



# O QUE VOCÊ PRECISA SABER PARA APRIMORAR AS PRÁTICAS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO DA SUA EMPRESA?

---

Desenvolvido por Liliane Rocha

**GESTÃO**KAIRÓS

# INTRODUÇÃO

Não é novidade para você, que está lendo este e-book, que a temática da Diversidade e Inclusão (D&I) está presente nas principais discussões empresariais brasileiras e mundiais. Com uma frequência cada vez maior, as organizações, em geral, têm participado de eventos, palestras, fóruns, benchmarkings, treinamentos e afins com o objetivo de aprimorar as boas práticas e ampliá-las a todas as esferas de atuação do negócio.

É com esse cenário de plano de fundo que a Gestão Kairós – consultoria especializada em sustentabilidade e diversidade – tem contribuído com inúmeras empresas e líderes de vários segmentos com a temática da Diversidade e Inclusão.

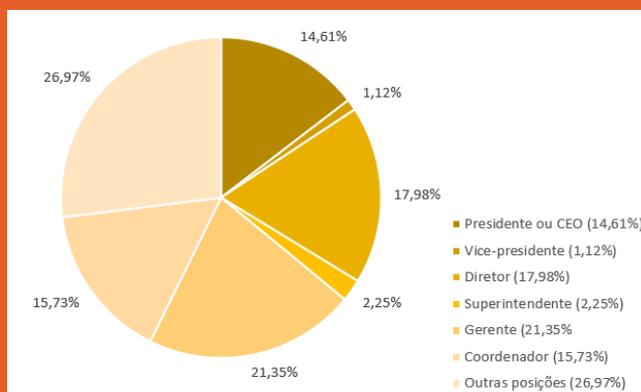
Desde a abertura da empresa, em 2015, foram muitos os desafios para pensar a D&I de uma forma que se adequasse, verdadeiramente, às dinâmicas das empresas e da sociedade brasileira. E é a partir dessa experiência acumulada e de uma pesquisa sobre Liderança Inclusiva que temos realizado com dezenas de profissionais ao longo de todo o ano de 2018 sobre a temática da Diversidade e Inclusão que surgiu a ideia de lançar este e-book, uma vez que percebemos que ainda existem muitas dúvidas sobre como lidar com a D&I no ambiente empresarial.

## PESQUISA SOBRE DIVERSIDADE E INCLUSÃO E LIDERANÇA INCLUSIVA

Ao longo do ano de 2018, a Gestão Kairós realizou uma pesquisa com líderes de inúmeras organizações para compreender as percepções, pontos de alavanca e principais desafios relacionados à Diversidade e Inclusão.

Ao todo, foram 89 profissionais entrevistados por meio de um formulário que continha 15 questões, das quais 7 eram questões objetivas e 8 eram questões abertas.

Um fato interessante de se notar é que, dentre as pessoas pesquisadas, 53,3% possuíam cargo de alta liderança (Presidente ou CEO, Vice-presidentes, Diretores, Superintendentes e Gerentes). Isso, por si só, é um indicativo da importância que o tema tem adquirido dentro das empresas.



Além disso, convidamos líderes que têm sido referência em nossa trajetória para compartilhar um pouco sobre suas percepções acerca do cenário relacionado à Diversidade e Inclusão, bem como, seus conhecimentos e aprendizados.

Registramos aqui os nossos mais sinceros agradecimentos a estes líderes por terem, prontamente, aceitado estar conosco nesse material que certamente apoiará muitos profissionais que desejam realizar mudanças em suas empresas.

Ao longo das próximas páginas, você encontrará cinco questionamentos que são frequentes em quase 100% das empresas com as quais tivemos o prazer de dialogar e de trabalhar. São aspectos que podem parecer simples à primeira vista, mas que são primordiais para uma estratégia bem sucedida de diversidade.

Além dos questionamentos, serão apresentadas, também, algumas ações práticas que podem ser implementadas por você para fazer avançar as discussões e as ações em diversidade no seu dia a dia. É muito importante destacar que não estamos falando de uma “receita de bolo” para a diversidade.

Cada empresa possui suas características e por esse motivo é sempre importante contar com profissionais que não só sejam especialistas na temática da Diversidade e da Inclusão, como também tenham experiência com o ambiente empresarial. Diversidade é um assunto sério e assim deve ser encarado.

Tendo isso em vista, vamos ao que interessa, mas, antes, apresentamos a você a idealizadora deste projeto – Liliane Rocha, fundadora e CEO da Gestão Kairós,

## Liliane Rocha Fundadora e CEO da Gestão Kairós



**Executiva com 14 anos de experiência na área de Sustentabilidade e Diversidade**, em multinacionais, tendo atuado como líder América Latina (Brasil, Peru e Colômbia).

É **Mestre** em Gestão de Políticas Públicas pela FGV, MBA Executivo em Gestão da Sustentabilidade pela FGV, Mestre em Coaching pela SBC, Relações Públicas pela Cásper Líbero.

**Professora** na Pós-Graduação de Sustentabilidade da FIA/USP e do SENAC. E idealizadora e professora do curso de extensão de diversidade no marketing da ESPM.

**Autora do livro "Como ser um líder inclusivo"** .

Foi Gestora América Latina de Responsabilidade Social na Votorantim Metais, Coordenadora no Instituto Walmart, Analista de Desenvolvimento Sustentável no Banco Real-Santander e na Philips do Brasil.

