: Características da população e dos domicílios: resultados do universo**. Rio de Janeiro: IBGE, 2011. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/93/cd\\_2010\\_caracteristicas\\_populacao\\_domicilios.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/93/cd_2010_caracteristicas_populacao_domicilios.pdf).

BRASIL. Ministério Público do Trabalho. **Assédio sexual no trabalho: perguntas de respostas**. Brasília: MPT; OIT, maio 2017. Disponível em: [http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/cao\\_civel/acoes\\_afirmativas/inc\\_social\\_mulheres/mulh\\_cartilhas/Cartilha%20Assedio%20Sexual%20-%20MPT.pdf](http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/cao_civel/acoes_afirmativas/inc_social_mulheres/mulh_cartilhas/Cartilha%20Assedio%20Sexual%20-%20MPT.pdf).

CANADÁ. Treasury Board Secretariat. **Gender-Based Analysis**. 25 out. 2016. Disponível em: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/treasury-board-submissions/gender-based-analysis-plus.html>.

COMISSÃO EUROPEIA. **Carta Portuguesa para a Diversidade**. Disponível em: <http://www.cartadiversidade.pt>.

DIVERSITYINC. **DiversityInc Reveals 2016 Top 50 Companies for Diversity**. 20 abr. 2016. Disponível em: <https://www.diversityinc.com/diversityinc-reveals-2016-top-50-companies-diversity>.

EINHORN, Bruce; SHRIVASTAVA, Bhuma; ODA, Shoko. Conselhos 100% masculinos geram pedidos por mudança na Ásia. **UOL**, 11 out. 2018. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/bloomberg/2018/10/11/conselhos-100-masculinos-geram-pedidos-por-mudanca-na-asia.htm>.

ESTADOS UNIDOS. Equal Employment Opportunity Commission - EEOC. **About EEOC**. <https://www.eeoc.gov/eeoc>.

FÓRUM DE EMPRESAS E DIREITOS LGBTI+. **10 compromissos**. Disponível em: <https://www.forumempresaslgbt.com/10-compromissos>.

HÜNEMEIER, Tábita. Brasis: diversidade e evolução da população brasileira. **Darwinianas: A Ciência em Movimento**, 11 abr. 2017. Disponível em: <https://darwinianas.com/2017/04/11/brasis-diversidade-e-evolucao-da-populacao-brasileira>.

HUNT, Vivian; LAYTON, Dennis; PRINCE, Sara. **Why Diversity Matters**. McKinsey & Company, jan. 2015. Disponível em: [https://www.mckinsey.com/~/\\_/media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Why%20diversity%20matters/Why%20diversity%20matters.ashx](https://www.mckinsey.com/~/_/media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Why%20diversity%20matters/Why%20diversity%20matters.ashx).

HUNT, Vivian; YEE, Lareina; PRINCE, Sara; DIXON-FYLE, Sundiatu. A diversidade como alavanca de performance. **McKinsey**, jan. 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity/pt-br>.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos MM360 para a Promoção da Equidade de Gênero**. 22 set. 2015. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/indicadores-ethos-mm360-para-a-promocao-da-equidade-de-genero/#.XYbJwkZKhE>.

INSTITUTO ETHOS; CENTRO DE ESTUDOS DAS RELAÇÕES DE TRABALHO E DESIGUALDADES; BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO. **Adesão à Coalizão Empresarial para Equidade Racial e de Gênero**. Disponível em: <https://equidade.org.br/coalizao/adesao-cadastro>.

LORENZO, Rocío. How Diversity Makes Teams More Innovative. **TED@BCG**, out. 2017. Disponível em: [https://www.ted.com/talks/rocio\\_lorenzo\\_want\\_a\\_more\\_innovative\\_company\\_hire\\_more\\_women](https://www.ted.com/talks/rocio_lorenzo_want_a_more_innovative_company_hire_more_women).

MANO, Cristiane; SCHERER, Aline. As empresas que mais promovem mulheres no Brasil. **Exame**, 7 nov. 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/mulheres-no-topo-2>.

MAYER, Roger C.; WARR, Richard S.; ZHAO, Jing. Do Pro-Diversity Policies Improve Corporate Innovation? **Financial Management**, v. 47, n. 3, p. 617-650, dez. 2017. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/fima.12205>.

ONU MULHERES. **Prêmio WEPs Brasil: Empresas Empoderando Mulheres**. Disponível em: <http://premiowepsbrasil.com.br>.