# Diversidade por quê?

Theo van der Loo  
Managing Partner - Nevele Consulting



**"Eu nasci na cidade de São Paulo. Em 1967 meus pais voltaram para a Holanda com toda a família. Eu tinha 12 anos na época. Eu sempre quis voltar ao Brasil e em 1980, logo após obter meu MBA e regresssei ao país, Rio de Janeiro. Ao chegar eu passei em frente da Rocinha. Isto me chocou. Tinha esquecido que essa desigualdade existia, pois na Holanda todos tem uma vida digna e com oportunidades.**

**Não tenho dúvidas que a redução da desigualdade no Brasil está muito conectado às oportunidades, começando com a educação. Igualmente importante é a inclusão e diversidade (I&D) nas empresas. Minha primeira iniciativa foi em 1988, quando questioneei porque a indústria farmacêutica tinha poucas mulheres na área de vendas e a empresa em que eu estava nenhuma. Na nossa empresa não tinha sequer uma vendedora. Havia resistência dos homens em contrata-las. Precisava que gerentes de vendas que me apoiassem. E foi o que aconteceu. Quebramos uma barreira. Atualmente quase a metade da área de vendas no setor farmacêutico são mulheres. Foi um grande aprendizado. Concluí que quando existe um desejo forte e apoio dos empregados, conseguimos gerar mudanças significativas.**

**Por isso, que sou tão entusiasmado com o tema de I&D. Hoje, diversas empresas têm vários grupos de afinidade, além de gênero existe LBGT, PCDs, Negros e Gerações (idade). Esses grupos se interagem. É possível ter um colega PCD que também é LBGT, por exemplo.**

**A questão da inclusão racial foi a que mais me marcou. Mais da metade da população brasileira é de origem africana. No entanto não se vê esta representatividade no ambiente de trabalho, nos shoppings, restaurantes, etc. No nosso país existe um sistema de cotas para incluir a maioria da população nas faculdades. Isso por si só já indica que algo está muito errado. Cotas são feitas para incluir as minorias.**

**Durante os últimos 3 anos, quando ainda era CEO da Bayer Brasil, me aprofundi muito neste tema. Começando a conversar com meus colegas negros e mais tarde com diversas pessoas fora da empresa. Coloquei um post no LinkedIn em 2017, que mudou minha vida. Cheguei à conclusão que, no Brasil, vivemos num "Apartheid Velado". Quando algum negro reclama de um episódio racista é logo rotulado de "mimimi". Será mesmo? Ou será que o maior problema é não querer ouvir e a falta de empatia?**

**Para resumir. Essa experiencia mudou minha vida. Embora eu já esteja aposentado, não posso deixar de apoiar as centenas de pessoas que conheci nesta jornada. Elas não querem favores mas sim oportunidades. Metade do talento brasileiro é desperdiçado. Eu espero conseguir sensibilizar mais executivos a abraçarem esta causa. Toda sociedade brasileira precisa estar comprometida para eliminar o racismo no Brasil. Sem isso jamais seremos uma grande nação. Não tenho dúvidas disso."**

# 1. O QUE É DIVERSIDADE E INCLUSÃO E POR QUÊ É TÃO IMPORTANTE PARA A EMPRESA?

Conforme apresentamos em nossa Carta de Compromissos com a Diversidade e Inclusão, uma ferramenta para auxiliar líderes e organizações na tomada de decisões em relação às diretrizes a serem buscadas em relação à D&I:

**"DIVERSIDADE É A EXPRESSÃO QUE DIZ RESPEITO ÀS SINGULARIDADES EXISTENTES ENTRE OS CERCA DE SETE BILHÕES DE HABITANTES DE NOSSO PLANETA"**

(Liliane Rocha)

As singularidades ou características de cada um dos indivíduos de nosso planeta são as mais subjetivas possíveis e podem se referir a local de nascimento, língua materna, tamanho do cabelo, gosto musical, crença religiosa, esporte favorito, ideologia política, raça e etnia, gênero, orientação sexual e por aí vai.

Quando discutimos a Diversidade em âmbito específico de um país ou de uma organização, é preciso levar em conta o contexto histórico e cultural no qual determinada comunidade de pessoas está inserida. Assim, é possível observar as principais semelhanças e diferenças existentes dentro de uma sociedade e propor ações específicas para os grupos de diversidade contidos nela. É dessa forma que a Diversidade deve ser analisada dentro de uma perspectiva organizacional.

Em uma organização, um Programa de Diversidade diz respeito à busca por refletir no quadro de funcionários, em todos os níveis, a demografia da sociedade brasileira.

Essa busca não significa apenas ter funcionários com características diferentes, mas também a existência de um ambiente no qual a diversidade é valorizada, fazendo com que os funcionários se sintam confortáveis para serem quem são, livres de preconceitos e estereótipos.

Estudos como os produzidos pela McKinsey – Diversidade Importa (2015) e Diversidade como Alavanca de performance (2018) – têm indicado que empresas que adotam boas práticas de diversidade e que possuem equidade de raça na alta liderança são até 33% mais propensas que seus pares a lucratividade. E aquelas que têm equidade de gênero até 22% mais propensas a lucratividade.

Assim como em outros países, no Brasil existem seis principais grupos de diversidade, que foram elegidos com base nos processos históricos de formação e construção da sociedade em que vivemos. São grupos que, ao longo do tempo, foram privados de direitos básicos, minorizados, e por isso alvo de estudos, indicadores e estatísticas que nos permitem um olhar metodológico para o tema. Os grupos são:

**NEGROS (PRETOS + PARDOS)**  
**MULHERES**  
**LGBTQI+**  
**PESSOAS COM DEFICIÊNCIA**  
**GERAÇÕES / DIVERSIDADE ETÁRIA**  
**RELIGIÃO**

Com base nisso, o conceito de Inclusão diz respeito à escolha racional e deliberada de trazer para a organização pessoas pertencentes aos grupos de diversidade com os objetivos tanto de contribuir com a diminuição das desigualdades na sociedade em geral, quanto de promover um ambiente mais plural, capaz de melhorar os resultados das diferentes áreas do negócio.

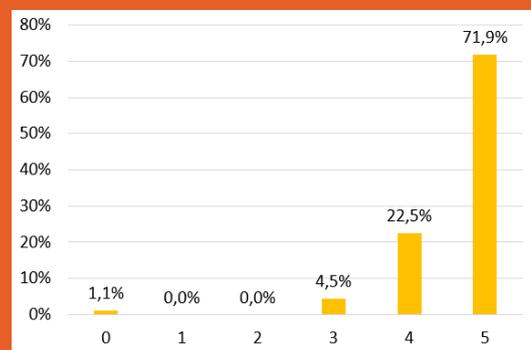
## Ação 01: Comece a falar sobre o tema

Se você quer introduzir o tema da Diversidade e da Inclusão em sua empresa e não sabe por onde iniciar, comece conversando sobre a temática abertamente com seus pares e seus superiores. Apresente o tema, mostre materiais, dê exemplos de outras empresas e pergunte o que acham sobre isso. Além disso, encontre pessoas interessadas na temática da D&I para serem apoiadoras de modo que o tema passe a ser debatido com mais frequências no dia a dia da empresa. Fazer isso irá auxiliar os passos seguintes de sensibilização.

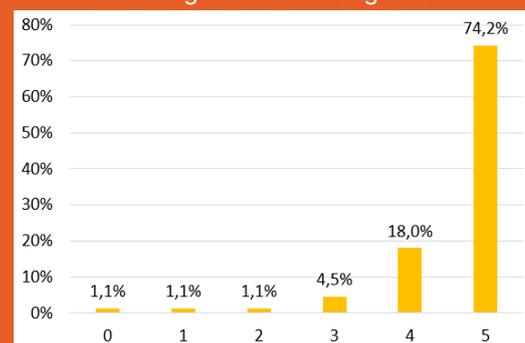
Além disso, você pode contatar alguma consultoria especializada em Diversidade e Inclusão para um bate papo inicial. Esta é uma excelente forma de começar a levar o tema para sua organização!

## PESQUISA SOBRE DIVERSIDADE E INCLUSÃO E LIDERANÇA INCLUSIVA

Quando os líderes foram perguntados, em uma escala de 0 a 5, sobre qual o nível de importância dão para o tema da Diversidade nas suas práticas diárias, 71,9% deram a nota máxima. Isso é um indicativo de que para esses líderes Diversidade não é apenas algo da boca pra fora, e, sim, uma prática diária. Ou seja, pensar a diversidade já é rotina para este grupo.



E seguindo o mesmo padrão, quando perguntados sobre qual é a importância da Diversidade para desenvolver equipes de alto desempenho, 74,2% dos participantes deram nota máxima, o que demonstra como o tema da Diversidade tem alcançado aspectos bastante estratégicos de um negócio.



Ao longo de nossas atividades prestando consultorias para empresas ou em bate papos em líderes, pudemos notar como isso tem se tornado uma constante. E são muitas as empresas que estão investindo pesado para ter um quadro de funcionários que seja, de fato, a cara do Brasil.

# Diversidade por quê?



Glaucia Teixeira  
Vice-Presidente, Recursos Humanos  
Novelis América do Sul

**“Como profissional de Recursos Humanos, despertei para a questão de diversidade e inclusão com foco em gênero há alguns anos. Meu propósito ao atuar nessa questão é de transformar as empresas nas quais trabalho, rompendo barreiras, promovendo empoderamento e equidade de gênero no ambiente de trabalho. Há cerca de um ano e meio, despertei para a questão de diversidade e inclusão com foco em etnia. Como promover um ambiente de trabalho igualitário se, a despeito de uma população majoritariamente negra no Brasil, temos tão poucos afrodescendentes ocupando posições de liderança no mundo corporativo e na sociedade?**

**Assim, com a liderança e apoio de nosso presidente Tadeu Nardocci, e de algumas empresas especializadas no tema como Gestão Kairós e ID\_BR, iniciamos o Programa IguAL, de diversidade e inclusão com foco em gênero e etnia. Após pesquisas internas e benchmarking de mercado, desenvolvemos nossa estratégia baseada em três pilares: a) atrair, b) desenvolver, engajar e reter e c) multiplicar. Aderimos aos Princípios de Empoderamento da ONU Mulheres e aos Princípios da Afrobrás. Incentivamos a participação de indivíduos em grupos de afinidade. Estabelecemos metas para atingirmos nossos objetivos.**

**Uma das iniciativas que mais me tocaram pessoalmente foi a promoção de discussão sobre viés inconsciente, que teve participação massiva de nossos colegas. O quanto tendemos a contratar, promover e engajar pessoas que se parecem conosco, impedindo, de forma inconsciente, que um ciclo virtuoso de contratações e promoções de diferentes ideias e soluções se concretize na empresa. A barreira foi quebrada com nosso Programa de Estágio de 2018: contratamos 27% de afrodescendentes contra uma meta de 10%. Com um processo sólido e um bom percentual de efetivação desses estagiários, criamos uma base para os futuros líderes da Novelis.**

**Temos consciência de que esse é apenas o início da construção de um ambiente com oportunidades iguais para todos. Fortalecendo esse sentimento, em maio de 2018 fomos reconhecidos pelo Great Place to Work, em parceria com o ID\_BR, como empresa destaque com melhores práticas étnico-raciais. Com orgulho, seguimos a trajetória de transformação cultural de nossa empresa e da sociedade. ”**



## 2. COMO INICIAR UM PROGRAMA DE DIVERSIDADE?

Em primeiro lugar, um programa ou uma política de diversidade é a forma como uma organização lida institucional e oficialmente com a temática da Diversidade e Inclusão. Os programas de diversidade são variados e cada empresa cria seu próprio programa de acordo com as características de sua cultura organizacional.

Vale destacar que, aquilo que funcionou muito bem para uma empresa, pode não funcionar para outra, pelo simples fato de terem culturas diferentes.

Um programa de diversidade bem sucedido é aquele capaz de incorporar à cultura de uma organização os conceitos mais importantes da Diversidade e da Inclusão de modo que se crie um ambiente em que todos os funcionários possam conviver de forma harmônica e no qual todas as pessoas tenham oportunidades iguais de desenvolvimento profissional. Em geral, um programa de diversidade pode ser composto por diversos aspectos, como:

- Posicionamento sobre como a organização irá lidar com as questões relacionadas à D&I.
- Criação de diretrizes e objetivos a serem seguidos por todos os líderes e pelos funcionários.
- Definição dos temas de diversidade que serão trabalhados.
- Definição de indicadores e de metas estratégicas para a D&I.
- Criação ou não de grupos ou comitês de diversidade.
- Criação de um plano de ação de sensibilização da empresa.
- Criação de um programa de capacitação para líderes e funcionários.

- Definição de responsabilidade para as ações em D&I ou criação de uma área de Diversidade.

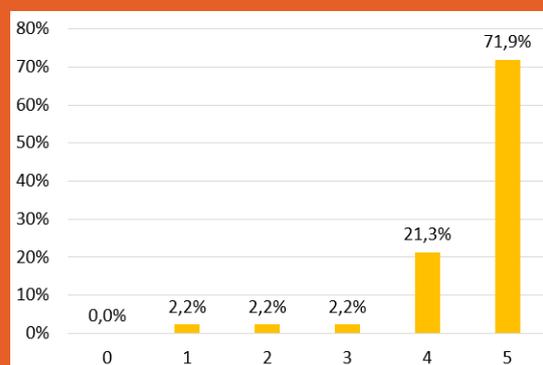
Além desses tópicos que foram apresentados, outros podem surgir. Vale destacar que não existe obrigatoriedade de haver todos esses aspectos em um programa de diversidade. O principal, todavia, é que no programa de diversidade haja as principais diretrizes, objetivos e orientações que deverão ser seguidos para que todos os funcionários da empresa, líderes e não líderes, estejam falando a mesma língua, quer dizer, que todos estejam cientes do que a empresa espera em relação à Diversidade e Inclusão.

### **Ação 02: Organize atividades de sensibilização e capacitação com as lideranças da empresa.**

Para que um programa de diversidade seja implementado de maneira bem sucedida, é importante que os líderes estejam cientes de seus papéis enquanto multiplicadores do tema. Assim, realizar palestras, workshops, cursos internos são uma maneira interessante de capacitar as lideranças para as questões relacionadas à D&I, assim como auxilia no entendimento de eventuais pontos de alavanca e obstáculos para a implementação exitosa de um programa de diversidade.

## PESQUISA SOBRE DIVERSIDADE E INCLUSÃO E LIDERANÇA INCLUSIVA

Quando os entrevistados foram questionados (em uma escala de 0 a 5) sobre quão relevante é a Diversidade para a estratégia de negócio de uma empresa, 71,9% dos participantes deram nota máxima. Mais uma vez, constatamos que o entendimento e a percepção existente sobre D&I não se restringem ao fato exclusivo de contribuir com a redução das desigualdades, mas também que a Diversidade é indutora de avanços para o negócio.



# Diversidade por quê?

Eunice Lima

Diretora de Comunicação e Relações Governamentais  
Novelis América do Sul



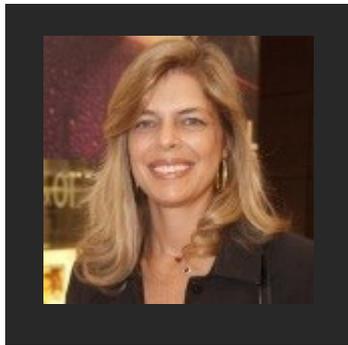
**“Um tempo de reflexão, de um novo olhar e de empatia. Esses são os aprendizados do recente lançado Programa de Diversidade da Novelis.**

**A ideia surgiu no segundo semestre de 2018, e logo ganhou força e aliados, com o lançamento do programa IguAI de valorização e respeito às diferenças e geração de oportunidade IguAI para todos.**

**Na construção dessa nova jornada, a liderança de nosso presidente Tadeu Nardocci, o apoio de especialistas no assunto como a gestão Kairós, Afrobras e ONU Mulheres, o compromisso dos grupos de afinidade e o engajamento incondicional de nossos profissionais foram fundamentais para o sucesso da iniciativa.**

**O caminho é longo e os desafios são muitos, mas a recompensa é ainda maior. Um clima organizacional mais humano, leve e inclusivo que valoriza a contribuição de cada um independente de cor, raça, gênero, idade ou qualquer outra forma de discriminação. Uma união de talentos diversos que agrega valor aos negócios, gera melhores resultados e reforça o sentimento de pertencimento do grupo. ”**

# Diversidade por quê?



**Cristine Naum**  
Gerente de Sustentabilidade na Via Varejo  
(Casas Bahia, Ponto Frio, Bartira)

**"A disseminação da Diversidade e integração do tema nos processos e na Cultura de uma organização, muito mais do que trazer à pauta Direitos Humanos e Cidadania, promove a quebra de barreiras e paradigmas entre os profissionais, o que propicia uma maior valorização das qualidades e dos talentos de cada colaborador da empresa.**

**Além disso, o tema promove um novo fator de vantagem competitiva na gestão de pessoas na companhia, com exposição positiva no mercado gerando uma percepção de empresa ética e com boa reputação para a empregabilidade. Traz, também, a humanização da identidade da marca e da identificação dos clientes, que se sentem mais representados tanto em relação aos produtos quanto no que diz respeito às pessoas que trabalham na empresa.**

**Estabelecer uma nova cultura em uma empresa é sempre um desafio. Por isso, a diversidade deve ser construída todos os dias com o engajamento de todos os profissionais da empresa."**



# 3. QUAL OU QUAIS TEMAS DE DIVERSIDADE DEVEM SER TRABALHADOS?

Como apresentamos anteriormente, as empresas e especialistas costumam trabalhar, geralmente, com seis principais temas de diversidade: raça, gênero, pessoas com deficiência, LGBTQ+, gerações e religião.

Ocorre que, a depender do segmento da organização e do cenário interno em relação aos funcionários, outras temáticas podem e devem ganhar igual relevância. Um exemplo são as temáticas relacionadas a padrão de beleza e / ou gordofobia para empresas que trabalham com segmentos de moda e regionalismo para empresas que possuem unidades nos diversos estados brasileiros. É importante destacar que um dos objetivos das práticas em Diversidade e Inclusão é fazer com que as organizações sejam o reflexo da sociedade em todas as suas características e particularidades.

Ao decidir quais temas serão trabalhados, as organizações devem usar como base para a tomada de decisão estudos sobre o país, sobre os estados e os municípios em que a organização está alocada. Nesse sentido, contar com a ajuda de especialistas em D&I é um diferencial, uma vez que esse auxílio contribui com olhares e percepções que muitas vezes os próprios funcionários de uma organização não têm, assim como contribui para evitar vieses produzidos pela própria cultura da empresa.

Além disso, e talvez ainda mais importante, saber qual é a real composição de diversidade dos funcionários de uma organi-

-zação será essencial para que sejam definidos os principais temas de diversidade a serem trabalhados. É a partir dos dados internos que se pode constatar quais são os aspectos que mais precisam de atenção e aqueles nos quais já existem ações e boas práticas em andamento.

Essa tomada de decisão não deve ser feita – como infelizmente acontece em inúmeros casos – com base em "achismos", e, sim, com base em fatos que sejam reais e que estejam em consonância com as melhores práticas do mercado em D&I. A produção de Estudos Setoriais – como os produzidos pela Gestão Kairós – são de grande auxílio para a escolha estratégica dos temas de diversidade que serão trabalhados por uma organização.

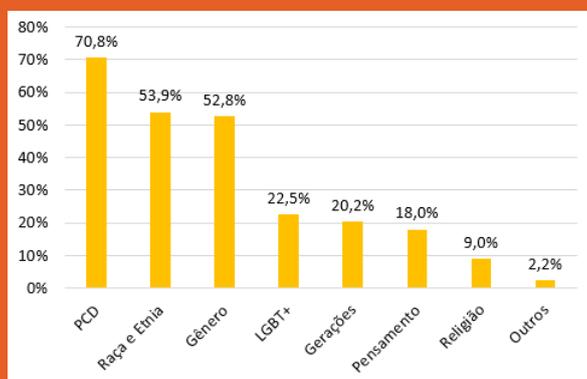
## **Ação 03: Realize um Censo Interno e uma Pesquisa de Percepção para a Diversidade com os funcionários da empresa**

O Censo Interno tem por objetivo compreender o quadro de funcionários da organização em relação aos aspectos da diversidade. Ao possuir tais dados, as decisões assumem uma perspectiva mais estratégica e direcionada às características do negócio. Por sua vez, a Pesquisa de Percepção para a Diversidade tem o intuito de gerar conhecimentos sobre como os funcionários percebem a temática da D&I. Essa pesquisa irá direcionar a organização a escolhas mais acertadas em relação àquilo que deverá ser feito para que a D&I seja, de fato, incorporada à cultura organizacional.

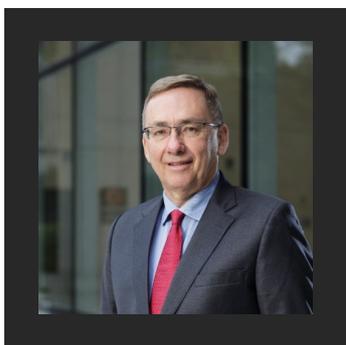
## PESQUISA SOBRE DIVERSIDADE E INCLUSÃO E LIDERANÇA INCLUSIVA

Em nossa pesquisa, um dos objetivos era descobrir como líderes percebem a diversidade em seu dia a dia profissional. Desse modo, uma das perguntas realizadas foi: “Em sua opinião, quais temas de Diversidade recebem mais atenção no ambiente organizacional brasileiro?”. Para essa questão, cada participante poderia escolher até 3 temas. Como respostas, tivemos que a temática de pessoas com deficiência recebe mais atenção no ambiente organizacional brasileiro, com 70,8% das respostas; em segundo lugar temos raça e etnia, com 53,9%; em terceiro lugar ficou gênero, com 52,8% das respostas; LGBTQ+, gerações e religião tiveram, respectivamente, 22,5%, 20,2% e 18% das respostas; por fim, religião ficou com 9% e outros temas tiveram 2,2% de respostas.

É interessante notar que, para os participantes da pesquisa, a maioria absoluta identificou os temas de PcD, raça e etnia e gênero como os mais trabalhados pelas organizações brasileiras atualmente, ao mesmo tempo em que LGBTQ+, gerações e religião tiveram uma quantidade de respostas relativamente parecida.



# Diversidade por quê?

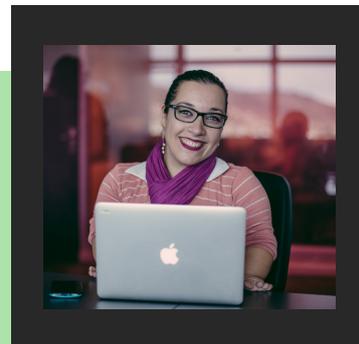


Hamilton Amadeo  
Presidente da Aegae Saneamento

***“Temos foco na igualdade e diversidade racial primeiro porque é certo. E também porque temos compromisso com as comunidades onde estamos inseridos e queremos atrair talentos para espelhar o perfil da população que atendemos em todos os níveis hierárquicos da companhia, sem abrir mão do desempenho e do resultado profissional.”***

# Diversidade por quê?

Aneliz Silva  
Especialista em Diversidade e Inclusão  
Lojas Renner S.A.



**"Eu vejo que militar sobre Diversidade e Inclusão faz parte de mim, desde sempre. Eu, sendo mulher, psicóloga e com deficiência física, sinto que posso trazer uma parte da representatividade e voz para algumas mudanças de pensamentos e desconstruções de vieses inconscientes. Sinto-me muito lisonjeada em fazer parte desta transformação de mindset. Ter esse olhar estratégico sobre o tema é motivador.**

**E falando um pouco sobre a Lojas Renner S.A., fica nítido que a empresa tomou essa iniciativa em criar e investir nessa área por entender que a mudança da inclusão no mundo corporativo significa entender a importância do respeito e da valorização das diferenças. Apostar em diversidade é apostar em enriquecimento cultural para a empresa. Pessoas com diferentes origens, crenças, orientação sexual, raça, deficiência, gênero, etc. Quando parte de um propósito, poder compartilhar ideias e visões diferentes e encontrar soluções que não seriam possíveis se todos tivessem vivências parecidas. Refletir sobre diversidade exige disposição para revisar suas crenças, abertura a novos aprendizados e principalmente instigar a empatia.**

**Percebo que a Renner, por si só, já é uma empresa diversa, mas precisamos ir mais fundo em alguns temas e provocar inquietações para que haja essa mudança. Hoje meu papel será muito mais facilitar essa mudança, oferecendo ferramentas e possibilidades, mas de fato essa mudança cultural só acontecerá se cada pessoa se comprometer em ser esse agente de mudança. É um trabalho 100% colaborativo!"**



# 4. O QUE DEVE SER FEITO AO CRIAR GRUPOS OU COMITÊS DE DIVERSIDADE

Antes de tudo, é importante compreender que os grupos ou comitês de diversidade, também conhecidos por grupos de afinidades, são um conjunto de funcionários que irão contribuir para pensar questões e propor ações que estejam vinculados à temática da D&I,

Os grupos de diversidade podem ser multidisciplinares, ou seja, variadas temáticas de diversidade serão trabalhadas pelo mesmo grupo. Além disso, os grupos podem ser temáticos, isso quer dizer que cada grupo de diversidade irá trabalhar uma temática específica da diversidade, por exemplo: gênero, raça e etnia, PcD, LGBTQI+ entre outras.

A decisão pela implantação de um comitê multidisciplinar ou grupos temáticos dependerá do estágio de amadurecimento do tema de diversidade em cada empresa.

Em síntese, uma vez instituído o(s) grupo(s) de diversidade, este terá o papel de contribuir com os objetivos estratégicos definidos pelo programa de diversidade da empresa. Em função disso, é muito importante que exista práticas de governança dentro dos grupos, com a definição de questões como:

- quantidade de membros
- periodicidade das reuniões
- responsabilidades dos integrantes
- orçamento
- metas e indicadores
- etc.

Tudo isso é o que dará organicidade ao grupo de diversidade e fará com que ele seja, verdadeiramente, útil e propositivo para a organização.

Por sua vez, o momento ideal para se criar um grupo de diversidade, seja ele multidisciplinar, seja ele temático, é quando existe, por parte da empresa, a vontade de avançar com a temática de diversidade, e existe, por parte dos funcionários, a vontade de construir esses conhecimentos de forma coletiva.

Para identificar esse momento, é importante que a área responsável pelas ações em D&I tenha realizado sensibilizações, tenha conversado com líderes, feito pesquisas internas, tudo isso para entender como os funcionários estão percebendo e lidando com o tema.

Uma vez lançados os grupos de diversidade, é importante fazer o acompanhamento das atividades para entender o que está sendo produzido e como os participantes estão construindo as ações do grupo em prol dos objetivos da organização.

Os grupos de diversidade precisam ser instigados a pensar boas práticas para empresa, por isso têm tanta importância quando falamos de Diversidade e Inclusão.

## Ação 04: Faça um planejamento prévio das atividades do(s) Comitês(s) de diversidade.

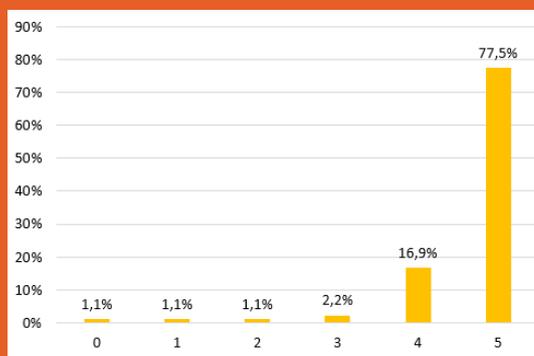
Algo aparentemente simples, mas que muitas vezes é deixado de lado, pode fazer uma diferença enorme na forma como os grupos de diversidade irão atuar. Por isso, é muito importante, para você que está liderando a criação desses grupos, que desenvolva um plano de ação com objetivo do grupo, periodicidade, cronograma dos encontros, responsabilidades dos integrantes, fronteiras de atuação e diretrizes de curto, médio e longo prazos, com metas factíveis e que não criem obstáculos para os integrantes dos grupos participarem das atividades de modo geral.

Para isso, você pode usar ferramentas como o 5W2H e o PDCA, muito utilizadas em processos de gestão, que contribuem para que o grupo esteja mais organizado e aderente aos objetivos da organização.

## PESQUISA SOBRE DIVERSIDADE E INCLUSÃO E LIDERANÇA INCLUSIVA

Um outro aspecto que julgamos importante identificar com a pesquisa, foi como a Diversidade é percebida em relação à cultura organizacional. Diferentemente das questões ligadas ao modelo de negócio ou às questões de redução das desigualdades sociais, a cultura organizacional está relacionada à essência da organização, da forma como ela atua e como ela lida com todas as dinâmicas do dia a dia.

Quando perguntados sobre quão relevante é a Diversidade para a cultura organizacional, 77,5% deram nota máxima. Novamente, esse número expressivo de profissionais entendendo a diversidade como um indicativo de valor agregado para a cultura organizacional – em nossa percepção – é o que tem feito aumentar a busca por mais informações e conhecimentos sobre D&I, bem como tem feito com que haja mais profissionais altamente capacitados para lidar com os desafios que essa temática impõe.



# Diversidade por quê?



Mariano Cadirola  
Human Resources - Regional Manager  
VF Corporantion - VFC (Timberland, Kliping, Jeans Lee, etc)

**"Hace 2 años, la empresa decidió trabajar fuertemente en 2 grandes temas como ser el de Sustentabilidad y Diversidad & Inclusión.**

**Ambos temas llegaron en una gran timing para la compañía ya sea por el momentun en que se vive en la sociedad sobre estos temas y junto a que parte del ADN de las marcas están orientando algunas de sus acciones a fortalecer este vinculo con dichos temas.**

**El abordaje de estos programas se hicieron con una mirada multidisciplinaria ya que invitamos a todos los líderes de las distintas áreas para definir qué ejes de trabajo debíamos hacer foco para los próximos años. Entre ellos se definieron Educación, Medio Ambiente e Inclusión, temas de gran relevancia para nuestra región.**

**Dos años después venimos trabajando fuertemente en estos ejes, especialmente en campañas de concientización, sensibilización, trabajando en los sesgos y activando principales acciones. Nuestro objetivo es muy ambicioso buscando año tras año superarnos e ir creciendo en el tamaño de las acciones.**

**A nivel empresa, se empieza a escuchar y notar a los colaboradores muy contento por trabajar en una empresa socialmente responsable en todo sentido y en mi caso personal esto no es tomado como una actividad más de mi trabajo, ya que como siempre suelo decir, es una actividad transformadora en todo sentido."**



# 5. COMO FAZER COM QUE O TEMA DA DIVERSIDADE FAÇA PARTE, DE FATO, DA CULTURA DE UMA ORGANIZAÇÃO?

Toda mudança cultural exige tempo para acontecer e esse cenário se repete quando estamos falando de Diversidade. Esse aspecto precisa ser levado em consideração quando se busca incorporar a temática da D&I na estratégia de negócio de uma organização.

É muito importante termos isso em mente para compreender que os frutos que serão colhidos com a criação de um programa de diversidade precisarão de um tempo de maturação, de adaptação e de consolidação para que, de fato, todos os colaboradores estejam familiarizados com os resultados que são esperados com as novas diretrizes de diversidade e inclusão.

Desse modo, não basta imaginarmos que fazendo algumas palestras e workshops com líderes e funcionários e implementando algumas melhorias nos processos de contratação, retenção e desenvolvimento dos funcionários, já estamos criando um ambiente inclusivo, harmonioso e que valoriza a diversidade.

Com base nisso, um dos pontos mais relevantes quando se pensa a diversidade como parte integrante da cultura organizacional está relacionado às ações de continuidade. Para facilitar o entendimento vamos a um exemplo: “uma empresa definiu metas e indicadores para D&I e realizou ciclos de palestras e treinamentos com 100% dos funcionários no primeiro ano do programa de diversidade (nessa época, todos estavam falando sobre o tema); no segundo ano, fez palestras e treinamentos apenas com os líderes (nesse momento, apenas os funcionários entusiastas da

temática lembravam do tema); no terceiro ano, não realizou nada (aqui, quase ninguém fala mais sobre D&I)”.

Esse é um exemplo de falta de continuidade de ações. Quando isso acontece, é certo que todos os avanços que foram obtidos em relação à D&I irão, progressivamente, deixar de existir.

Por este motivo, para que o tema da Diversidade e Inclusão faça parte, verdadeiramente, da cultura organizacional é importante que ações de continuidade sejam pensadas. Essas ações acontecerão no formato de novas palestras, treinamentos, workshops; com a definição de metas e indicadores para líderes; com ações internas como uma “semana da diversidade”; com ações externas de apoio a atividades que envolvam outros stakeholders da empresa; com disseminação das práticas a fornecedores; com encontros e benchmarkings com outras empresas; entre outros.

É somente com a prática constante da Diversidade e Inclusão que ela passará a fazer parte da cultura de uma organização, podendo tornar-se, inclusive, um fator de vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Vale a pena investir em diversidade.

## Ação 05: Crie um Programa de Diversidade com objetivos bem estruturados e com ações para o curto, médio e longo prazos

Ao criar um Programa de Diversidade, deve-se levar em conta um cenário de curto prazo (1 ano), médio prazo (cerca de 3 anos) e de longo prazo (cerca de 5 anos) e definir quais ações serão realizadas ao longo desse período e como serão realizadas.

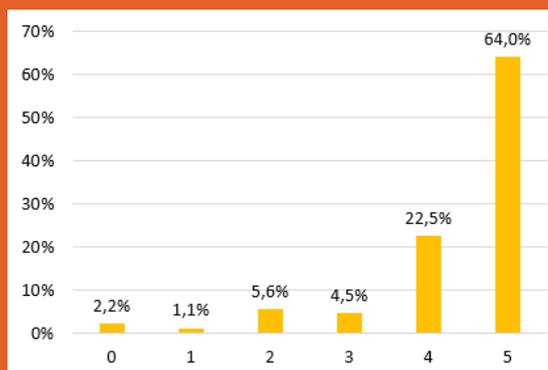
Esse planejamento deve ter flexibilidade para ser modificado caso haja necessidade.

Além disso, é essencial que ele seja comunicado a 100% dos colaboradores da organização e que todas as ações propostas sejam executadas. É ao longo desse período em que as ações para a D&I passarão a ser incorporadas à estrutura e à cultura da organização de modo que passe a ser natural e normal falar de diversidade no dia a dia profissional.

## PESQUISA SOBRE DIVERSIDADE E INCLUSÃO E LIDERANÇA INCLUSIVA

Um fator relevante para a implementação de uma estratégia de diversidade exitosa passa pelos processos de recrutamento e seleção de colaboradores. Pensando nisso, em nossa pesquisa perguntamos (em uma escala de 0 a 5) qual era importância de políticas específicas de recrutamento e seleção de grupos de diversidade dentro de uma organização. Como resposta, tivemos que 64% dos participantes deram nota máxima.

Os processos de recrutamento e seleção são muito importantes quando estamos falando de boas práticas para D&I, por serem o primeiro contato de uma organização com os futuros profissionais. Por isso, capacitar a área responsável por recrutar e selecionar candidatos tem um peso grande quando estamos falando de valorização da Diversidade e Inclusão. Além disso, políticas específicas de recrutamento e seleção para estimular a contratação de profissionais de grupos de diversidade pode ser um incremento importante às práticas de diversidade da organização. Para isso, contar com especialistas é fundamental.



# Diversidade por quê?



Selma Moreira

Diretora Executiva no Baobá – Fundo para Equidade Racial

**"Ser mulher negra e fazer parte do Fundo Baobá com a visão de contribuir para promoção de uma sociedade mais justa e equânime é absolutamente desafiador e estimulante, pois fazer parte de uma organização inovadora é de grande honra e responsabilidade diária que contribuí para o meu processo de desenvolvimento pessoal e profissional.**

**As origens do Fundo Baobá partem da visão de que a equidade racial é um requisito essencial para o desenvolvimento inclusivo e sustentável do Brasil. Essa visão deriva do reconhecimento dos seguintes elementos:**

- **A alta representatividade da população afrodescendente no Brasil (54%);**
- **O racismo é um elemento estruturante das desigualdades existentes na sociedade brasileira;**
- **Educação e violência apresentam recorrentemente indicadores que evidenciam as desvantagens para a população negra e denunciam, de maneira gritante, uma realidade cruel, marcada pela falta de perspectivas entre as/os jovens negros/as das periferias;**
- **Entre as mulheres negras e os homens negros existem também peculiaridades. A violência policial, por exemplo, acomete prioritariamente os homens negros, enquanto a violência sexista torna as mulheres negras mais vulneráveis à violência doméstica;**

**Os estudos acerca das relações raciais brasileiras já deram conta de vários diagnósticos. É preciso, agora, criar cenários que permitam o exercício da cidadania entre as juventudes e a formulação de políticas que revertam esse quadro de omissão do Estado, um dos principais instrumentos de reprodução do racismo no Brasil."**





# CONSIDERAÇÕES FINAIS

## VALE A PENA INVESTIR EM DIVERSIDADE!

Diversidade e Inclusão é um tema relevante e estratégico para qualquer empresa, que queira "fazer a coisa certa" e se manter competitiva em um ambiente que muda constantemente de forma cada vez mais veloz, trazendo a cada instante novos desafios e complexidades.

Neste cenário o caminho mais eficaz e inteligente é ter pluralidade de ideias, pensamentos e visões de mundo contribuindo para a construção da estratégia da sua empresa.

Este é o legado que queremos deixar para as futuras gerações!

### Agradecimentos Especiais

Agradecimentos especiais aos parceiros e clientes que gentilmente participaram conosco: Aneliz Silva, Cristine Naum, Eunice Lima, Glauca Teixeira, Hamilton Amadeo, Mariano Cadirola, Selma Moreira e Theo van der Loo.

#### Expediente

Concepção e Conteúdo: Gestão Kairós  
Responsável pelo Projeto: Liliane Rocha  
Produção e Diagramação: Allan Rosa

#### Todos os direitos reservados

Este material é de propriedade intelectual da Gestão Kairós e não poderá ser reproduzido ou replicado sem expressa autorização prévia.

O QUE VOCÊ PRECISA SABER PARA APRIMORAR AS PRÁTICAS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO  
NA EMPRESA ONDE TRABALHA?

**GESTÃO KAIRÓS**

# **FICOU COM ALGUMA DÚVIDA?**

Entre em contato conosco através do e-mail:  
[contato@gestaokairos.com.br](mailto:contato@gestaokairos.com.br)

Acesse o nosso site:  
[www.gestaokairos.com.br](http://www.gestaokairos.com.br)

Linkedin  
Facebook  
Youtube

**GESTÃO KAIRÓS**