ONU MULHERES; REDE BRASIL DO PACTO GLOBAL. **Princípios de empoderamento das mulheres**. 2017. Disponível em: [http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha\\_UNU\\_Mulheres\\_Nov2017\\_digital.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_UNU_Mulheres_Nov2017_digital.pdf).

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **17 Objetivos para Transformar Nosso Mundo**. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015>.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **A Declaração Universal dos Direitos Humanos**. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/direitoshumanos/declaracao>.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Comisión Normativa: violencia y acoso en el mundo del trabajo**. In: CONFERENCIA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, 108. Genebra, jun. 2019. Disponível em: [https://contec.org.br/wp-content/uploads/2019/06/CONVENCAO190\\_OIT.pdf](https://contec.org.br/wp-content/uploads/2019/06/CONVENCAO190_OIT.pdf).

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Recommendations**. Disponível em: [https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12010:0::NO::P12010\\_INSTRUMENT\\_SORT:2](https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12010:0::NO::P12010_INSTRUMENT_SORT:2).

OSTAFIN, Violetta; ABREU, Juliana; KONDO, Fabiana. **Como as empresas brasileiras podem maximizar seu investimento em diversidade**. The Boston Consulting Group, set. 2017. Disponível em: [http://media-publications.bcg.com/BCG\\_Report\\_What%20Works\\_2017.pdf](http://media-publications.bcg.com/BCG_Report_What%20Works_2017.pdf).

PRICEWATERHOUSECOOPERS BRASIL. **Vieses inconscientes, equidade de gênero e o mundo corporativo**: lições da oficina “vieses inconscientes”. 2016. Disponível em: [http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Vieses\\_inconscientes\\_16\\_digital.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Vieses_inconscientes_16_digital.pdf).

REDE BRASIL DO PACTO GLOBAL. **A iniciativa**. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/a-iniciativa>.

SOUZA, Jéssica. Mas afinal, qual o significado de LGBTQQIAPF2K+ e outras siglas como LGBTQ+? **Razões Para Acreditar**. Disponível em: <https://razoesparaacreditar.com/representatividade-2/significado-lgbtqqicapf2k>.

TUNISIAN leaders urged to support gender equality on inheritance laws. **CGTN Africa**, 14 ago. 2019. Disponível em: <https://africa.cgtn.com/2019/08/14/tunisian-leaders-urged-to-support-gender-equality-on-inheritance-laws>.

VIEIRA, Renata. As empresas premiadas pelo Guia Exame de Diversidade 2019. **Exame**, 28 mar. 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/as-empresas-premiadas-pelo-guia-exame-de-diversidade-2019>.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global Gender Gap Report**. 2018. Disponível em: <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2018>.

## Patrocínio Master



A PwC entende que a diversidade dos nossos profissionais é uma expressão de nossa vantagem competitiva. Assim, estamos comprometidos a lançar iniciativas que fortaleçam o ambiente diverso e inovador que conquistamos, que é fruto da pluralidade de pessoas talentosas que enriquecem e criam diferenciais para a nossa firma.

Como prestadora de serviços, a PwC tem os seus profissionais como um ativo essencial para a sobrevivência do negócio. Sem eles, não existimos. E, para permanecer como uma organização líder no Brasil e no mundo, precisamos continuar tendo acesso ao mercado de talentos de forma integral.

Diante dessa certeza, seria possível definir um perfil para pessoas talentosas? Nós, da PwC, sabemos que isso é impossível. As pessoas são tão diversas quanto a natureza humana e, para termos os melhores profissionais, é preciso compreender que os talentos se apresentam de diferentes formas.

É por esse motivo que Diversidade & Inclusão é um tema prioritário para o Network de firmas PwC, e estamos empenhados em expandi-lo cada vez mais.

### Sobre a PwC:

Somos um Network de firmas presente em 158 territórios, com mais de 250 mil profissionais dedicados à prestação de serviços de qualidade em auditoria e asseguaração, consultoria tributária e societária, consultoria de negócios e assessoria em transações. No Brasil desde 1915, a nossa firma tem cerca de 4.200 profissionais distribuídos em 17 escritórios, em todas as regiões brasileiras.

**Fernando Alves**

Sócio-presidente

PwC Brasil

Para saber mais e nos dizer o que importa para você,  
acesse: [www.pwc.com.br](http://www.pwc.com.br).





Patrocinador Master:



Patrocinadores:



Apoiadores:

